

Centro Universitario José Martí Pérez  
Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección

## Tesis en Opción del Grado Científico de Master en dirección

**Título:** "Sistema de Influencia para la mejora del  
Trabajo en Equipo en Tienda La Habana"

**Autor:** Ing. Arthur Álvarez Nelson

**Tutor:** Dra. Irene Brisuela Gil

**Sancti Spiritus 2005**

## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, se están suscitando cambios, existen nuevas concepciones filosóficas, nuevos valores, gran desarrollo tecnológico, que estimula la competencia internacional, también los ciclos cortos de los productos y servicios que se brindan; así como clientes más exigentes y aceleración de los cambios.

Todo esto, está provocado por las influencias del entorno siempre cambiante, que exige a las organizaciones, cambios de modelos más eficientes y competitivos.

En nuestro país las organizaciones no viven al margen de estos cambios. En la Resolución Económica del V Congreso del PCC y específicamente en la parte II” La política económica en la fase de recuperación de la economía cubana”, se hace énfasis entre otras cosas al proceso de transformación del Sistema Empresarial Cubano y se plantea: “El Sistema Empresarial Cubano ha experimentado profundas transformaciones desde inicio de los años 90, tanto en lo referido a organización, facultades y funciones, como a la admisión de nuevas formas de propiedad. Así, al tiempo que se avanza en el perfeccionamiento y ordenamiento jurídico de las formas de propiedad estatal que se han instaurado, podrán desarrollarse otras modalidades de expresión de los intereses estatales en la gestión empresarial”

“A pesar de los avances, todavía se manifiestan debilidades e insuficiencias en el sistema empresarial estatal, por lo que se deberá continuar el completamiento de las transformaciones de manera sistemática, mediante el reordenamiento organizativo y de las facultades que progresivamente se otorgan a las empresas y teniendo como definición que su principal misión es incrementar el aporte a la sociedad”

“En este contexto resulta decisivo jerarquizar la participación colectiva en la organización del trabajo, el reconocimiento personal y la adecuación de la atención al hombre y a su entorno laboral, junto a la estimulación material que debemos emplear, como parte del proceso formativo que el trabajo debe desempeñar en nuestro país.”

Por otra parte, mucho se ha hablado y mucho se hablará de un tema que es de suma importancia dentro del desarrollo del estudio del personal en una empresa. Nos referimos al trabajo en equipo y a las funciones del líder del mismo, una vez más. En pleno siglo XXI es innegable que una organización que no dedique esfuerzos para que sus trabajadores se apoyen y ayuden mutuamente y puedan elaborar mejor su trabajo, está condenada a no sobrevivir.

Son muchos los beneficios que otorga a una empresa un buen trabajo en equipo. Dentro de ellos, podemos destacar que se mejora la participación de los empleados dentro de la empresa y se incrementa el apoyo gerencial. Esto porque los individuos sienten que hacen parte de la organización y por ende

harán mejor sus labores y la gerencia, por lo tanto, debe ofrecer todas las ayudas necesarias para la consecución de éste propósito.

Así mismo, el compromiso hacia la empresa por parte de los trabajadores aumentará al saber que están colaborando en su desarrollo, se mejorará la atención al cliente y por ende la satisfacción del mismo, se mejorará la calidad de la mano de obra al realizarse las labores de forma correcta y el costo de ésta última se reducirá, al no tener que estar buscando continuamente nuevos trabajadores.

**Desde el propio surgimiento de la Corporación CIMEX y mas aún a partir del año 1993 a raíz de la despenalización de la divisa en nuestro país que cobra auge la comercialización de mercancías en esta moneda y con ello el incremento de la apertura de tiendas especializadas con este fin. Inicialmente se incorporaron los trabajadores que tenían experiencia en el comercio tradicional que sus cualidades le permitieron estar aptos al**

cumplir con los requisitos establecidos para esta nueva tarea u oportunidad laboral, donde siempre han primado los buenos resultados tanto en los ingresos como de eficiencia.

A pasado el tiempo y existen escuelas específicas donde contamos con una cantera directa de graduados en Comercio los cuales realizan hasta sus prácticas en nuestras unidades en la totalidad de sus actividades (Comercio, Gastronomía, etc.), teniendo en nuestros trabajadores la responsabilidad de educarlos en la parte práctica de sus conocimientos teóricos, pero hoy en día cuando se incrementa la competencia tanto interna como externa se han realizado

estudios de Marketing en años anteriores que han respondido a necesidades o solicitudes de algunas unidades específicas como La Fragancia y Bazar Inglés por citar algunas, en un momento determinado se han realizado encuestas de satisfacción a los clientes y a los trabajadores sobre el clima organizacional, no obstante esto no ha sido suficiente si tenemos en cuenta que nunca se ha trabajado directamente con el Recurso Humano que se considera el eje central o la razón de existir de cualquier organización, en la nuestra es quién llega directamente al cliente y es la cara e imagen de nuestro trabajo, es quién garantiza el

funcionamiento en sentido general en todos sus aspectos, donde se logran los resultados cualesquiera que estos sean, es por ello que el trabajo en equipo juega un papel primordial en el logro de metas y objetivos con buenos resultados a pesar de no contar aún con un sistema de compensación o estimulación que permita que los trabajadores se sientan más comprometidos con la organización y la labor que desempeñan, pero su importancia recae en que este proceso tiene su comienzo y fin que es cuando se logra vender la mercancía, dependiendo de varios factores intermedios que permitan concluir el proceso.

A partir de todos estos elementos analizados nos surge la siguiente interrogante como Problema de Investigación: ¿Cómo lograr un colectivo laboral cohesionado y orientado al logro de metas a través de un Sistema de Influencia que mejore el trabajo en equipo?

En este estudio se aborda como objeto de estudio el trabajo en equipo y el campo de acción del mismo será diseñar y aplicar un sistema de influencia para mejorar el trabajo en equipo en Tienda La Habana.

A partir de todos estos elementos se plantea como Objetivo General: Probar la eficacia de un sistema de influencia para mejorar el

**trabajo en equipo en Tienda La Habana.**

**Objetivos específicos:**

- Realizar una amplia revisión bibliográfica que permita tomar partido en aspectos relacionados con el trabajo en equipo.**
- Diagnosticar el estado actual del trabajo en equipo en Tienda La Habana.**
- Diseñar y aplicar el sistema de influencia propuesto para mejorar el trabajo en equipo en Tienda La Habana.**



## ➤ **Evaluar el estado del trabajo en equipo en Tienda La Habana luego de aplicado el Sistema de Influencia.**

Se toma como punto de partida la **Hipótesis** de que ¿Resulta eficaz el sistema de Influencia propuesto para mejorar el trabajo en equipo de la Tienda la Habana?.

La **significación teórica** del trabajo está dada en que la realización de estudios relacionados con el trabajo en equipos ; así como la creación de un sistema de influencia para mejorar este, a partir de todo lo referido en la literatura se considera un aporte para la Tienda La Habana al diagnosticar la situación actual e implementar mejoras que aporten a su perfeccionamiento.

Mientras que la **significación práctica** estará dada en la medida que los directivos de la Tienda, así como sus trabajadores conozcan cual es la forma de comportarse en equipo, así será la manera de autorreconocerse mejor, manejar más acertadamente los conflictos, adecuarse a las exigencias de las tareas, aumentar el sentido de pertenencia y la cohesión, permitirá comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y políticas necesarias para el progreso de la organización, valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno, contar con coordinadores de equipos mucho más capaces y preparados.

En tanto el **valor metodológico** se relaciona con que por primera vez se aplica a una organización de este tipo un sistema de influencia para mejorar el trabajo en equipo, el cual es diseñado a partir de lo estudiado en la literatura y de las condiciones del contexto donde será aplicado.

El **tipo de estudio** utilizado fue Explicativo con un diseño Experimental de Series Cronológicas con un solo Grupo.

**Resultados Esperados:** Al concluir nuestra investigación esperamos contar con un colectivo laboral mucho más cohesionado y orientado a las metas organizacionales, que haya sido capaz de aumentar su sentido de pertenencia y que sea capaz de transmitir sus conocimientos y vivencias al resto del personal de la tienda que no participó en el estudio.

**Métodos y Técnicas empleados:** Se utilizó el método Histórico Lógico, el método de Observación y el de Análisis y Síntesis y las técnicas empleadas fueron: La observación, entrevista, sociograma y criterio de expertos.

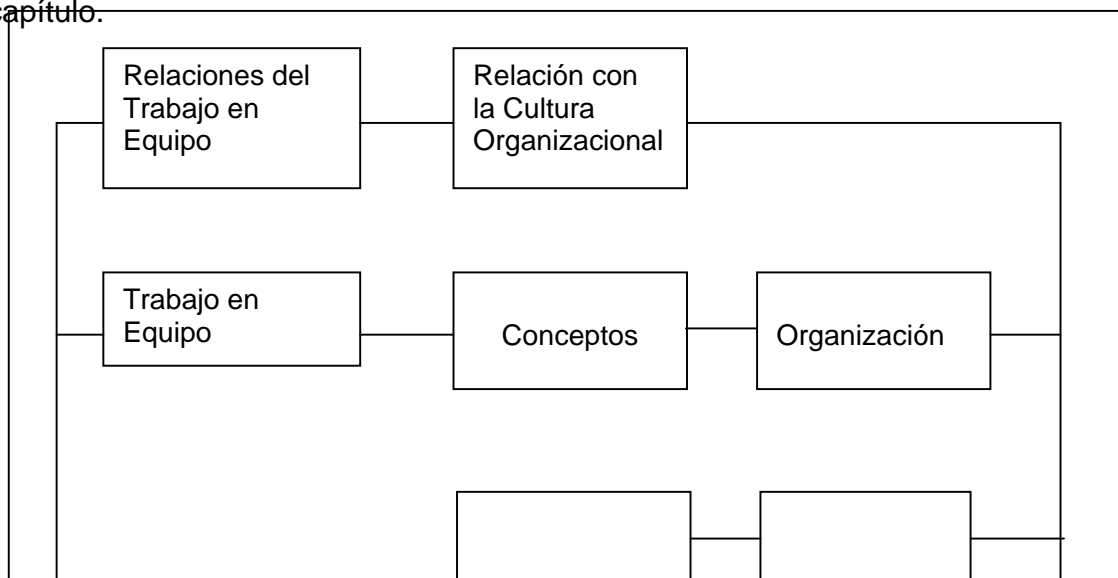
La tesis se estructura en tres capítulos en los cuales se aborda primeramente la revisión de los fundamentos teóricos que sirven de base al estudio, en un segundo capítulo se propone un sistema de influencia para mejorar el trabajo en equipo en la Tienda La Habana y en un último capítulo se analizan los resultados obtenidos luego de aplicado este sistema de influencia.

## CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### INTRODUCCIÓN

Desde hace algún tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, "dos cabezas piensan más que una" o "el pueblo unido jamás será vencido" son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular rara vez en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos de Trabajo.

En este primer capítulo de la tesis se hace una **amplia revisión de la literatura** existente en torno al tema del trabajo en equipo y sus implicaciones para el desarrollo de cualquier organización. **La figura 1.1** muestra en forma de un esquema el hilo conductor que ha servido de guía para realización de este capítulo.





*Fig. 1.1 Hilo conductor.*

*Fuente: Elaboración propia.*

### **1.1 Relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo.**

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, de ahí que esta puede ser determinante en el trabajo en equipo que desarrolle cualquier organización.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una organización es su "forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de firma". En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes..

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

Todas las tecnologías administrativas de punta, desde la Calidad Total, hasta la noción de ecología organizacional, desde una cultura hacia la prevención de accidentes, hasta el trabajo en equipo, etc. son sólo enunciados, modas organizacionales, si no son asumidas y mostradas como ejemplo y modelo por los máximos niveles de la empresa u organización.

La asimetría entre las conductas que tienen los directivos y las que pretenden que tengan su personal, son la mayor de las veces factores que disturbian la productividad y la calidad de vida organizacional. Esto refuerza la idea relativa a que toda modalidad de cultura organizacional (y el trabajo en equipo es una de ellas) debe iniciarse con un proceso de formación del equipo de directivos, como tales, que muestre y se muestre como una intención de instalar el trabajo en equipo.

Los miembros de un equipo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores, en la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

El conjunto de ejecutivos que integra el nivel directivo o gerencial tiene que decidir por consenso formar un equipo de trabajo. Aceptar esto implica en principio una asunción individual de responsabilidad tendiente a obtener el consenso para iniciar un proceso de formación de equipos que tiene distintas fases. Equipo directivo o gerencial que se hace haciéndose.

## **1.2 Trabajo en equipo**

En los equipos se necesitan conocimientos individualizados y expertos en distintas habilidades. No hay un número ideal, porque depende del tipo de tarea, los recursos disponibles, entre otros.

Los expertos de la editorial Díaz de Santos establecen que los criterios deben venir delimitados por las siguientes situaciones:

1. Cuando la probabilidad de que el trabajo en equipo no lleve a un mejor resultado final en términos de velocidad, eficiencia o calidad que el trabajo individual.
2. Cuando la competencia individual lleva a un menor rendimiento, en vez de a uno mayor.
3. Cuando la actividad necesita diferentes conocimientos o especialidades.
4. Cuando la fusión del trabajo en tareas o áreas de responsabilidad conjuntas tiene significado para aquellos que están implicados.
5. Cuando el nivel de estrés de las personas es demasiado elevado.
6. Cuando los sistemas requieren ajustes frecuentes en las actividades y en la realización de éstas.

Para el profesor de psicología García Saiz al hablar de criterios es importante hablar de:

"Estructura grupal": entendida como "las posibles diferencias de estatus (que pueden basarse en criterios jerárquicos) entre los miembros de los grupos y equipos de trabajo (GET), los distintos roles que desempeñan (que pueden provenir de los distintos tipos de participación entre sus miembros), la existencia de normas de funcionamiento interno (la "cultura" del grupo) y la cohesión que da solidez (sentimiento de unión entre sus miembros) al conjunto".

- Origen del grupo: impuesto "desde fuera", por medio de un acuerdo entre sus miembros o "emergente".
- El contexto físico se debe tener en cuenta, porque le condiciona en la medida que incorpora factores ambientales (baja luz...), depende el estado físico así como el mobiliario y tiene que ver con el territorio en el que se sitúa el GET.

- Finalmente considerar el contexto organizacional con estos condicionantes: la cultura, el clima, los recursos, las recompensas, los objetivos y las tareas, la retroalimentación, la tecnología y los procesos organizacionales.

Estas teorías del profesor García Saiz se pueden visualizar en su artículo "Factores implicados en el rendimiento de grupos y equipos de trabajo modelo y condiciones antecedentes".

Para irnos introduciendo cada vez más en el tema me parece interesante presentar los principios básicos del equipo que establecen Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith en su libro "Sabiduría de los equipos" (Editorial Díaz de Santos, APD). **La figura 1.2** representa en forma de esquema estos principios.



**Fig. 1.2 Principios básicos de los equipos.**  
**Fuente: Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (2000)**

Los vértices del triángulo indican lo que producen los equipos: los lados y el centro describen los elementos de la disciplina necesarios para que aquello ocurra. Estos principios encuentran su base en la necesidad de dar respuesta a la resistencia natural existente para moverse por encima de los papeles individuales y de la responsabilidad.

### 1.2.1 Conceptos

Hace bastante tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, "dos cabezas piensan más que una" o "el pueblo unido jamás será vencido" son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular rara vez en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos o Grupos de Trabajo.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes.

La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario:

- Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.
- Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de sus habilidades para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza.

El equipo de trabajo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

El trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la

organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

### **1.3 Formación de equipos de trabajo**

Para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones de quienes conviven con él y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo, ya que este debe trabajar conjuntamente en la solución de problemas estudiados y definidos mutuamente más que con soluciones predeterminadas.

#### **1.3.1 Desarrollo de Equipos de trabajo**

En el desarrollo de los equipos de trabajo se generan procesos de maduración que inician con la dependencia, continúa con la contradependencia, lo conduce a las personas a la independencia y las integra finalmente, a través de la interdependencia.

##### **Etapa de Dependencia**

La primera etapa a emprender por los miembros del equipo es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de algún tipo de autoridad formal dentro de la organización, como lo manifiesta la denominación "dependencia jerárquica", utilizada tradicionalmente en las organizaciones. El estado de dependencia se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder formal, quien asume, por su investidura de poder; la organización y la dirección de la vida del grupo.

El comportamiento del equipo se orienta a seguir instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo. Las consecuencias de una situación así pueden ser: la falta de colaboración y la insatisfacción, que inciden sobre la productividad de la organización. Si el líder formal tiene la sensibilidad necesaria para identificar los efectos negativos que producirá este estado en los resultados de la institución, buscará un cambio, pero cuando no es así se busca una persona externa que ayude al equipo a superar sus temores.



### **Etapa de Contradependencia**

Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de dirigentes y supervisores, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menor temor.

El líder deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos a fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, teniendo en cuenta la diferencia que existe entre necesidades y deseos, tanto de la organización como de los individuos.

Esta etapa está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la organización, en este proceso se favorece el sentido de responsabilidad social.

### **Etapa de Independencia**

El equipo se siente distendido y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión una búsqueda de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pusiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico de independencia. En esta etapa los miembros del equipo se interrogan sobre las implicaciones de su integración.

Una vez más el equipo busca, en medio de la confusión y de opiniones opuestas, cuál es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto es posible el equipo ha logrado una comunicación más completa.

### **Etapa de Interdependencia**

En esta etapa los miembros del equipo tienen clara conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros y de las habilidades que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

Dada su interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar

su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva.

Todas las sensaciones, comunicaciones, alianzas y desacuerdos que se generan en estos procesos, van generando poco a poco identidades con la organización, imaginarios y lenguajes que son característicos de la misma, de esta forma los integrantes empiezan a afianzar en ellos mismos y reconocer en el otro sus relaciones, roles, ritos y reglas, la suma de todas estas interacciones que se crean en la organización y para la organización es lo que comúnmente se llama Cultura Organizacional. Allí radica la importancia de crear y fortalecer equipos de trabajo en su ONG como parte de un proceso cultural que aporte a la productividad y al aprovechamiento de los talentos individuales, sin perder de vista el entorno en el que se halla la organización y el clima organizacional que se genera en las relaciones con éste.

La formación de equipos sigue dos lineamientos generales. El primero implica el tránsito de orientación, partiendo de un grupo secundario a la de un grupo primario. Las características de la orientación a grupos secundarios contienen generalmente la del "yo" la supresión de personalidad y los arreglos oficiales contractuales y la conducta motivada por el interés propio individual. La característica de la orientación a grupos primarios, en cambio, se refleja en la de "nosotros", en la existencia de vínculos personales entre los miembros del grupo, en la ausencia de formalismos y en una conducta individual cuyas motivaciones, por lo menos parcialmente, se encauzan a metas en común. La actuación eficiente del equipo, caracterizada por la orientación a grupos primarios, supera a la suma de actuaciones de varias personas competentes. Es el intercambio, la acción recíproca y la actuación en colaboración, lo que fructifica en el rendimiento del equipo.

Cuando se requiere la interdependencia y son necesarias la colaboración y la acción recíproca para realizar una tarea, la orientación primaria tiene más probabilidad de ser eficiente. Además, mientras mejor pueda funcionar un equipo

al modo primario, mayores probabilidades hay de que se dedique a compartir datos importantes y a diagnosticar su propio procedimiento.

El segundo lineamiento que se sigue en la formación de equipos, implica oscilar entre operaciones de ejecución de tareas y de procesos. Al adelantar la formación de equipos, el grupo acrecienta su aptitud para conjuntar la ejecución de tareas con la valoración del proceso, o sea la forma en que se ejecute la tarea.

En esta cuestión es preciso que el equipo de continuo se enfrente (y resuelva) cuestiones fundamentales que, en primer lugar, ayuden al tránsito del procedimiento secundario al primario; y en segundo, que mantengan al equipo en el procedimiento primario. En general, estas cuestiones decisivas evolucionan en torno a lo siguiente:

1. **Problemas de personalidad:** ¿Quién soy yo en este equipo de trabajo y en relación con los demás? ¿Qué recursos apporto a este equipo? ¿De qué manera me emplearán?
2. **Problemas de control e influencia:** ¿Cómo se formulan las decisiones acerca de métodos de trabajo y de la manera de delegarlo? ¿Cómo se determinan los instructivos? ¿Cómo se reciben mis ideas?
3. **Problemas de requisitos y objetivos:** ¿Hacia que objetivos se encauza el trabajo en equipo? ¿Cómo se determinarán las metas del equipo? ¿En que forma se satisfarán los requisitos individuales en ese contexto?
4. **Problemas de sanciones:** ¿Cómo resolverá el equipo las diferencias y los puntos de vista opuestos? ¿Qué normas existen para dar y recibir retroalimentaciones? ¿Qué "límites" se fijan para mantener los sentimientos?

Los equipos por la centralización de su actividad se clasifican en:

- **Equipos centrados en las personas.** En estos equipos se privilegian las personas a la tarea y los resultados. Generalmente son más pobre en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e

integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.

- **Equipos centrados en la tarea.** El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando los procesos sobre las otras variables incidentes.

- **Equipos centrados en los resultados.** El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero, la mayor de las veces, estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener.

Si el propósito organizacional se centra en los resultados, olvidando las personas y las formas de realizar la tarea, los resultados pueden ser alcanzados, pero al costo de un bajo nivel de motivación, una sensación de no - pertenencia, conflictos interpersonales y en muchas oportunidades una cierta tendencia individualista.

Cuando esto sucede, muchas organizaciones "corren" en busca de cursos de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment etc. En dichos procesos de formación se plantea que "esto es muy bueno, muy útil, pero inaplicable en la empresa en que me desempeño", mostrando claramente la contradicción entre el absoluto privilegio de los resultados sobre la calidad de vida laboral de las personas.

### **1.3.2 Tipos de equipos**

Dentro de las organizaciones existen equipos de trabajo que varían entre unos y otros debido a su estructura, a requisitos, reglas y normas que ellos mismos fomentan, por sus vulnerabilidades, su comportamiento y por lo que logren hacer.

Lo que hace la diferencia entre equipos es el desempeño de estos, sin afirmar que unos sean mejores o peores simplemente que la gente suele estructurar los equipos según el trabajo, el entorno y la forma de ser de las personas y que los equipos de trabajo usuales se pueden comparar con los equipos deportivos como lo mencionaremos a continuación:

Cuando se trata de interacción en el lugar de trabajo, pocas relaciones son tan tensas como las que se dan entre departamentos o equipos de trabajo. Y para armonizar la relación entre equipos y obtener buenos resultados es recomendable:

**Evitar resentimiento entre equipos** por medio de la suposición de que un departamento o equipo es más importante que otro. Si bien existen áreas o en este caso equipos que pueden tener mayor impacto sobre los resultados finales de la organización que otros todos equipos, es decir las personas que los conforman, deberán sentir que son parte importante de la ONG.

**Reforzar la comprensión del tipo de trabajo** que cada equipo realiza para comunicárselo a los demás, puede llevar a una relación de trabajo más sólida donde se abra un espacio para la participación múltiple, y al desarrollo de programas conjuntos más eficaces.

**Promover una comunicación franca** y permanente de manera sencilla, por ejemplo, por medio del correo electrónico.

**Tolerar la individualidad** dejando en claro que se debe mantener por separado los problemas personales ya que conflictos sencillos que se salgan de control pueden promover caos en la productividad de los integrantes.

**La organización debe ser una promotora de personas responsables**, con compromiso en el logro de los objetivos, la misión y el rendimiento de la misma. Donde se cuente con personas que tomen decisiones de acuerdo al entorno interno y externo de la organización. Evitando la desintegración de equipos y más bien promoviendo su conciliación, porque cambiar un equipo significa desaprender: abandonar hábitos, destrezas, valores adquiridos, relaciones humanas muy apreciadas útiles para la organización.

Para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.
2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.
3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).
4. Para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo.

Hay varios elementos clave que se deben tener en cuenta para que los equipos sean altamente eficientes, por ejemplo, sería difícil que un grupo consiguiera buenos resultados si no existe confianza entre sus miembros. Básicamente los elementos los constituyen las siguientes tres parejas:

- Valoración y Motivación.
- Confianza y Empatía
- Comunicación y Compromiso

**Valoración y Motivación:** es vital que cada miembro del grupo desempeñe una labor que sea reconocida y valorada por los demás miembros, pero además, esta actividad debe ser satisfactoria para él mismo. Estas dos características, valoración de los demás y autovaloración, se convierten en el mejor factor motivacional de los individuos específicamente y del equipo en general.

**Confianza y Empatía:** si bien los miembros no tienen que ser amigos íntimos, sí es importante que entre ellos exista una buena relación de trabajo y que cada uno confíe en el trabajo de los demás. Cada miembro debe estar seguro de lo que hace él mismo y de lo que hacen los demás, además debe entender la importancia de su propio trabajo y de la función general del grupo.

**Comunicación y Compromiso:** cada elemento de una organización tiene una función que se mezcla con la de los demás y la fusión de todas lleva a la consecución de los objetivos empresariales. Al conformar un equipo de trabajo hay que asegurarse de que existan suficientes canales de comunicación que permitan a todos los miembros conocer los objetivos generales que guían su trabajo, además se debe contar con el compromiso de cada miembro para conseguir los objetivos del grupo y de la organización en general.

Además de los tres factores básicos, para conformar equipos de trabajo efectivos, que consigan resultados y en los cuales se presente una mínima cantidad de conflictos es necesario tener muy claras las funciones que desempeñará cada miembro y las características del individuo que va a desempeñar estas funciones. Las nueve funciones que a continuación mostramos describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno:

- 1. Planta:** quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.
- 2. Coordinador:** los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza por los poros, no necesariamente toma las decisiones pero sí promueve a que los demás las tomen, es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.

3. **Formador:** es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.
4. **Trabajador en Equipo:** hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.
5. **Rematador:** perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticuloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.
6. **Iniciador:** conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.
7. **Investigador de Recursos:** inicialmente presenta mucho entusiasmo pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.
8. **Especialista:** se enfoca en un campo reducido de acción pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.
9. **Evaluador Supervisor:** es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista pero mal motivador.

Las nueve categorías funcionales sumadas a los tres factores básicos permitirán crear equipos de trabajo en los cuales los individuos se complementen entre sí y puedan desarrollar su actividad grupal de una manera exitosa.

### **¿Cómo dirimir conflictos en un equipo?**

La forma de manejar los conflictos con éxito dentro de un equipo tiene varias características:

— *El conflicto se considera como un fenómeno natural.* Los integrantes del equipo suponen que el conflicto, el desacuerdo y la promoción de ideas disímiles necesariamente deben suceder dentro de los grupos vibrantes, exitosos. Donde hay creatividad, también existe la posibilidad de un conflicto.



— *El conflicto se resuelve a través de una actitud abierta.* Debido a que el conflicto ocurre naturalmente en el grupo, se maneja en forma natural — a través de la discusión abierta. En muchos grupos que no constituyen equipos, los conflictos se suprimen. Siguen supurando en la mente de las personas que conforman el grupo; influyen en sus relaciones y su interacción mutua; salen a relucir en formas que no siempre parecen guardar relación con las cuestiones molestas originales. En un equipo, los integrantes saben que el conflicto a menudo agudizará una relación balanceada entre todos.

— *Los conflictos se plantean por cuestiones específicas y no por personalidades.* La gente puede tomar partido en un conflicto, pero la actitud personal no debería ser el problema. En su calidad de integrante del grupo, usted podrá estar en desacuerdo con otro integrante, pero éste no se convierte en blanco de insinuaciones, no se lo hace callar en forma humillante, no se lo pone en situación incómoda. Lo que se cuenta son las cuestiones y las percepciones de las mismas, y no las personalidades intervinientes.

— *El conflicto implica la búsqueda de alternativas.* Los integrantes del grupo no llevan a cabo investigaciones detectivescas para encontrar a quién echar la culpa de un problema o fracaso. La fuerza motriz de la solución de problemas en equipo puede resumirse en la siguiente pregunta: “No nos gusta la situación actual; ¿qué preferiríamos como alternativa?”.

— *La resolución de un conflicto se orienta al momento presente.* La discusión del conflicto se centra en lo que sucede en el grupo en ese momento. Los desacuerdos del pasado, las conversaciones mantenidas con terceros no pertenecientes al grupo y el comportamiento anterior de sus integrantes en otras situaciones no forman parte del examen minucioso del conflicto. Lo que importa es el aquí y el ahora —lo que se dice en el momento y en el ambiente presentes.

— *El conflicto es una cuestión grupal.* Los des-acuerdos que afectan a determinados miembros del equipo se convierten en cuestiones en cuya solución participa la totalidad del grupo, ya que tales desacuerdos pueden entorpecer el funcionamiento de todo el equipo. Por lo tanto, sus integrantes no están obligados

a solucionar sus diferencias por sus propios medios. Todo el equipo los ayudará a encontrar la solución.

#### **1.4 Organización en equipo**

Cuando se habla de organización en equipo como forma alternativa de estructura organizativa se está queriendo implicar algo distinto de la existencia de grupos que posean ciertos atributos. En efecto, cualquier forma organizacional da lugar a grupos. Y cualquier grupo puede llegar a trabajar en equipo, en mayor o menor grado. De manera que la definición de organización en equipo, como forma alternativa de estructura organizativa, requiere ciertas consideraciones adicionales.

Una manera de enfocar el tema es preguntarse cuál es la otra alternativa que no constituye organización en equipo. En este orden, y como una primera aproximación al tema, podemos decir que la organización burocrática típica no configura lo que se ha dado en llamar organización en equipo. Con tal enfoque, una manera de desarrollar el análisis es primero caracterizar la organización burocrática típica, para luego plantear las características diferenciales de la organización en equipo. A fin de simplificar el texto, a la organización burocrática típica la llamaremos sencillamente "burocracia".

Dicha oposición conceptual entre burocracia y organización en equipo entraña una abstracción convencional, aceptable para un análisis general. Reconocemos que en la realidad las alternativas organizacionales no se dan en forma pura: se mezclan las características de los modelos generales. Además, las alternativas organizacionales no se refieren a la organización tomada en conjunto, sino que se plantean en cada nivel o sector de la estructura organizativa. Por ejemplo, una empresa puede tener una agrupación funcional en el segundo nivel que depende del gerente general, pero al mismo tiempo tener una agrupación por producto, área geográfica o clientes en el tercer nivel que depende de la gerencia comercial.

#### **1.5 Estilos y Roles en el trabajo en equipo.**

Para que un grupo trabaje verdaderamente en equipo es muy importante que sus miembros desempeñen ciertos roles conforme lo requieren las circunstancias. No se pretende que cualquier miembro sea capaz de ejercer todos los roles positivos. Esto es muy difícil, si no imposible. Se trata de que entre todos los miembros se logre un adecuado ejercicio de los roles. Unos miembros serán más aptos para ciertos roles, y otros lo serán para otros roles.

Algunos autores opinan que el estilo de la persona en el trabajo no es el mismo que su estilo fuera del trabajo. La estructura de este modelo tiene mucha analogía con su antecedente. Establece cuatro dimensiones de preferencias -y para cada una indica una alternativa en cuanto a lo que se llama "habilidad funcional"- que responden a cuatro cuestiones clave, a saber:

1. ¿Cómo prefieren las personas relacionarse con otras?
2. ¿Cómo prefieren las personas recolectar y utilizar la información?
3. ¿Cómo prefieren las personas tomar decisiones?
4. ¿Cómo prefieren las personas organizarse y organizar a otras?

La primera pregunta es enteramente de relaciones entre las personas. Algunas son comunicativas y sociables en sus relaciones con otros en una manera extrovertida (E) mientras que otras son más calladas y no necesitan estar con otras personas, es decir, introvertidas (I).

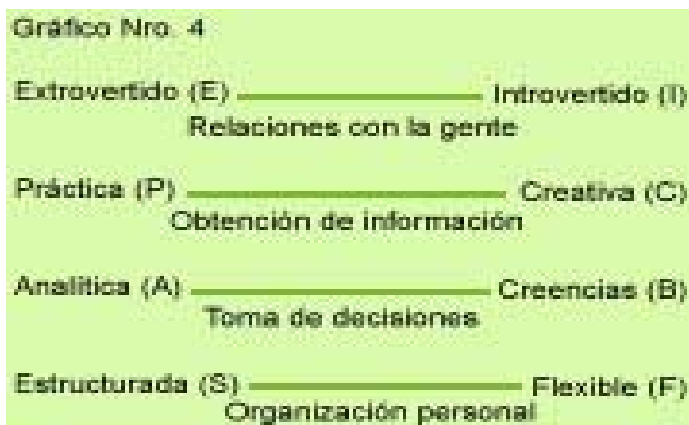
La segunda pregunta se relaciona con la administración de información. Cuando las personas se reúnen y utilizan la información frecuentemente tienen una tendencia a ser prácticos (P) o creativos (C). Las personas prácticas prefieren trabajar con ideas testeadas y prestar atención a los hechos y el detalle, mientras que las personas creativas frecuentemente están desafiando el statu quo y se presentan con nuevas ideas.

La tercera área se relaciona con la toma de decisiones. Cuando se toman decisiones normalmente se hace en una manera analítica (A) o de acuerdo con las creencias de un individuo (B -por belief). Las personas analíticas erigirán criterios de decisión objetivos y elegirán aquella decisión que maximice el rédito, mientras

que las personas orientadas hacia las creencias tenderán a tomar decisiones que concuerden con sus propios principios y valores personales.

Finalmente, la cuarta pregunta se relaciona con las cuestiones organizacionales. Los administradores parecen organizarse y organizar a otros en una manera estructurada (S -por structured) y flexible (F). Las personas estructuradas están orientadas hacia la operación y quieren concluir o resolver cuestiones, mientras que a las personas flexibles les gusta pasar el tiempo diagnosticando la situación y tenderán a posponer la “conclusión” y “resolución” hasta que hayan recolectado toda la información que puedan.

**El gráfico # 1.3 resume lo expuesto.**



**Gráfico # 1.3 Estilos y roles del trabajo en equipo.**

**Fuente: autor y año**

La Rueda de Administración en Equipo, desarrollada por Charles Margerison y Dick McCann, proporciona un gráfico integrado de las preferencias de trabajo de las personas y las relaciona con las funciones clave que son necesarias en un equipo eficaz.

La Rueda posee ocho sectores y un centro que indican las funciones y preferencias de trabajo, y se incluye una descripción de conducta (Ej.: “implementador”) así como la función de trabajo denominada “organizador”. Cada área de función, por lo tanto, posee una descripción de dos palabras como creador-innovador, cumplidor-productor, etc.

En torno de la Rueda se encuentran principales actividades como:

- Exploración
- Organización
- Control
- Asesoramiento

El análisis de la Rueda contribuye a clarificar que, cuando los miembros de un equipo comprenden las diferentes preferencias de trabajo o “marcos de referencia” que las personas poseen, entonces puede resultar un excelente trabajo en equipo.

**El gráfico # 1.4 resume lo expuesto.**



**Gráfico # 1.4 Relación entre preferencias en el trabajo y equipo eficaz.**

**Fuente: autor y año**

Un administrador tendrá preferencias por uno o más de los sectores externos de la Rueda, pero si también puede sostener el espacio del centro como un “integrador” estará en el camino hacia un equipo de alto rendimiento.

Esto sugiere que el administrador actual necesita tener no sólo habilidades técnicas, sino también habilidades interpersonales, particularmente las de

comunicación. Los ejecutivos exitosos del mañana serán aquellos que hayan dominado las habilidades de la coordinación administrativa.

Los comportamientos positivos contribuyen no sólo al logro de los objetivos corrientes fijados por el grupo, sino también a la mejora sostenida de la operatoria del equipo en el largo plazo. Algunos de ellos son:

1. Apoyo: incluye no sólo reforzar el punto de vista del otro, sino también brindar apoyo (reconocimiento, aliento, simpatía, etc.) a la otra persona.
2. Confrontación: no se refiere a la confrontación personal, en sentido peyorativo. Se refiere a la confrontación de ideas, respetando al otro pero buscando la realidad, pretendiendo la mejor decisión.
3. Portero: se refiere a aquellas personas que con un estilo conciliador tienen la capacidad de ayudar a “abrir” el diálogo cuando algún miembro del equipo tiene un estilo más asertivo que otros y llega a monopolizar una discusión.
4. Mediación: se observa cuando un integrante, que no participó en un debate donde las posiciones son muy encontradas y no se ven puntos de acercamiento, interviene para esclarecer y no para arbitrar. Primero, pide permiso para interpretar cada posición, y luego procede a hacer la interpretación de cada parte en el argumento. Los grupos pueden empantanarse en un debate; la mediación puede liberar la discusión del atolladero y sacarla hacia adelante.
5. Armonización: también durante un desacuerdo muy acalorado, los disputadores pueden estar tan absortos en “sacar puntaje” para sí mismos y contra su adversario que no se dan cuenta de los aspectos en los que están de acuerdo.
6. Síntesis: cuando un integrante interviene para resumir lo discutido hasta ese momento. Es muy necesario, especialmente cuando un grupo se encuentra perdido entre los detalles o los distintos puntos de vista, dando lugar a una gran confusión.

7. Observación del proceso: cuando una persona actúa como observador obliga al grupo a examinar su propio funcionamiento, algo que el grupo no hubiera hecho sin la advertencia, quizá sólo por estar tan enfrascado en los detalles que no alcanzó a ver el panorama entero.
8. El valor de escuchar: es esencial para el éxito de cualquier grupo. Todo miembro del grupo necesita, en todo momento, darse cuenta de la gran importancia de escuchar lo que la gente dice. Lamentablemente, escuchar exige concentración y compromiso.

En la misma obra también se analizan aquellos comportamientos que subvierten el normal funcionamiento del equipo, que pueden ser destructivos, minando la posibilidad de que el grupo pueda convertirse en equipo. Algunos de ellos son:

1. Hacer callar: se manifiesta de varias formas. Una puede ser cuando se cambia de tema o utilizando el humor con sorna.
2. Analizar o etiquetar: cuando alguien pone etiquetas en el comportamiento de otros o trata de describir sus actitudes o motivos, amenaza con una discusión alejada de la central, donde se disputa si el análisis o la etiqueta son justificados.
3. Dominar: al dominador le gusta copar la discusión, quiere influir en los demás y puede tratar de lograr esta meta con mano muy pesada. El problema del grupo consiste en que al dominador normalmente le interesan poco las metas del grupo, pues está centrado en su agenda personal.
4. Decir "sí, pero...": el uso de esta expresión puede hacerse con una habilidad refinada que dificulta su detección; por ello las discusiones entre los miembros del grupo son las más eficaces cuando comunican mensajes claros, libres de ambigüedades. La respuesta del "sí, pero..." parece decir una cosa pero en realidad significa otra.
5. Enfatizar lo negativo: en muchos grupos hay una persona que se declara el "abogado del diablo" y cumple la función de asegurar que se divulgue todo

lo erróneo o malo que puede contener la idea de otra persona. La discusión se vuelve desequilibrada.

Lamentablemente, el “no” tiene un poder desproporcionado en muchas deliberaciones. Si los miembros del grupo se encuentran explorando una opción que podría ser riesgosa, es desagradable o por lo menos promete consecuencias inciertas, dicha opción puede ser particularmente susceptible al enfatizador de lo negativo, que facilitará al grupo una razón por la cual no debe continuar la discusión.

Según KATZENTBACH, Jon R., mucho se ha hablado y mucho se hablará de este tema que es de suma importancia dentro del desarrollo del estudio del personal en una empresa. Nos referimos al trabajo en equipo y a las funciones del líder del mismo, una vez más. En pleno siglo XXI es innegable que una organización que no dedique esfuerzos para que sus trabajadores se apoyen y ayuden mutuamente y puedan elaborar mejor su trabajo, está condenada a no sobrevivir.

Son muchos los beneficios que otorga a una empresa un buen trabajo en equipo. Dentro de ellos, podemos destacar que se mejora la participación de los empleados dentro de la empresa y se incrementa el apoyo gerencial. Esto porque los individuos sienten que hacen parte de la organización y por ende harán mejor sus labores y la gerencia, por lo tanto, debe ofrecer todas las ayudas necesarias para la consecución de éste propósito.

Así mismo, el compromiso hacia la empresa por parte de los trabajadores aumentará al saber que están colaborando en su desarrollo, se mejorará la atención al cliente y por ende la satisfacción del mismo, se mejorará la calidad de la mano de obra al realizarse las labores de forma correcta y el costo de ésta última se reducirá, al no tener que estar buscando continuamente nuevos trabajadores.



Un grupo siempre tiene que estar comprometido con la consecución de metas y objetivos comunes y, por tal razón, la relación de cada uno de los miembros del equipo debe ser la mejor, para evitar que se desvíen de los propósitos iniciales y se genere un mayor grado de confianza y gran autoestima por parte de todos los participantes del grupo.

Como es normal, siempre debe existir una persona encargada de dirigir y liderar un equipo. El jefe debe colaborarle a todos los individuos que tenga bajo su cargo, enseñándoles los mejores métodos para la elaboración de los trabajos y las mejores técnicas para la solución de posibles inconvenientes. Debe ser un aliado en vez de un enemigo y debe guiar y enseñar en vez de castigar.

El jefe debe ser el encargado directo de motivar a sus empleados y no realizar lo contrario, es decir, dividir a los integrantes del equipo y hacer que las actividades se realicen individualmente generando que los trabajadores se sientan desamparados y sin las garantías necesarias que les permitan desarrollar sus labores de la mejor manera.

**Liderar no es castigar ni oprimir, es enseñar y guiar un grupo para que logre el éxito deseado**

El líder del grupo debe velar porque sus trabajadores siempre realicen bien su trabajo, otorgándoles ciertas responsabilidades que conllevarán a que el equipo se sienta más comprometido con lo que debe hacer y no defraude la confianza que el jefe a depositado en ellos. Así mismo, éste debe dar a sus colaboradores todo lo necesario para la consecución de las metas y el éxito de los objetivos trazados.

Motivar a los empleados, guiarlos por el camino correcto, enseñarles todo lo que esté a su alcance para que triunfen, comunicar de buena manera las expectativas y las órdenes que se vayan a dar, escuchar las inquietudes que puedan surgir y retar a los trabajadores para que demuestren todo su potencial, son algunas de las actividades y funciones que debe cumplir a cabalidad un buen líder de un equipo.

Así como un vendedor debe convencer a su cliente que compre el producto que está ofreciendo, el líder debe "vender" la idea y la visión que éste tiene del trabajo que se piensa realizar. Debe motivar a sus colaboradores para que estos exploten todo el potencial que aún no han dado y explicarles que todas las ideas que surjan, así sean pequeñas, ayudarán para que se consigan de la mejor manera los resultados deseados.

Por tal razón, el nivel de comunicación del líder con su grupo de trabajo debe ser el mejor. Como lo dijimos antes, tiene que comunicar su idea de qué se debe hacer y cómo se va a hacer, propender porque sus actos siempre sean los correctos, esto para dar buen ejemplo y velar porque la forma en que comunica y dice las cosas sea la mejor posible, sin regaños y con total entendimiento. No sólo comunicar sino escuchar también, es una de las tareas que debe cumplir a cabalidad un líder. No juzgar antes de oír la versión de las personas implicadas en algún problema y ponerse en los zapatos de sus trabajadores para entender mejor las posibles exigencias de éstos, son funciones que debe cumplir correctamente y muy seguramente se ganará el respeto y la confianza de sus empleados.

## **CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado la revisión bibliográfica que originó los elementos teóricos expuestos con anterioridad se llegan a las siguientes conclusiones:

1. El comportamiento de la cultura organizacional tiene una relación muy estrecha con el trabajo en equipo, repercutiendo en el medio que se desarrollan los individuos y su conducta.

2. Se destacan los aspectos que más marcan las diferencias entre Trabajo en equipo y trabajo en grupo.
3. Se definen diferentes conceptos de trabajo en equipo expresados por varios autores así como los aspectos a considerar en la formación de equipos de trabajo y su desarrollo.
4. La organización en equipo es paso donde cualquier grupo existente puede llegar a trabajar en equipo en más o menos medida.
5. Se destaca la importancia y necesidad de que los miembros del equipo conozcan cuales son sus roles y estilos de trabajo.

## CAPITULO II SISTEMA DE INFLUENCIA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA TIENDA LA HABANA

### INTRODUCCIÓN

El presente capítulo, titulado: Sistema de influencia para mejorar el trabajo en equipo en la Tienda La Habana, se estructuró de la manera siguiente:

El capítulo comienza con la **Caracterización General**, donde se valoran aspectos relacionados con la Corporación, la Sucursal, el Complejo, hasta llegar a la Tienda, lo que posibilita ganar en conocimiento de los indicadores fundamentales en el contexto en el que se trabaja.

En un segundo momento del capítulo se **fundamenta el sistema de influencia propuesto**, teniendo en cuenta sus cuatro momentos fundamentales: diagnóstico inicial, segundo diagnóstico, aplicación del sistema de influencia y evaluación una vez aplicado el sistema.

### 2.1 Caracterización general

Conocer el contexto en el cual se realiza cualquier investigación resulta de vital importancia para aquellos que la desarrollan pues permite tomar en consideración elementos medulares que de ser pasados por alto pueden conducir al fracaso de la organización.

### **2.1.1 Breve descripción de la Corporación**

La corporación CIMEX (Importadora y Exportadora) es una corporación cubana compuesta por más de 80 empresas.

Desarrolla sus actividades comerciales a través de cuatro cadenas de establecimientos: Tiendas Panamericanas, los Servi Centros Cupet CIMEX, las Cafeterías El Rápido y los conocidos Videos Centros y Photoservice.

CIMEX cuenta con una dirección central en la capital y sucursales territoriales que abarcan todo el país, 15 en total que responden al interés comercial y económico de un territorio.

Al cierre del año 2004 el total de trabajadores asciende a más de 30 000 en físico y fue un año donde a pesar de no haberse podido alcanzar los planes previstos se ingresaron 1017.00 millones de CUC, cumplió el aporte al presupuesto del estado al 105%, la utilidad se cumplió al 113% representando 0.33 centavos de utilidad por cada CUC de ingreso y en valores sobre los 330 millones, es decir que se cumple nuestro objetivo fundamental.

### **2.1.2 Breve descripción de la Sucursal**

La sucursal CIMEX de Sancti Spíritus es de nueva formación surge en enero de 2005 motivado a cambios en la estructura de la corporación a nivel nacional y otras estrategias organizativas que se han ido implantando en el transcurso de los años, no obstante el en 2004 se lograron resultados buenos si tenemos en cuenta que dentro de las seis sucursales a nivel de país que cumplieron su plan de ingreso y lograr buenos niveles de eficiencia, esto provocó que por primera vez en la historia la provincia llegara a la cifra anhelada de 20 millones de CUC en un año.

Luego de su surgimiento como Sucursal está compuesta por:

- Gerencia Comercial (Incluye las Ventas Mayoristas)
- Gerencia Económica
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Recursos Humanos

- Gerencia Tecnológica
- Cuatro complejos:
  1. Complejo Taguasco - Yaguajay
  2. Complejo Cabaiguan - Fomento
  3. Complejo Trinidad
  4. Complejo Sancti Spíritus

La estructura se encuentra en una fase de completamiento lo que permitirá que se creen las condiciones que garanticen el logro de nuestros objetivos fundamentales, todo ello con un nivel de 589 trabajadores en sus diferentes nomenclaturas, cargos y composición.

### **2.1.3 Breve descripción del Complejo**

Los cambios en las estructuras actuales está considerado como un proceso de cambio el cual está dirigido a que cada día sean más planas, es por ello que desde el mes de Septiembre 2004 surge el Complejo Sancti Spíritus luego de una reestructuración en nuestra Provincia integrado por 24 Unidades:

- 1 Servi Cupet (Servi 4 Vías).
- Dos Rápidos (Saratoga y Rápido 4 Vías).
- 14 puntos de ventas ubicados en pequeños pueblos de nuestros municipios (Pto Banao, Guasimal, Tunas de Zaza, La Sierpe y el Jíbaro) y los de la propia ciudad.
- Tres tiendas especializadas (Video Centro, Mercado Las villas, Tienda Kilo 12).
- Tres tiendas (**Tienda La Habana**, Tienda La Fragancia, Bazar Ingles)

Todo este cambio propició un proceso y tiempo de organización motivado fundamentalmente por referirnos a distintas actividades que se encontraban dispersas en tres Complejos inicialmente y ahora se concentran en uno solo, se han originado cambios de puestos de trabajo y de funciones en algunos casos, no obstante al cierre de 2004 se cumple el plan de ingresos al 98.5% siendo la causa fundamental el cierre de las tiendas durante 13 días en el mes de Mayo debido a las medias impuestas por el Gobierno de los Estados Unidos representando una afectación ascendente a más de 200 mil CUC, ya que se afectaron los establecimientos de mayores ingresos, a pesar de todo ello se obtuvo una

utilidad de 0.34 centavos por cada CUC de ingreso y el por ciento de participación en los ingresos de la provincia fue del 35.6% de los 20 millones que se lograron.

La masa de trabajadores total con la estructura concebida es de 172 como promedio al cierre de diciembre de 2004.

#### **2.1.4 Caracterización de la Tienda La Habana**

Contamos con una Tienda por Departamentos que es considerada la insignia de la Corporación en la Provincia y ahora Sucursal que es Tienda La Habana, durante el transcurso de los años esta ha venido incrementando sus ingresos y logrando mejores niveles de eficiencia, tal es que al concluir el 2004 se cumplió el plan de ingresos al 104.6% ascendiendo a 2 117.00 MCUC y 0.33 centavos de CUC por cada CUC de ingreso de utilidad, mantuvo un promedio de ingresos diario de 5550.00 CUC, ya se considera que para este año se espera que se logre la cifra de 2 300.00 MCUC y mejores niveles de eficiencia.

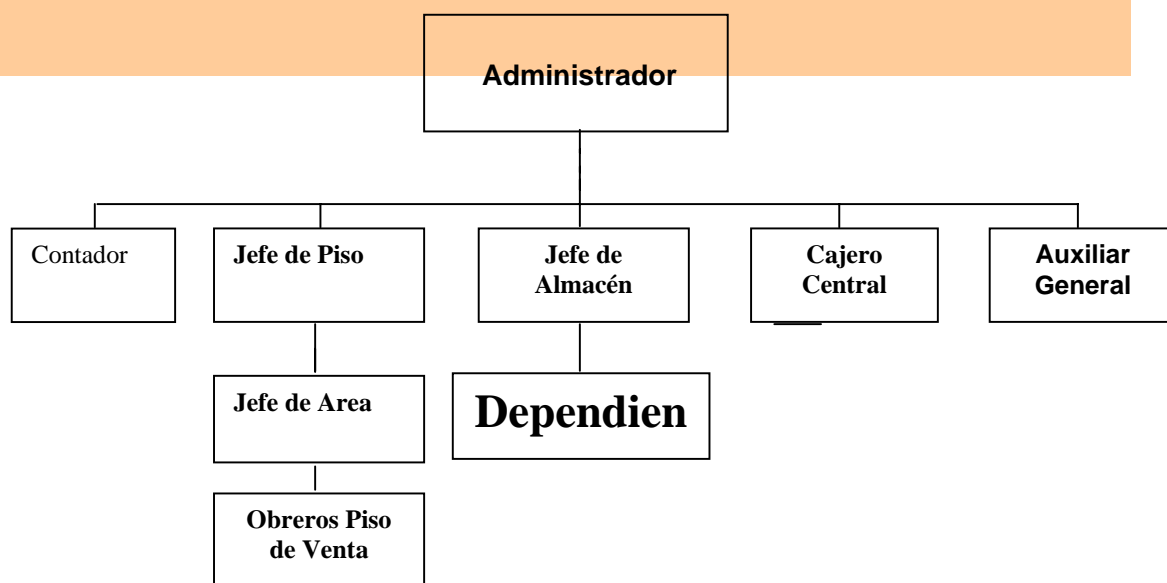
Partiendo del análisis realizado y con la modernización y automatización de los sistemas aplicados de informatiza en el comercio se definen los siguientes departamentos de ventas:

- Confecciones
- Calzado
- Electrodomésticos
- Electrónica
- Aseo y Perfumería
- Bisutería y Quincalla
- Artículos Varios
- Sedería
- Ajuares y muebles de casa
- Juguetería y Canastilla
- Ferretería y Útiles del hogar
- Alimentos y Golosinas
- Bebidas, Refrescos y Licores

De este modo cuenta además de los departamentos de venta con un almacén regulador, un departamento de Contabilidad y de servicios, lo que concluye con un total de 47 trabajadores en todas sus áreas.

**La figura 2.1** muestra la estructura organizativa con que cuenta la Tienda, la misma es la encargada de garantizar el funcionamiento integral de la organización así como apoyo a otras actividades del Complejo.

**Fig. 2.1: Estructura Organizativa Tienda La Habana**



Al finalizar el año 2004, la Tienda logró cumplir el plan de ingresos al 104% del plan previsto con 0.34 centavos de utilidad por cada CUC de ingreso, así como la reducción de los gastos en un 4.4% con relación a lo ejecutado en el 2003.

Como estrategia de trabajo tiene bien definido su Misión, Visión teniendo en cuenta que a pesar de estar diseñada para captar divisa y aportar al presupuesto del estado sobre todas las cosas es una Empresa Socialista y que representa los intereses de la Revolución y del pueblo.

### **MISIÓN.**

Satisfacer en el territorio que abarca la Sucursal Centro las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una Sociedad mejor y un medio ambiente más sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

### **VISIÓN.**

La Sucursal CIMEX Sancti Spíritus se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca.

En la empresa cubana actualmente se comienzan a introducir términos nuevos que están acorde a los adelantos con que se está moviendo o evolucionando el mundo, es por ello que se habla hoy de lograr garantizar un clima organizacional favorable que permite un desempeño confortable por parte de los trabajadores donde los resultados cada vez deben ser mejores y garantizando así una mayor credibilidad en sentido general, posicionamiento en el mercado y otros indicadores que son típicos de la actividad que se desempeñamos.

El trabajo en equipo es una de las etapas dentro de un proceso en la organización para lograr sus metas que más repercute positivamente si estos responden a políticas encaminadas al logro de metas específicas, de tal manera que los trabajadores son capaces de hacer su trabajo y otras acciones más que fortalecen la actividad fundamental, se incrementa el sentido de pertenencia, disposición y entrega por la labor que realizan.

Los seres humanos utilizan, para desarrollar su vida y realizar actividades, un conjunto amplio de conocimientos. Pero este conocimiento debe ser encontrado por medio de un trabajo indagatorio sobre los objetos que se intenta conocer.

## **2.2 Fundamentación del sistema de influencia propuesto**

Es una preocupación en las organizaciones cubanas actuales como proyectarnos con el objetivo de lograr los resultados esperados y metas cada días más elevadas donde predomine los niveles de eficiencia, para ello es necesario garantizarle a los trabajadores las condiciones laborales y recursos que permitan su desenvolvimiento de forma tal que estos estén motivados y comprometidos con la labor que desempeñan, en el trabajo se consideraron varios indicadores que nos permitieron medir el comportamiento del trabajo en equipo durante varios



momentos en Tienda La Habana mediante un diagnóstico utilizando las técnicas tratadas en este propio capítulo.

Se tuvieron en consideración varios aspectos en el momento de la selección de los indicadores que nos permitieron realizar el diagnóstico:

- Tratar de que los trabajadores nos expresaran un gran porcentaje de lo que en realidad sentían en la organización.
- Lograr que entendieran la importancia de la implantación del trabajo en equipo en su colectivo.
- Que no se sintieran presionados los empleados en ningún momento por la presencia de otras personas en sus puestos de trabajo.
- Que pierdan el miedo a perder el puesto por enseñar a otros trabajadores a realizar sus funciones.

A partir de estos aspectos fueron definidos los 15 indicadores que permitirán analizar el trabajo en equipo. Los mismos fueron definidos operacionalmente como sigue:

1. Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral: Los empleados se ayudan y colaboran con las tareas reconociendo uno el esfuerzo de los otros:

➤ Dimensiones:

- Ausente: *No les interesa el resultado de la organización.*
- Bajo: *Le interesa vender en algunas ocasiones.*
- Moderado: *En ocasiones le preguntan a los demás por sus tareas.*
- Alto: *Se preocupan por el resultado de las otras áreas*

2. Metas y motivos comunes: Coincidencia de las metas y motivos de los empleados en su desempeño dentro de la unidad.

➤ Dimensiones:

- Ausente: Cada cual sabe solo sus metas.

- Bajo: Conocen metas solo de lo que les interesa
  - Moderado: En ocasiones preguntan por lo que deben hacer
  - Alto: Están al tanto de sus resultados y metas de la organización.
3. Conformación de normas de comportamiento: El comportamiento individual permite que la interacción con otros empleados priorice el logro de los objetivos laborales.
- Dimensiones
  - Ausente: No interactúan entre ellos.
  - Bajo: Existe interacción entre dos áreas
  - Moderado: En ocasiones interactúan los del piso con los del almacén
  - Alto: Interactúan constantemente para lograr los objetivos.
4. Roles: Despliegue de las características de personalidad individuales de los empleados que permite el establecimiento espontáneo.
- Dimensiones:
  - Ausente: No reúnen características para el establecimiento espontáneo
  - Bajo: Pocos poseen algunas características para el establecimiento espontáneo.
  - Moderado: Varios poseen características para el establecimiento espontáneo
  - Alto: Todos poseen características para el establecimiento espontáneo
5. Ambiente de trabajo: Disposición de los puestos de trabajo y normas internas que facilitan la integración de los empleados en la labor del equipo.
- Dimensiones:
  - Ausente: Los puestos no facilitan la integración al equipo
  - Bajo: Los puestos y normas no facilitan la integración al equipo
  - Moderado: Algunos puestos facilitan la integración al equipo

- Alto: Los puestos y normas facilitan la integración al equipo
6. Número de miembros: Existencia de personal para cubrir cada puesto.
- Dimensiones:
  - Si: Hay personal para cubrir cada puesto.
  - No: No hay personal para cubrir cada puesto
7. Cohesión: Nivel de interacción grupal por la frecuencia y calidad de la comunicación con unidad de intereses e intercambio y sentido de pertenencia.
- Dimensiones:
  - Ausente: No hay cohesión ni sentido de pertenencia
  - Bajo: Poca interacción y mala comunicación
  - Moderado: En ocasiones se comunican
  - Alto: Están cohesionados e interactúan frecuentemente
8. Compromiso con la tarea y con el grupo: Puntualidad, asistencia, permanencia en la organización hasta lograr el cumplimiento de cada tarea.
- Dimensiones:
  - Ausente: Llegan tarde y se retiran temprano.
  - Bajo: Llegan temprano pero no permanecen hasta terminar sus compromisos
  - Moderado: Llegan temprano pero no concluyen sus labores aunque se queden hasta altas horas
  - Alto: Llegan temprano y se retiran cuando concluyen con todas sus tareas
9. Reglas del grupo: Aceptación de los principios de conducta normados o asimilados por el grupo en el cumplimiento de la labor.
- Dimensiones:
  - Ausente: Se comportan mal en el mismo grupo.

- Bajo: En ocasiones conocen los principios de un grupo pero no los cumplen
- Moderado: Se observa una tendencia a respetar o cumplir los principios de un grupo
- Alto: La conducta es acorde a los principios de un grupo

10. Consenso: Participación en la toma de decisiones.

➤ Dimensiones:

- Ausente: No emiten criterios en la toma de decisiones
- Bajo: A veces opinan solo cuando lo desean
- Moderado: Quieren participar en la toma de decisiones pero temen
- Alto: Participan en la toma de decisiones y emiten sus criterios

11. Preparación de los temas de trabajo: Oportunidad de los empleados de opinar y proponer soluciones sobre los problemas que aparecen en el desempeño laboral.

➤ Dimensiones:

- Ausente: No les interesan los problemas de la organización
- Bajo: No participan ni en proponer soluciones a los problemas de la organización
- Moderado: En ocasiones dan criterios pero las soluciones no quieren emitirlas
- Alto: Participan en la propuesta de soluciones a los problemas que aparecen en la organización.

12. Satisfacción: Manifestaciones de aprobación y satisfacción con la tarea que realiza y sus resultados.

➤ Dimensiones:

- Ausente: No muestran satisfacción por lo que hacen
- Bajo: Trabajan por trabajar y no les interesan los resultados
- Moderado: Quieren lograr resultados pero no se esfuerzan

- Alto: Se esfuerzan y logran resultados y les gusta lo que hacen

13. Comunicación: Nivel de intercambio verbales entre los miembros de la organización.

➤ Dimensiones:

- Ausente: No se comunican solo lo necesario
- Bajo: Se comunican por grupos de afinidad
- Moderado: Se comunican cuando ven en peligro el cumplimiento de una tarea
- Alto: Se comunican siempre para lograr criterios acertados y entendimiento.

14. Habilidades múltiples: Muestras de habilidades para desempeñarse laboralmente en múltiples puestos de trabajo.

➤ Dimensiones:

- Ausente: No muestran habilidades para otros puestos
- Bajo: No quieren correr el riesgo de desempeñarse en otros puestos
- Moderado: Muestran interés por otros puestos pero no se les da posibilidades
- Alto: Están dispuestos y tienen condiciones para desempeñarse en otros puestos.

15. Flexibilidad organizacional: Disposición y habilidades para modificar las tareas y el desempeño en función de los intereses de la empresa.

Dimensiones:

- Ausente: Se adaptan solo a lo que se les establece
- Bajo: No existe disposición para modificar las tareas asignadas
- Moderado: Tienen ideas para hacer otras tareas pero no lo desean
- Alto: Están dispuestos para hacer otras tareas y lo hacen

Una vez definido estos indicadores, para lo cual la revisión del marco teórico ha tenido mucha incidencia, es preciso entonces describir el sistema de influencia propuesto.

La investigación transita por cuatro momentos que consideramos importantes, porque es ahí donde nos nutrimos para determinar o diagnosticar en realidad la situación que presenta el trabajo en equipo en Tienda La Habana y diseñar el sistema de influencia.

A continuación se muestra la **figura 2.2** que representa en forma sintética el sistema de influencia llevado a cabo.

En cada uno de los diferentes momentos por los que transita el sistema de influencia son aplicadas diferentes técnicas y pasos que permiten la consecución de los objetivos del momento, que han sido previamente definidos, y que se explican en correspondencia con el momento en el cual fueron aplicadas en la investigación.

Se pasará ahora a analizar un poco más detenidamente lo que acontece en cada momento de la investigación.



**Fig.- 2.2 Sistema de influencia propuesto.**

**Fuente: Elaboración propia.**

**1er Momento: Diagnóstico Inicial**

Este es uno de los momentos más importantes del trabajo, pues permite conocer la situación de partida del trabajo en equipo en el campo de acción seleccionado, posibilita además corroborar todo un conjunto de ideas que como investigadores nos hemos ido planteando.

Para la realización del mismo se utilizaron fundamentalmente técnicas como: la entrevista, la observación, el criterio de experto y el sociograma, se procede a continuación a explicar en detalle en que consiste cada técnica y con qué objetivos específicamente fueron aplicadas.

Cuando comenzamos a preocuparnos del modo en que se ha adquirido un conocimiento, o cuando intentamos encontrar un conocimiento nuevo, se nos presentan cuestiones de variada índole, muchas de las cuales integran el campo de la Metodología.

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos:

- La forma: se refiere a las técnicas que utilizamos para la tarea de aproximación a la realidad (observación, entrevista).
- El contenido: queda expresado en la especificación de los datos que necesitamos conseguir.

También se pretende explicar que existen métodos considerados como híbrido, por que son utilizados en la investigación cuantitativa, pero que con una adaptación pueden ser aplicados en la investigación cualitativa.

Los datos primarios y secundarios.

- Datos primarios: son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos.
- Datos secundarios: son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido elegidos y procesados por otros investigadores.

Los datos primarios y secundarios no son dos clases esencialmente diferentes de información, sino partes de una misma secuencia: todo dato secundario ha sido primario en sus orígenes, y todo dato primario, a partir del momento en que el investigador concluye su trabajo, se convierte en dato secundario para los demás.

Las técnicas de recolección de datos primarios son:

- LA OBSERVACIÓN.
- LA ENTREVISTA.

Existen además otros procedimientos de recolección de datos primarios, entre los que figuran el llamado cuestionario de auto- aplicación, los tests, los DIAGRAMAS SOCIOMETRICOS, las escalas y diferenciales semánticos, etc. sin embargo, todos tienen su origen, en última instancia, en las dos principales técnicas mencionadas.

## **1. LA OBSERVACIÓN CIENTÍFICA**

La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación. Dicho de otro modo, observar científicamente es percibir



activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que previamente han sido definidos de interés para la investigación. La observación que se realiza cotidianamente, como parte de nuestra experiencia vital, no puede ser considerada como científica pues no está orientada hacia objetos precisos de estudio, no es sistemática y carece de controles o de mecanismos que nos pongan a cubierto de los errores que podemos cometer cuando la realizamos. La observación científica debe seguir algunos principios básicos:

- Debe tener un propósito específico.
- Debe ser planeada cuidadosa y sistemáticamente.
- Debe llevarse, por escrito, un control cuidadoso de la misma.
- Debe especificarse su duración y frecuencia.
- Debe seguir los principios básicos de validez y confiabilidad.

La principal ventaja de esta técnica en el campo de las ciencias del hombre radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante una situación tal como ésta se da naturalmente. Otra ventaja es que la conducta se describe en el momento exacto en que está ocurriendo. Además, las observaciones se pueden realizar independientemente de que las personas estén dispuestas a cooperar o no.

Su principal desventaja reside en que la presencia del observador puede provocar, por sí sola, una alteración o modificación en la conducta de los objetos observados, destruyendo la espontaneidad de los mismos y aportando datos, por lo tanto, poco fiables, porque las personas al saberse observadas pueden alterar su conducta.

La observación la podemos clasificar en:

**Observación simple:** Consiste en pasar lo más desapercibidos posible, actuando de tal manera que el observador no aparezca con contornos nítidos ante los

observados, sino más bien como parte del "telón de fondo" de la situación. Si logramos esto, lograremos observaciones confiables y de buena calidad.

**Observación participante:** El observador, en vez de pasar desapercibido, trata de integrarse a la acción de los observados, de participar en ella como si se tratara de un miembro más del grupo.

La tarea de observar no es una mera percepción pasiva de hechos, situaciones o cosas. Hablábamos de una percepción activa, lo cual significa seleccionar, organizar y relacionar los datos referentes a nuestro problema. No todo lo que aparece en el campo del observador tiene importancia y, si la tiene, no siempre en el mismo grado; no todos los datos se refieren a las mismas variables o indicadores y es preciso estar alerta para discriminar adecuadamente todo este conjunto posible de informaciones.

**OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA:** Es posible adoptar diversas posiciones. Puede actuarse con suma flexibilidad, recogiendo sólo aquellos datos que van apareciendo, anotando las impresiones generales que causan los sucesos, de una manera espontánea y poco organizada. Este tipo de observación generalmente se lleva a cabo en un estudio piloto, cuando no se conoce muy bien la muestra que se va a estudiar.

**OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA O FORMALIZADA:** Cuando establecemos de antemano una pauta de observación explícita en que se detalla qué datos habremos de recoger, los datos se pueden cuantificarse más fácilmente, debido a su homogeneidad, y podemos tener la certeza de no haber olvidado registrar ninguno de los aspectos principales del problema en estudio.

La observación estructurada se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de un fenómeno; es decir, cuando estamos realizando un estudio o investigación en el que sabemos exactamente lo que vamos a investigar.

En esta investigación se utiliza la observación estructurada con el propósito de obtener un variedad en los resultados de las técnicas empleadas y que solo no fuese por lo que expresan los empleados sino la propia percepción de quienes aplican la técnica, además los empleados no se sienten presionados por la presencia de una persona que los esté controlando o chequeando durante el tiempo que demore su aplicación.

## 2. ENTREVISTA

La palabra entrevista, deriva del francés ENTREVUE, que a su vez proviene del latín VIDERE (VER). El diccionario de la Real Academia Española la define como *"vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas para tratar de resolver algo"*. Según Bleger (6789) *"...la entrevista consiste en una relación humana en la cual uno de sus integrantes debe tratar de saber lo que está pasando en la misma y debe actuar según ese conocimiento. De ese saber, y de esa actuación según ese saber, depende que se satisfagan los objetivos posibles de la entrevista..."*. Bleger (6789).

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un dialogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Pero existe un importante desventaja que limita sus alcances.

Para que una entrevista tenga éxito, es preciso prestar atención a una serie de factores: es importante que la apariencia exterior del entrevistador resulte adecuada al medio social donde habrá de formular sus preguntas. El entrevistador

debe poseer por lo menos una cultura media, que comprenda el valor y la importancia de cada dato recogido y la función que su trabajo desempeña en el conjunto de la investigación. Tendrá que ser mentalmente ágil, no tener prejuicios marcados frente a ninguna categoría de personas y, sobre todo, ser capaz de dejar hablar libremente a los demás, eliminando por completo todo intento de convencerlos, apresurarlos, o agredirlos con sus opiniones. La entrevista habrá de realizarse a las horas más apropiadas para las personas que responden, teniendo en cuenta que su posible duración no afecte la confiabilidad de los datos.

La entrevista es una técnica que en realidad se denomina entrevista no estructurada, y la encuesta es igual a lo que denominamos, en metodología, entrevista estructurada.

Las entrevistas estructuradas serán aquellas que predeterminen en mayor medida las respuestas por obtener, y fijan de antemano sus elementos con más rigidez, mientras que las entrevistas informales serán las que transcurran de un modo más espontáneo, libre, sin sujetarse a ningún canon establecido.

**ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS:** Una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario modelo rígido.

- Entrevista formal: Es la modalidad menos estructurada posible de entrevista, ya que se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio. Lo importante no es definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino "hacer hablar" al entrevistado, de modo de obtener un panorama de los problemas más sobresalientes, de los mecanismos lógicos y mentales del entrevistado, y de los temas que para él resultan de importancia.
- Entrevista focalizada: Es prácticamente tan libre y espontánea como la anterior, pero tiene la particularidad de concentrarse en un único tema. El

entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas pero, cuando éste se desvía del tema original, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto.

- Entrevista por pautas o guías: Se guían por una lista de puntos que se van explorando en el curso de la entrevista. Los temas deben guardar una cierta relación entre sí. El entrevistador hace muy pocas preguntas directas, y deja hablar al entrevistado siempre que vaya tocando alguno de los temas señalados en la pauta o guía.

Todas estas formas de entrevistas (que tienen en común su poca formalización) poseen la ventaja de permitir un diálogo más profundo y rico, de presentar los hechos en toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados. Su principal desventaja radica en que es poco práctico sistematizar un gran número de entrevistas de este tipo, organizándolas estadísticamente, pues pueden tener muy pocos puntos de contacto entre sí. Otra dificultad es su costo, pues involucran la presencia de personal altamente especializado durante tiempos relativamente largos.

- **ENTREVISTAS FORMALIZADAS:** Se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. Entre sus principales ventajas, podemos mencionar su rapidez y el hecho de que pueden ser llevadas a cabo por personas con mediana preparación, lo cual redundaría en su bajo costo. Otra ventaja es su posibilidad de procesamiento matemático. Su mayor desventaja radica en que reducen grandemente el campo de información, limitando los datos a los que surgen de una lista taxativa de preguntas.

Esta lista de preguntas, que es el instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista. Debe ser cuidadosamente redactado,

evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible.

Las preguntas suelen dividirse en dos grandes tipos:

- Preguntas de alternativas fijas o cerradas: Formalizan más el cuestionario, pues en ellas sólo se otorga al entrevistado la posibilidad de elegir entre un número limitado de respuestas posibles.
- Preguntas de final abierto o abiertas: Proporcionan una variedad más amplia de respuestas. Su redacción debe ser muy cuidadosa para evitar respuestas erróneas o confusas, y para evitar que ellas predispongan al entrevistado en uno u otro sentido.

Una vez que se redacta el conjunto de preguntas que constituyen un cuestionario, es necesario revisarlas para asegurarse de su consistencia y eliminar los posibles errores y omisiones. Casi siempre se realiza una prueba piloto, que consiste en administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos, antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra.

Al cuestionario lo podemos definir como un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas. Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, pero puede usarse independientemente de éstas. En tal caso, se entregará al informante el cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. Es claro que no se trata de una entrevista, pues no existe el elemento de interacción personal que la define.

La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar. Del mismo modo, la experiencia del investigador es imprescindible para la construcción de cuestionarios, los que deben ser adaptados a las necesidades del investigador y a las características de la comunidad en la que se realiza la investigación.

La principal ventaja de los cuestionarios auto administrados reside en la gran economía de tiempo y personal que implican, ya que pueden enviarse por correo, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto.

Su desventaja está en que impide conocer las reacciones reales del informante ante cada pregunta. También las confusiones o malentendidos pueden multiplicarse, pues no existe la posibilidad de consultar sobre dudas específicas o de orientar una respuesta hacia su mayor profundización o especificación.

En este caso específico este instrumento se utilizó con el objetivo de en gran medida conocer de los propios empleados sus criterios acerca de los temas relacionados en las preguntas utilizadas para la entrevista, y permite tener un intercambio cara a cara, donde es posible hasta comunicarse hasta llegar al centro del análisis en cada momento y cerciorarse en las condiciones que se encuentren en el momento de aplicar el instrumento cada empleado, dando la posibilidad de saber hasta cuando mienten o muestran mayor o menor interés por la que se está haciendo.

### **3. TECNICA DEL CRITERIO DE EXPERTOS**

Un **experto** es una persona responder concretamente a cualquier situación en un área concreta de conocimiento especializado. Debe ser capaz de llevar a cabo las siguientes tareas:

- Aceptar las consultas** que se le realicen acerca de una situación dada.
- Aceptar los datos** proporcionados acerca de esta situación.
- Procesar esta información**, en busca de una respuesta a la consulta planteada.
- Emitir la respuesta** claras.
- Justificar la respuesta** finalmente emitida.

El método de criterio de expertos utilizado en la investigación tuvo como referencia inicialmente tratar de que fueran personas cuyos perfiles ocupacionales estuvieran relacionados con el comportamiento humano, es decir tener como base que se

quiere conocer en varios momentos como se desempeña el ser humano y que se puede hacer sobre su accionar hasta llegar al objetivo trazado que en este caso es lograr un trabajo en equipo en Tienda La Habana.

Los tres expertos seleccionados para aplicar esta técnica asisten a la Tienda La Habana con el objetivo de familiarizarse con los empleados y en sentido general con la actividad desde todos los puntos de vista, desde el inicio mostraron gran aceptación con la realización de este estudio y sentirse parte de un trabajo que llevaría a ese colectivo de trabajadores al logro de sus metas y objetivos de trabajo, se realiza una reunión de intercambio en la Oficina donde se les brindó toda la información considerada hasta ese momento que ellos necesitan, todo se desarrolló en un clima tranquilo con rasgos siempre de colaboración.

Siempre ha sido utilizado el criterio de expertos con el propósito de contar con personas imparciales que sean capaces de emitir un diagnóstico cuyos resultados sean lo más cercano a la realidad lo cual permite con la aplicación de otras técnicas de diagnóstico buscar las alternativas para proponerse cambiar la situación actual que es objeto de estudio.

El criterio de expertos, como técnica, se emplea en este trabajo para contar en la investigación con los criterios que nos puedan emitir y validar personas externas a la Tienda, lo que posibilita que con los conocimientos de los expertos tanto práctica como teórica nos garantiza un nivel más profundo de análisis y así facilita la toma de acciones durante la investigación y sobre todo la aplicación de métodos participativos utilizando el pensamiento colectivo .

#### **4. SOCIOGRAMA.**

Consiste en un gráfico en que se expresan las atracciones y repulsiones que los miembros de un determinado grupo experimentan entre sí, siendo por ello de suma utilidad para detectar fenómenos tales como liderazgo. Se construye pidiendo a cada miembro que señale a las personas que más congenian con él y las que menos lo atraen. Esta información se recoge mediante el uso de breves



cuestionarios de dos o tres preguntas, y luego es procesada para construir el diagrama correspondiente.

El sociograma constituye ser un medio o instrumento de observación que se utiliza para ilustrar la participación y la dinámica de un grupo.

La técnica consiste en formular una pregunta que requiera de los trabajadores decidir o indicar su preferencia por el compañero o los compañeros del área de trabajo con quién le gustaría compartir o llevar a cabo una tarea si fuera asignada. Lo que generalmente sucede es que su selección de compañero casi siempre resulta ser con quién ya han mantenido estrecha relación.

En esta investigación específicamente el sociograma permite a los investigadores conocer la dinámica de grupo existente la que no siempre es evidente para el conjunto en la organización. Este conocimiento es importante para la realización de un adecuado trabajo en equipo, la elaboración de los planes de capacitación, el clima laboral satisfactorio, la conformación de trabajadores por áreas.

### ***2do Momento: Segundo Diagnóstico***

Este segundo diagnóstico se propone realizarlo en la investigación luego de transcurrido dos meses de aplicado el primer diagnóstico y sin haber sometido al grupo de trabajo a ninguna influencia interventiva. **El mismo se realiza con la finalidad de que el propio grupo sirva como grupo de control, pues en un estudio de este tipo se requiere conocer como se está comportando el desempeño de los muestreados en varios momentos y así llegar a conocer parte de los factores que están incidiendo en el cambio o no de su comportamiento.**

Las técnicas aplicadas fueron similares al 1er momento de diagnóstico, o sea entrevista estructurada, observación científica y criterio de expertos, que han sido explicadas con anterioridad. Se decide no volver a aplicar el sociograma pues sus resultados evidentemente serían muy similares a los del diagnóstico inicial.

### ***3er Momento: Aplicación del Sistema de Influencia***

Se hace un poco difícil trabajar sobre las personas y más aún cuando ha transcurrido un tiempo considerable donde el desempeño y comportamiento no ha tenido en cuenta ninguno de los aspectos que han ido apareciendo en el mundo moderno, recae ahí la importancia de aplicar un sistema de influencia a los empleados de las áreas seleccionadas con el objetivo de que concluido este nos permita evaluar su resultado en el trabajo en equipo y así en los propios de la Tienda.

Considerando estos elementos es que se propone el sistema de influencia para mejorar el trabajo en equipo en la tienda, en el mismo se propone partir de una reunión inicial donde se explique en que va a consistir el sistema de influencia propuesto, al cual ellos serán sometidos y por supuesto no puede estar al margen de los resultados ofrecidos por el diagnóstico.

El sistema de influencia se desarrolla atendiendo a dos pasos fundamentales:

### ***Primer paso***

Como primer paso del proceso de influencia se ha realizado una propuesta tentativa de un curso de capacitación que abarque a grandes rasgos los siguientes temas:

- El equipo de trabajo
- La comunicación en el equipo de trabajo
- Gestión Comercial y Técnicas de venta
- Liderar y coordinar equipos
- Ejercicios para estimular trabajo en equipo

Estos temas por supuesto están sujetos a modificación en correspondencia de los resultados obtenidos de ambos momentos de diagnóstico.

Los mismos se impartirán **durante una semana al mes por espacio de dos meses** y se plantean como objetivo fundamental proveer a los participantes en la experiencia de conocimientos, habilidades y destrezas para el logro de un trabajo en equipo eficiente que ayude a la consecución de las metas y objetivos de la entidad y mejore los niveles de cohesión del grupo.

## **Segundo paso**

Como un segundo paso en este proceso de influencia se establece un sistema de rotación por cada uno de los puestos de trabajo. La propuesta establece que el ciclo de rotación sea de una semana por cada uno de los puestos de la muestra seleccionada, o sea el sistema de rotación en cuestión consiste en el desempeño de cada trabajador durante una semana completa en otro puesto de trabajo que no es el habitual y siempre en los dos primeros días de la semana es una función del que estaba en el puesto de trabajo anterior adiestrar en lo posible al que lo ocupará esa semana.

## ***4to Momento: Análisis de los resultados de la aplicación del Sistema de influencia***

Para analizar los resultados de la aplicación del sistema de influencia se propone realizar el procesamiento estadístico de los datos obtenidos utilizando las pruebas no paramétricas, específicamente la Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, esta prueba es aplicada a los 15 indicadores que han sido definidos teóricamente con anterioridad en este propio capítulo, además de que se realiza el análisis individual de cada uno de los instrumentos aplicados y se hacen comparaciones entre los diferentes momentos de aplicación del sistema de influencia.

## **CONCLUSIONES**

1. La caracterización general de la entidad, que va desde el análisis general de los aspectos más significativos de la Corporación, la Sucursal, el Complejo, hasta llegar a la Tienda, posibilita a los investigadores ganar en conocimiento de las regularidades fundamentales del contexto en el que se trabaja.
2. La amplia revisión bibliográfica realizada aporta a este capítulo la posibilidad de definir un conjunto de indicadores que permiten realizar un análisis mucho más objetivo de la situación del trabajo en equipo en la Tienda La Habana.
3. El sistema de influencia propuesto, tal y cual ha sido concebido, puede constituir un valioso método para transformar las cuestiones relativas a

implementar en organizaciones de este tipo un eficiente trabajo en equipo que mejore la cohesión de sus miembros y aumente la orientación a metas y objetivos en la misma.

4. Las técnicas empleadas, para la obtención de la información que se necesita, ofrecen amplias posibilidades en este estudio para conocer la perspectiva de los participantes en la experiencia acerca de la situación que presenta el trabajo en equipo en la Tienda.

### **CAPITULO III: ANALISIS DE LOS RESULTADOS UNA VEZ APLICADO EL SISTEMA DE INFLUENCIA**

#### **INTRODUCCIÓN**

En el presente Capítulo titulado: “Análisis de los resultados una vez aplicado Sistema de Influencia” **se desarrollan de manera práctica todos los pasos del sistema propuesto** para mejorar el trabajo en equipo en la Tienda La Habana.

Dicho Sistema de influencia cuenta con 4 momentos importantes para su realización: un primer momento que se identifica con el **diagnóstico inicial** y cuyo objetivo fundamental es conocer la situación de partida del trabajo en equipo en el campo de acción seleccionado, posibilita además corroborar todo un conjunto de ideas que como investigadores nos hemos ido planteando. Un segundo momento o **Segundo Diagnóstico** que se emplea en la investigación luego de transcurrido 2 meses de realizado el primer diagnóstico y que persigue como finalidad conocer transcurrido este tiempo como se está comportando el desempeño de los empleados muestreados y tomar las acciones necesarias en caso de existir cambios inesperados, lo que permite además corregir métodos y técnicas utilizadas en caso de que no reflejen los resultados y desenvolvimiento de la investigación de forma favorable. A partir de aquí se propone el tercer momento o la **Aplicación del sistema de influencia propuesto** que busca mejorar el trabajo en equipo en la tienda, finalmente y como cuarto momento se propone el **Análisis de los resultados de la aplicación del sistema de influencia**, el cual constituye un paso de cierre y posibilita medir la efectividad que ha tenido el sistema diseñado.

### **3.1 Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes técnicas**

En las Organizaciones actuales los grupos de trabajadores se sienten en gran medida comprometidos entre ellos fundamentalmente por un grado de afinidad que se va creando según las mismas relaciones e intercambio en sus puestos y hasta en sus orígenes, todo esto basado en que una parte de ellos son egresados de las escuelas de enseñanza media y otras, entonces son ellos quienes crean sus propios grupos, fue una estrategia de la investigación seleccionar una muestra que sea representativa tanto en comparación con el total de trabajadores como con la labor que desempeñan.

Inicialmente se realiza un intercambio donde participan todos los empleados de las áreas seleccionadas con el objetivo de explicar el propósito que se quiere alcanzar con la rotación, donde fue necesario y fundamental su disposición ante este nuevo reto ya que solo realizan sus funciones desde su puesto cotidiano.

Debido a la diversidad de puestos de trabajo que existen fundamentalmente porque cada área es de mercancías y productos con características diferentes, es decir llevan su nivel de especialización en esas ventas es que siempre en los dos primeros días de la semana es función del que estaba en el puesto de trabajo anterior adiestrar en lo posible al que lo ocupará esa semana.

Para determinar la rotación de los puestos de trabajo se definieron los trabajadores por cada uno de ellos siendo como se muestra a continuación:

#### ***Almacén:***

- Puesto 1: Jefe de Almacén y dependiente de merma y todo por un precio (1)
- Puesto 2: Dependiente de Bodeguita (1)
- Puesto 3: Dependiente de Aseo, perfumería y juguetería (1)
- Puesto 4: Dependiente de Calzado y ferretería (1)
- Puesto 5: Dependiente de Confecciones (1)

**Confecciones:**

- Puesto 6: Dependiente del Probador (1)
- Puesto 7 y 8: Dependiente de Confecciones de dama (2)
- Puesto 9: Dependiente de Confecciones de niño (1)
- Puesto 10: Dependiente de Confecciones de caballero (1)

**Puerta:**

- Puesto 11: Dependiente comercial Puerta de entrada (1)
- Puesto 12: Dependiente comercial Puerta de salida (1)

**Calzado:**

- Puesto 13: Cajero dependiente (1)
- Puesto 14: Calzado de niño y Caballero (1)
- Puesto 15 y 16: Calzado de dama (2)

**Bodeguita:**

- Puesto 17: Cajera dependiente Area cerrada (1)
- Puesto 18: Dependiente comercial área abierta (1)

**Todo por un precio:**

- Puesto 19: Cajera dependiente Area cerrada (1)
- Puesto 20: Dependiente comercial área abierta (1)

Para la rotación de los empleados por los diferentes puestos de trabajo se tuvo en consideración la interrelación que existe entre cada uno de ellos ya que el desempeño de los claves como almacén, puerta de entrada y salida que traen consigo el resto constituye el centro y es muy positivo poner a uno en lugar del otro incrementando así su nivel de información de los conocimientos que deben tenerse o reunir para realizar otras funciones que no son las que normalmente se desarrollan dentro de la organización por un empleado determinado, es por ello que se organiza una rotación inesperada la que permite que no se preparen con

anterioridad para lo que van a realizar la próxima semana informándosele siempre los lunes al llegar a la Tienda La Habana.

La rotación se muestra en la Tabla 3.1 donde se relaciona cada una de las semanas a que trabajador por número de puesto de trabajo le corresponde. (Ver Anexo )

Como ya se ha referido en la introducción de este capítulo y como bien ha quedado explicado en el desarrollo del sistema de influencia del capítulo II en esta investigación para evaluar en diferentes ocasiones el comportamiento del trabajo en equipo en Tienda La Habana y así obtener los elementos necesarios que conllevan a emitir los resultados cuales sean en este trabajo, se refieren cuatro momentos por los que transita:

- 1er momento (Diagnóstico Inicial)
- 2do momento (Segundo diagnóstico)
- 3er momento (Aplicación del sistema de influencia)
- 4to momento (Evaluación después de aplicado el sistema de influencia)

Además en cada uno de ellos se aplicaron diferentes técnicas que permitieron evaluar a través de los 15 indicadores definidos en el Capítulo II, el comportamiento del trabajo en equipo en Tienda La Habana.

Como bien se ha explicado detalladamente con anterioridad en el Capítulo II las técnicas utilizadas para evaluar el comportamiento de cada uno de los indicadores que nos permiten conocer como se encuentra el trabajo en equipo en Tienda La Habana se definen:

- Criterio de expertos
- Entrevista estructurada
- Observación estructurada
- Sociograma

Es válido aclarar que todas las sesiones de trabajo tuvieron lugar en **la oficina del Gerente del Complejo CIMEX Sancti Spíritus**, donde se logró establecer un ambiente de trabajo distendido de confianza y cooperación por parte de todos los

participantes en la experiencia. El local se organizó de manera tal que permitiera un adecuado intercambio entre todos los participantes.

Luego de haber realizado esta necesaria introducción donde se explican las condiciones en las que se desarrolla la investigación, se analizará más detenidamente los resultados obtenidos por técnica en cada uno de los momentos.

### **3.1.1 Análisis de los resultados del 1er momento: Diagnóstico inicial**

- **Resultados de la Técnica de Criterio de Expertos**

La aplicación del Criterio de expertos comienza con una visita por parte de los tres expertos seleccionados, dos días antes de iniciar la recogida impresiones que los llevan a emitir sus criterios con más elementos, ya transcurridos los dos días se reúnen en la oficina del Gerente de Complejo para realizar su trabajo, los compañeros fueron en reiteradas ocasiones a las áreas donde se desempeñan los empleados y se necesitó en algún que otro momento de los directivos de la tienda para intercambiar informaciones adquiridas y otras percibidas, los resultados de la aplicación de esta técnica no distaron mucho de lo que normalmente se observaba a simple vista, en todos los indicadores evaluados los niveles alcanzados fueron ausente o bajo, lo que muestra que no existe ni un inicio de trabajo en equipo en Tienda La Habana. [Ver Anexo No.](#)

- **Resultados de la Entrevista Estructurada**

Esta entrevista fue aplicada por parte del Gerente del Complejo, utilizando un cuestionario que se elaboró con preguntas que permitieran ir guiando la conversación (Ver Anexo ----) y sobre todo que no existiera temor de expresar los criterios, estas preguntas como se explica en el capítulo II parten de los 15 indicadores que han sido definidos teóricamente para conocer el comportamiento del trabajo en equipo en Tienda La Habana.

Analizaremos a continuación la valoración que de forma general ha emitido el grupo en cada una de las preguntas formuladas.



- ¿Cómo valora usted la interacción entre los empleados o compañeros de trabajo?

En la muestra de forma general se manifiesta que los niveles establecidos en la evaluación de los indicadores, los de mayor coincidencia es ausente y bajo en los empleados por lo que se evidencia que no existe interacción entre los trabajadores, es decir no les preocupa el resultado o desempeño de los demás.

- ¿Existen metas y motivos comunes?

Las metas y motivos en los empleados existen pero estos no son comunes ya que en la mayoría de los casos se muestra su nivel ausente o bajo, además estas no son definidas con ellos para lograr una participación adecuada y entendimiento de los objetivos.

- ¿Son las normas de comportamiento que existen las que a usted le acomodan?

Se establecen normas de comportamiento en la organización que están muy distantes de las que los empleados normalmente ejercen o aplican con sus propias personas y compañeros, se refleja en los resultados donde continúa prevaleciendo el nivel ausente y bajo lo que significa que no están de acuerdo con esas normas o simplemente no las cumplen porque no lo desean.

- ¿Cuáles pueden ser los roles en la organización?

Actualmente los empleados muestreados no conocen los roles en la organización, por lo que solo se dedican a su puesto de trabajo y hasta un límite, al no querer desempeñarse o realizar actividades que anteriormente no habían realizado, es por ello que se evalúa la mayoría de las ocasiones en ausente y bajo.

- ¿Cómo valora usted el ambiente de trabajo en la tienda?

Para los muestreados el ambiente de trabajo ha cambiado pero no es el que ellos al menos consideran apropiado para su buen desempeño e incluso plantean sentirse igual aunque lo mejoren, de ahí que prefieren expresar que está ausente o bajo el ambiente de trabajo calificándolo de malo o insuficiente.

- ¿El número de trabajadores es suficiente como para cubrir otros puestos?

En ocasiones cuando se ha requerido de movimientos en la Tienda se desprotegen algunas áreas debido a que no se distribuye bien el personal sin embargo los muestreados explican que no son suficientes como para cubrirle a otros, los resultados son ausente o bajo generalmente.

- ¿Conoce usted el concepto de cohesión?. ¿Existe en la tienda?

En este momento el tema cohesión entre los empleados de tienda La Habana está ausente y bajo con un alto grado de incidencia partiendo de que prácticamente ni se conoce este termino.

- ¿Cómo aprecia usted el compromiso con la organización y compañeros?

Los trabajadores no se preocupan por permanecer en la Tienda, en ocasiones llegan tarde y se van temprano y muy pocos se retiran solo cuando ya hayan concluido con todas sus funciones, de ahí que no existe compromiso con la organización y los compañeros, se califica de ausente o bajo generalmente.

- ¿Cómo influyen en usted las reglas establecidas para el grupo?

Similar a las normas de comportamiento en la organización los empleados no se rigen por las reglas establecidas para el grupo aunque plantean si tener conocimiento de ellas, y continúa en el nivel de ausente o bajo.

- ¿Cuándo se toman decisiones existe consenso?

Las decisiones se toman solo por una parte de los trabajadores fundamentalmente cuando se retiran de la tienda o cuando orientan realizar trabajos fuera de la jornada laboral pero con el objetivo de concluir e irse no por la necesidad que tiene cumplir con lo orientado, de igual modo es ausente o bajo el nivel de consenso en las decisiones.

- ¿Participan los empleados en la preparación de los temas de trabajo?

La participación de los empleados en la preparación de los temas de trabajo es ausente o baja ya que los mismos plantean que eso es asunto de los superiores y que ellos solo hacen lo que les corresponda.

- ¿Llegan los empleados a estar satisfechos con el trabajo que desempeñan?

Se aprecia que los empleados realizan su trabajo por cumplir con un objetivo que no es el mismo de la organización, es decir no se sienten a gusto con su desempeño, y se evalúa la mayoría como ausente o bajo.

- ¿Existe comunicación entre todos los niveles?

No se han impartido cursos de comunicación a los empleados y en muchas ocasiones entre ellos mismos e incluso con los superiores se observan conflictos que son valorados como de enfrentamiento, lo que evidencia gran presencia de ausente o bajo el nivel de comunicación.

- ¿Tienen sus compañeros habilidades para desempeñarse en otros puestos?

Considera la mayoría de los empleados muestreados que sus compañeros no tienen habilidades para desempeñarse en otros puestos e incluso ni capacitándolos estos las obtendrán ya que no se sienten dispuestos para ese cambio, continúan los niveles ausentes y bajos fundamentalmente.

- ¿Su organización es flexible o no?

La valoración generalizada es que la organización no es flexible debido a que las exigencias no están acorde a las retribuciones que reciben, de ahí que los niveles más frecuentes son ausente o bajo.

Haciendo una valoración de forma general de los resultados obtenidos con la entrevista estructurada se obtiene que prevalecen los niveles ausentes y bajo en todos los indicadores que se utilizaron, por lo que el trabajo en equipo en Tienda la Habana según esta técnica es insignificante. (Ver Anexo -----), estos resultados coinciden con los obtenidos a través del criterio de expertos.

La tabla 3.1 muestra en forma sintética estos resultados de acuerdo con las preguntas realizadas y la dimensión alcanzada por la respuesta de cada uno de los sujetos entrevistados

- **Resultados obtenidos de la observación estructurada.**

Esta observación se propone para ser realizada por la Jefa de Piso que normalmente se relaciona con los empleados con el objetivo de que estos no

sintieran ningún tipo de presión en su desempeño, se realizó en horarios aleatorios en cada una de las áreas y durante 5 días continuos, por lo que con ese tiempo brindó la posibilidad de tener los elementos que permitieron emitir los resultados.

La manifestación de los parámetros observados se comporta como sigue:

- Horario de llegada y salida de los empleados

Los empleados de la muestra seleccionada se comportan generalmente con una conducta bastante similar debido a que arriban a la tienda como promedio cinco o diez minutos antes de realizarse el matutino o cuando ya este se está realizando, sin embargo por la tarde se retiran en cuanto concluye la venta, no mostrando preocupación por dejar su área de trabajo lista para el próximo día comenzar su labor en buenas condiciones.

- Deseos o disposición de laborar en otros puestos que no sea el habitual

Se observa que está presente en los empleados el temor de enseñar a otros compañeros a realizar sus funciones porque ponen en riesgo su propio puesto, entonces su desempeño sin resultados queda enmascarado en que no existe la persona capacitada que pueda cubrir en un momento dado su ausencia sin que se afecten los resultados de la Tienda.

- Atender varios clientes al mismo tiempo

Existe hoy en día una tendencia en los nuestros empleados sobre todo los que atienden directamente al cliente a preocuparse más por velar o cuidar la mercancía que atender adecuadamente al cliente, dejando de considerar que su función fundamental es la venta y el trato a los clientes.

- Atención a los clientes

Es muy frecuente que los clientes lleguen a las diferentes áreas de la Tienda y los empleados se encuentren haciendo cuentos o conversando y entonces hasta el mismo momento en que el cliente se les acerca y les solicita algo es que lo atienden, mostrando pocos deseos de hacerlo incluso.

- Preocupación por la custodia de la mercancía que tienen ubicada en sus áreas

Es constante la preocupación que tienen los empleados de las áreas de venta por custodiar la mercancía que es de su responsabilidad, no obstante en ocasiones ni eso hacen y es que se producen los faltantes, en este caso no se cumple ninguno de los dos objetivos ni la venta ni la custodia.

- Surtido de la mercancía hacia otras áreas del piso de venta

Las áreas del piso de venta están en correspondencia con otra similar en el almacén y aquí más regularmente se cumple con los despachos aunque existen mercancías específicas que no se ponen a la venta por su nivel de especialización y no están preparados los otros almaceneros para su despacho.

- Preocupación por la mercancía que esta en el almacén y no en el piso de venta

Resulta en las áreas de venta muy importante que se represente un total del 70% de la mercancía que está en los almacenes, esto sin dudas nos llevaría a obtener más niveles de ingreso, pero para los empleados de las áreas es más importante tener menos representación de estas debido a que diariamente deben realizar un conteo físico del 10% de la mercancía que tienen bajo su responsabilidad.

- Sentido de la ayuda mutua

Cuando suministra mercancía que ellos consideran de su interés personal se personan en las diferentes áreas pero con el objetivo de adquirir la que deseen o por solo conocer lo que se surte al piso de venta, no con el objetivo de lograr organizar las áreas como está establecido lo antes posible y con la calidad requerida.

Los resultados de la observación en este primer momento evidencian que los aspectos que fueron considerados a la hora de su aplicación está acorde a la realidad así como con los resultados que se obtienen a pesar de no corresponderse con los ingresos que pueden estar siendo positivos por otras

causas y no directamente `pro el accionar diario de los trabajadores o tal vez sean el reflejo de la misma casualidad.

Como premisa fundamental en todas las coordinaciones efectuadas se definió que el segundo momento de la investigación se realizara pasado dos meses al mismo grupo de empleados y sin que se ejerciera ningún tipo de influencia sobre ellos, lo que permite valorar si su comportamiento es similar a del primer momento o tiene variaciones.

Luego de concluir este primer momento de la investigación como conclusión parcial se define que en todas las técnicas aplicadas es evidente que existe dificultades con el trabajo en equipo en Tienda La Habana o más categórico no existe, manifestándose más profundo en la conducta y comportamiento de los empleados durante las jornadas.

Todo lo antes expuesto de muestra en la Tabla 3. que se resumen los resultados por cada una de las técnicas empleadas que permitieron tener criterios para así evaluar los indicadores seleccionados con anterioridad para conocer como se encuentra el trabajo en equipo en Tienda La Habana.

### 3.1.2 2do momento Diagnóstico pasado dos meses sin ejercer influencia alguna sobre los empleados.

Los criterios compartidos tienen una gran importancia sobre todo cuando se trata de trabajar con los recursos humanos específicamente el hombre que se adapta a un modo de desempeño y desarrollo propio, siempre que existe tendencia al cambio hay una resistencia es por ellos que se decidió aplicar nuevamente tres de la técnicas empleadas en el primer momento. Se decide no aplicar el sociograma porque los resultados serían similares al primer momento

En este segundo momento de la investigación se realiza un diagnóstico pasado dos meses sin ejercer influencia alguna sobre los empleados que continúan siendo el mismo grupo inicial, por lo que como se esperaba los

resultados fueron similares a los obtenidos durante el diagnóstico en el primer momento, lo que evidencia que el comportamiento de los empleados si se quiere lograr que cambien se necesita de la aplicación de técnicas o métodos que conlleven a un cambio gradual.

Luego de concluir este segundo momento de la investigación como conclusión parcial que la situación es similar a las obtenidas en el primer momento por lo que los resultados son los esperados.

Todo lo antes expuesto de muestra en la Tabla 3. que se resumen los resultados por cada una de las técnicas empleadas que permitieron tener criterios para así evaluar los indicadores seleccionados con anterioridad para conocer como se encuentra el trabajo en equipo en Tienda La Habana.

### **3.1.3 3er momento (Aplicación del Sistema de Influencia)**

Relacionarse a diario y constantemente con los empleados encargados de garantizar el resultado de un proceso es de vital importancia, frecuentemente se observa como algo normal su desempeño y se es conforme con lo que ellos son capaces de aportar, sin embargo existen formas de incidir en su desempeño que en gran medida motiva al logro de metas superiores, tal es el caso que se propone en este tercer momento de la investigación aplicar un sistema de influencia sobre los 20 empleados seleccionados de Tienda La Habana que consiste en:

- Impartir cursos de capacitación que estén acorde a las necesidades de los empleados de forma tal que estos sean efectivos.
- Ejercer un sistema de rotación de puestos de trabajo.

- **Cursos de Capacitación**

Como estrategia a la hora de seleccionar los cursos de capacitación que se les impartió a los empleados se tuvo en cuenta que eran trabajadores que nunca se han enfrentado a un curso de capacitación, el tiempo que estos llevan con un desempeño similar, que pudiera ser una tendencia al temor de perder el puesto de trabajo y otros aspectos que podrían atentar contra la calidad de este proceso, de ahí la selección de un curso donde ellos vieran la importancia de comunicarse

entre dos o varias personas, lo que significa trabajar en equipo y ver que representa un líder dentro de un colectivo de trabajadores.

A continuación se muestra la conformación de los cursos impartidos donde se muestran aspectos generales que están implícitos en toda capacitación como objetivos, duración, materia específica que se impartirá, en fin generalidades importantes a considerar:

## **CURSO: UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR TRABAJO EN EQUIPO.**

### **Profesores:**

1. **Msc Joaquín Felipe Márquez**
2. **Msc Irismaida Hernández Martínez**
3. **Msc Dliayme Torres Rodríguez**
4. **Armando Hernández Gómez**

### ***Presentación***

Las nuevas organizaciones se encaminan hoy hacia una mayor eficacia y satisfacción del cliente. Lo hacen mediante organigramas más planos, una gestión más cuidada y estrategias más participativas. "De cara a los nuevos retos, los equipos van a constituir una dinámica, cada vez más óptima de trabajo".

### ***Objetivos Generales***

❖ Integrar activamente, equipos de trabajo eficientes y eficaces, clarificando la función del liderazgo y la comunicación entre los miembros del grupo.

### ***Objetivos Específicos***

- Describir la importancia y el significado de los equipos de trabajo.
- Observar y promover actitudes consecuentes al trabajo en equipo.
- Reconocer las fortalezas y debilidades individuales y colectivas presentes en el equipo de trabajo.
- Activar vías de comunicación y coordinación entre los integrantes del equipo.



- ✚ Ejercitar las habilidades de comunicación efectiva.
- ✚ Aprender las formulas que garantizarán el éxito de sus objetivos comerciales, aprendiendo a influir en la decisión de compra de sus clientes.

## **Temario**

### **I. El Equipo de Trabajo: (16 horas)**

- ✚ Concepto de Equipo de Trabajo y concepto de Grupo.
- ✚ El Equipo y el Individuo: Motivación y necesidades en el equipo.
- ✚ Bases en las que se sustenta un equipo: Estructura, normas, objetivos.
- ✚ Desarrollo de equipos de trabajo: Formación, Etapas.
- ✚ Roles y funciones en el equipo: Análisis de los roles en un equipo, Asunción y elaboración de un rol, Conflictos de rol, Percepción y atribución.
- ✚ Características de un Equipo de Trabajo Eficaz. Factores que dificultan el trabajo en equipo.
- ✚ La compensación grupal.
- ✚ Ética en equipos de trabajo. La funcionalidad y la polifuncionalidad . Ventajas e inconvenientes.

### **II. La Comunicación en el Equipo de Trabajo: (8 horas)**

- ✚ Funciones de la Comunicación.
- ✚ Modelo de la Comunicación.
- ✚ Barreras de la Comunicación.
- ✚ Técnicas para mejorar la comunicación en la conducción del equipo: Empatía, Escucha Mutua, Retroalimentación, Actitudes, Técnicas de comunicación no verbal, Técnicas de comunicación verbal.
- ✚ La importancia de una buena comunicación

### **III Gestión comercial y técnicas de ventas(8 horas)**

- ✚ Perfil psicológico del vendedor.--- Análisis de la venta actual
- ✚ Los factores de decisión.--- El vendedor (perfil y funciones)
- ✚ La sintonía. ---El lenguaje del cliente.
- ✚ Solución de las objeciones. ---El cierre de la venta.
- ✚ Fidelización y servicio al cliente. ---La ética profesional

### **IV Liderar y coordinar equipos (8 horas)**

- ✚ Aprender a ser un líder
- ✚ Estilos de dirección
- ✚ Funciones directivas
- ✚ Habilidades directivas
- ✚ Relaciones sociales y atracción interpersonal.
- ✚ Aspectos que favorecen el liderazgo.

### **V. Ejercicios para Estimular el Trabajo en Equipo: (16 horas)**

- ✚ Roles.

- ✚ Valores.
- ✚ Toma de decisiones.
- ✚ Resolución de Problemas.

## ***Metodología***

La metodología es activa y participativa. Se propicia el trabajo en equipos con una dinámica interna inducida. Se emplean Dinámicas de Participación como estrategia de aprendizaje.

Entre estas dinámicas destacan:

- ✚ Sesiones expositivas de experiencias.
- ✚ Trabajos individuales.
- ✚ Análisis de vídeo.
- ✚ Juego de roles.
- ✚ Análisis de casos.
- ✚ Presentación de informes.
- ✚ Resolución de problemas individuales y colectivos.
- ✚ Trabajo en terreno.

## ***Duración***

56 horas cronológicas, distribuidas en doce jornadas, diez de 4 horas y las dos últimas de ocho horas.

Las jornadas tienen carácter teórico práctico orientadas a promover las actitudes y el dominio de contenidos. Las dos últimas jornadas se realizan en el propio terreno es decir en áreas de la Tienda donde se realizan ejercicios prácticos reales.  
(Unidad V)

## ***Evaluaciones***

- ✚ El proceso de evaluación se desarrolla durante todo el proceso de aprendizaje, para determinar, de esta manera, si los objetivos planteados se están alcanzando
- ✚ La evaluación se realiza a través de una serie de actividades que se realizan en el curso:
  - Foros de discusión planteados por los docentes
  - Resolución de ejercicios incluidos en los contenidos del curso
- ✚ Que cumplan con la asistencia de un 100% a las sesiones de trabajo
- ✚ La calificación final del curso es una suma acumulativa de los conceptos anteriores ponderado en cada ítem evaluado

- ***Sistema de rotación por los diferentes puestos de trabajo***

Inicialmente se realiza un intercambio donde participan todos los empleados de las áreas seleccionadas con el objetivo de explicar el propósito que se quiere alcanzar con la rotación, donde fue necesario y fundamental su disposición ante este nuevo reto ya que solo realizan sus funciones desde su puesto cotidiano.

Debido a la diversidad de puestos de trabajo que existen fundamentalmente porque cada área es de mercancías y productos con características diferentes, es decir llevan su nivel de especialización en esas ventas es que siempre en los dos primeros días de la semana es función del que estaba en el puesto de trabajo anterior adiestrar en lo posible al que lo ocupará esa semana.

Como conclusión parcial de la aplicación del Sistema de influencia se valora que debido a un proceso de interacción con los trabajadores antes de aplicarlo, se establece un intercambio donde se valora la importancia de este sistema ya teniendo claro los resultados en los dos primeros momentos y entonces ya existe un mayor entendimiento por parte de los empleados, siendo esto muy importante para poder lograr resultados positivos en este tercer momento, de ahí que se sienten bien y muestran criterios con el objetivo de cooperar en todo lo posible y dar lo mejor de ellos en este sentido, cumplen con los parámetros necesarios para los cursos de capacitación así como para desempeñarse en otros puestos de trabajo.

#### ***3.1.4 4to momento Evaluación después de aplicado el sistema de influencia***

Para obtención de algunos de los resultados se utilizó una prueba estadística no paramétrica denominada Wilcoxon que se basa en el tratamiento de datos predeterminados que se toman de un solo grupo como muestra y consiste en un procedimiento no paramétrico que se utiliza con dos muestras relacionadas para contrastar la hipótesis de que las dos variables tienen la misma distribución. No hace supuestos sobre las formas de las distribuciones de las dos variables. Esta prueba tiene en cuenta la información sobre la magnitud de las diferencias dentro de los pares, y da más peso a los pares que presenten grandes diferencias que a

los pares que presenten diferencias pequeñas. El estadístico de contraste se basa en los rangos de los valores absolutos de las diferencias entre las dos variables.

Luego de obtener los datos que resultan el sustento y argumento fundamental como para realizar un análisis objetivo y real de la situación que presenta Tienda La Habana después de aplicado el Sistema de influencia, se muestra la **Tabla 3.4** con las evidencias reales de cada uno de los momentos

Con la valoración realizada a partir de los 15 indicadores definidos para evaluar el comportamiento del trabajo en equipo en Tienda La Habana se muestra como los resultados muestran diferencias significativas antes de aplicado el sistema de influencia y después de aplicado, es decir entre los dos primeros momentos y el cuarto momento de la investigación, y estos son favorables mostrando la eficiencia del sistema aplicado.

Se realizó un primer análisis donde se comparan los resultados que se obtienen en los dos primeros momentos sin aplicar el Sistema de Influencia y después de aplicado, en este caso con el Criterio de expertos, donde la situación es como se presenta:

- La mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral alcanza los niveles de evaluación de alto o moderado en la totalidad de los trabajadores mostrando en todo momento estar de acuerdo con la aplicación del Sistema de influencia y constantemente muestran la preocupación de uno hacia el otro tanto por las tareas propias de sus puestos de trabajo como en sentido general el grado de intercambio y afinidad.
- Se sienten ya en ese momento como parte de la Tienda en todos los aspectos que fueron evaluados al tener metas y motivos comunes en su desempeño que en este caso es lograr niveles de ingresos cada vez mayores y atender a los clientes hasta que estos estén satisfechos por el servicio recibido.
- Existe actualmente después de aplicado el Sistema de Influencia una tendencia incluso a realizar un intercambio con el objetivo de adaptar las

normas de comportamiento de ellos mismos donde se desea lograr un desempeño bueno y que ofrezca buenos resultados.

- Los roles muestran menos diferencias entre los diferentes momentos debido a que se manifiestan aspectos más técnicos que no conocen aunque se incrementó el nivel a alto y moderado y ya muchos conocen y definen cuales son sus roles dentro del equipo de trabajo.
- Cuando los empleados realizaron la rotación por los puestos de trabajo y recibieron los cursos de capacitación fueron llevando a la par estos conocimientos teóricos con los prácticos e incluso adaptaron las condiciones de trabajo a su propio estilo lo que propició que el ambiente de trabajo fuera diferente al concebido por ellos mismos en los otros momentos, por lo que ahora es alto o moderado el nivel de calificación del ambiente de trabajo.
- El número de miembros en la Tienda La Habana continúa siendo un gran problema si tenemos en cuenta que los criterios y resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas durante la investigación continúan desfavorables, esto está motivado por no poder ubicar trabajadores en áreas donde la productividad no supere los 400 CUC de ingresos provocando esto que cuando un trabajador se ausenta por una causa imprevista se ven afectados los demás en su desempeño, es por ello que su nivel sigue siendo bajo o ausente.
- Como un aspecto positivo resulta haber logrado una cohesión en el grupo de empleados muestreados, si tenemos en cuenta que las diferencias entre los diferentes momentos son significativas, teniendo la cohesión un papel importante en el logro de las metas y objetivos de trabajo, ya se observa un colectivo cohesionado y orientado a permanecer en este estadio o superarlo.
- Ya se observa que existe mayor grado de compromiso con la tarea que realizan y en sentido general con la del grupo que ahora es su razón de ser,

no realizar solo su trabajo sino que todos se puedan desarrollar y lograr sus objetivos.

- Las reglas del grupo que anterior a la aplicación del Sistema de Influencia se consideraban como una dificultad ya en este momento ellos mismos realizan acciones con el objetivo de adaptarlas a sus condiciones actuales.
- De igual modo han logrado un consenso bastante aceptable en el momento de tomar decisiones o emprender alguna alternativa para solucionar dificultades o situaciones que se les presentan, así mismo a la hora de concluir la jornada laboral.
- Los temas de trabajo que ellos tienen que tener en cuenta, se están realizando con gran interés y seriedad porque incluso se proponen por los que serán evaluados con posterioridad a su desempeño, es decir son objetivos y alcanzables.
- Se considera importante el grado de satisfacción que se ha logrado con el trabajo que realizan, se sienten en su desempeño a gusto y ya no lo ven como algo más o solo por simplemente cumplir con alguna tarea orientada.
- Para los empleados y la organización resulta de vital importancia la comunicación, teniendo en cuenta que en los cursos de capacitación también participaron los directivos por el grado de interrelación que deben tener constantemente y manifestaciones y tendencias que eran comunes ya no se aprecian en la Tienda.
- El desarrollo de las habilidades múltiples que les permitan a los empleados desempeñarse en otros puestos de trabajo es de gran importancia ya que fue lo que propició poder aplicar el sistema de rotación por los diferentes puestos de trabajo y lograr buenos resultados.
- Ya no es Tienda La Habana una organización que no permite flexibilidad, todo lo contrario existe compenetración y entendimiento sin dejar de cumplir con todo lo establecido en materia de disciplina y aspectos establecidos acorde a los requerimientos de la Corporación.

En sentido general se observa gran seriedad en la aplicación de las técnicas que se mencionaron con anterioridad lo que ha permitido valorar que no existen diferencias significativas en cuanto a lo obtenido en cada una de las técnicas y en cada uno de los momentos evaluados y cada uno de los indicadores.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de los resultados en cualquier tipo de investigación resulta de vital importancia debido a que es ahí donde se toman las acciones y elementos que posteriormente se utilizan en confeccionar las alternativas a aplicar con el objetivo de mejorar o cambiar un proceso o sistema de trabajo y demás existente en un momento dado originado por cualquier causa, es por ello que concluimos después de aplicado el Sistema de Influencia lo siguiente:

- Durante el primer momento con el diagnóstico inicial en Tienda La Habana la presencia de trabajo en equipo es ausente o baja, es decir no existe ni tendencia al trabajo en equipo.
- Cuando transcurre el tiempo y se llega al segundo momento en que se diagnostica nuevamente aún las condiciones o situación del trabajo en equipo no ha sufrido ningún tipo de cambio al comportarse todos los indicadores de la misma manera que inicialmente.
- Con la aplicación del sistema de influencia los trabajadores experimentaron un cambio hasta en su forma de desempeñarse y enfrentar los cambios que este sistema trae consigo como son recibir el curso de capacitación en varias materias y asimilar la rotación por cada uno de los 20 puestos de trabajo seleccionados anteriormente.
- Después que se aplica el Sistema de influencia en su totalidad se muestra que los niveles de evaluación pasan a ser altos y moderados en cada uno de los indicadores que se utilizaron para medir el comportamiento del trabajo en equipo en Tienda La Habana.

## CONCLUSIONES

**"El trabajo en equipo vale más que la suma de los aportes de las individualidades que lo componen".**

Luego de apreciar nuestro sistema de influencia a fin de introducir el trabajo en equipo en nuestros empleados de Tienda La Habana podemos concluir:

1. La amplia Revisión Bibliográfica realizada permitió obtener la mayor parte de la información utilizada en la Investigación así como las técnicas y métodos empleados.
2. En el primer momento del diagnostico se observó como el trabajo en equipo en Tienda La Habana es nulo o escaso y los empleados no muestran interés ni sentido por trabajar en equipo.
3. En el segundo momento del diagnostico se observó como el trabajo en equipo en Tienda La Habana continúa siendo nulo o escaso al igual que en el primer momento.
4. Con la aplicación del Sistema de Influencia los trabajadores se sienten más dispuestos a cooperar con introducir en Tienda La Habana el trabajo en equipo.
5. La aplicación del sistema de intervención mostró ser eficaz para desarrollar el trabajo en equipo tal y como se constato en la tercera evaluación.

## RECOMENDACIONES



*"El instrumento del éxito sostenido y duradero en la gestión no es el individuo sino el equipo"*

Luego de nuestra experiencia nos parece prudente recomendar:

1. La posibilidad de extender esta experiencia a todas las unidades del Complejo Sancti Spíritus dada la necesidad de lograr trabajo en equipo en nuestro desempeño.
2. La necesidad de realizar una valoración de los factores socio psicológicos en Tienda La Habana que nos permita conocer que otras causas pueden estar incidiendo en el no logro de los resultados esperados, además del trabajo en equipo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1. Bello Dávila, Zoe, Casales Fernández, Julio Cesar. Psicología Social. Año 2002. La Habana. Editorial Félix Varela.**
2. Dolan, Simón L. y Martín, Irene. Los diez mandamientos para la dirección de personas. Gestión 2000. Barcelona, España.
3. Dyer, W. G. Formación de equipos, Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas. Año 1999. 2ª edición.
4. Escat Cortés, María (2003) Equipo de Trabajo y Trabajo en Equipo [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
5. FERRER, Juliana; CLEMENZA, Caterina; ROMERO, Douglas y ROJAS,

- Luis R. (2000). Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria. En: *Revista de Ciencias Sociales Convergencia*. Año 7, N° 23 / Septiembre – Diciembre. Facultad de Ciencias Políticas y administración Pública. Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela. pag 151-172. México.
6. Fiorini, Lila (2002) Formación de Equipos de Alto Rendimiento [en línea]. Accesible a [www.fortunecity.com](http://www.fortunecity.com)
7. **Formación y Supervisión de Equipos de Trabajo en salud y educación [en línea]. Accesible a <http://www.practicasgrupales.com.ar/>**
8. Lideree grupos de éxitos, Barcelona, España. Gestión 2000,

**9. López, Carlos. Trabajo en equipos [en línea]. Año 2003. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)**

**10. López, Carlos. Como crear equipos que realmente funcionen . Año 2004. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)**

11. HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J.W. WOODMAN, R.W. Comportamiento Organizacional. Thomson Editores, 1999. México.
12. HESSELBEIN, GOLDSMITH y BECKCHARD. EL líder que se centra en el cómo ser. En Hesselbein et al. *El Líder del Futuro*. Año 1996. España. Editorial Deusto.

13. KATZENTBACH, Jon R. Como maximizar la Capacidad de liderazgo, tanto en equipos como en los individuos. Año 1998. BARCELONA. Grupo Editorial Norma.
14. KATZENTBACH, Jon R. Equipos de Alta Gerencia. Traducción Jorge Cárdenas Nanneti. Año 1998. BARCELONA. Grupo Editorial Norma.
15. Keith, D. (1995) El comportamiento humano en el trabajo. Sexta edición (primera edición en español)
16. KOONTZ, H. WEHRICH, H. Administración, una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Onceava edición. 1998. México.

**17. María Luz (2001) Equipos:  
Katzenbach [en línea]. Accesible a  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)**

18. Mitroft, Iam. Convierta problemas en soluciones inteligentes, Editorial Amat, España.
19. Nelson, Bob. 1001 Formas de recompensar a un empleado. España
20. Robbins, Stefan (1998) Comportamiento Organizacional. En soporte magnético en el Centro Universitario.
21. Salinas, Oscar Javier. (2000) Uno para todos y todos para uno, sobre los Equipos Autodirigidos [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
22. VERDERBER, Rudolp F. ¡Comunícate! Thomson Editores. Novena Edición. 1999. México
23. <http://www.capitalhumano.es>
24. <http://www.monografias.com>

## Anexo 1:

**Tabla donde se muestra la planificación de la rotación de los 20 empleados por cada uno de los puestos de trabajo.**

Puestos de Trabajo	Semanas determinadas para la rotación por los puestos de trabajo																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

## Anexo 2

Resultados obtenidos en la aplicación del Criterio de expertos en el 1er momento de la evaluación o diagnóstico.

		Criterio de expertos
No.	Indicadores a medir	Ausente   Bajo   Moderado   Alto

1 Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral;	15	2	2	1
2 Metas y motivos comunes;	17	1	1	1
3 Conformación de normas de comportamiento;	12	3	3	2
4 Roles;	11	5	3	1
5 Ambiente de trabajo;	12	2	4	2
7 Cohesión;	19	1	-	-
8 Compromiso con la tarea y con el grupo;	18	1	1	-
9 Reglas del grupo;	14	2	2	2
10 Consenso;	18	2	-	-
11 Preparación de los temas de trabajo;	18	1	1	-
12 Satisfacción;	16	2	1	1
13 Comunicación;	15	2	2	1
14 Habilidades múltiples;	13	3	3	1
15 Flexibilidad organizacional.	10	6	3	1
		Si	No	
6	Número de miembros	8	12	

Resultados por separado de cada empleado muestreado en el 1er momento del diagnostico

		Indicadores														
Enc.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
	2	1	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1
	3	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	4	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	5	0	1	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	6	0	0	2	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	2
	7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	8	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1
	9	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0
	10	3	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	11	2	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	1	1
	12	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	13	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
	14	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	2	0
	15	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
	16	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
	17	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0	0	0	3	0	0
	18	0	0	0	2	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0
	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	20	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Anexo 3

**Preguntas que se utilizan en la realización de la Entrevista que se le aplicó a la muestra de empleados.**

1. ¿Como aprecia usted las relaciones entre los compañeros de trabajo?
2. Existen entre los empleados y jefes metas y motivos comunes;
3. Participan los empleados en la elaboración de normas de comportamiento;
4. ¿Conocen cuales son sus roles en la Tienda?
5. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo?
6. ¿Es suficiente con el número de trabajadores actual para cubrir en otros puestos?
7. ¿Conoce usted o que es cohesión? ¿Existe en este colectivo?
8. Siente usted y sus compañeros compromiso con la tarea y con el grupo;
9. Si las reglas del grupo no se cumplen que sucedería entonces
10. ¿Cuándo tienen que compartir criterios legan a un consenso?
11. Conoce usted los temas de trabajo, participa en su elaboración;
12. ¿Llega usted a estar satisfecho con labor que desarrolla?
13. Como aprecia usted la comunicación y que importancia le acredita;
14. Muchos de sus compañeros tienen múltiples habilidades;
15. Esta presente la flexibilidad organizacional tanto en subordinados como en Jefes.

**Anexo 4**

Resultados obtenidos en la aplicación de la Entrevista estructurada en el 1er momento de la evaluación o diagnóstico.

No.	Indicadores a medir	Entrevista Estructurada			
		Ausente	Bajo	Moderado	Alto
1	Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral;	14	2	2	2
2	Metas y motivos comunes;	18	1	1	
3	Conformación de normas de comportamiento;	11	1	5	3
4	Roles;	13	3	2	2
5	Ambiente de trabajo;	16	1	3	
7	Cohesión;	18	2		

8 Compromiso con la tarea y con el grupo;	19	1		
9 Reglas del grupo;	13	2	3	2
10 Consenso;	17		2	1
11 Preparación de los temas de trabajo;	16		4	
12 Satisfacción;	18	2		
13 Comunicación;	16		1	3
14 Habilidades múltiples;	14		4	2
15 Flexibilidad organizacional.	11	2	5	2
	Si	No		
6	Número de miembros	4	16	

Tabla 3.1: Resultados por separado de cada empleado muestreado en el 1er momento del diagnóstico

Enc.	Indicadores														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
2	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1
3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	3	2
5	1	1	0	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
6	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	1	3	2	2
7	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
8	2	0	1	0	3	0	0	0	0	0	2	0	3	0	1
9	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0
10	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
12	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	3
14	3	0	0	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0
15	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
16	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
17	0	0	3	0	0	1	0	0	3	2	2	0	3	0	0
18	0	0	0	3	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	2
19	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2

## Anexo 5

Resultados obtenidos en la aplicación de la Observación estructurada en el 1er momento de la evaluación o diagnóstico.

No. Indicadores a medir	Guía de Observación estructurada			
	Ausente	Bajo	Moderado	Alto
1 Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral;	16	3	1	
2 Metas y motivos comunes;	17	2	1	

3 Conformación de normas de comportamiento;	14	1	4	1
4 Roles;	10	5	3	2
5 Ambiente de trabajo;	17	1	1	1
7 Cohesión;	19	1		
8 Compromiso con la tarea y con el grupo;	18	2		
9 Reglas del grupo;	16	2	2	
10 Consenso;	19	1		
11 Preparación de los temas de trabajo;	14	3	2	1
12 Satisfacción;	14	2	2	2
13 Comunicación;	16		2	2
14 Habilidades múltiples;	14	2	2	2
15 Flexibilidad organizacional.	13	3	2	2
		Si	No	
6	Número de miembros	5	15	

Tabla 3.2: Resultados por separado de cada empleado muestreado en el 1er momento del diagnóstico

Enc.	Indicadores														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
2	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0
3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0
4	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0
5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0
6	0	0	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
7	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
8	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
9	2	0	0	3	2	0	0	0	0	1	2	0	0	3	1
10	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0
11	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	1	1	3	1	0	0	0	2	0	3	0	0	2
13	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	3	0	0	0	0
14	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	3	1	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
16	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
19	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3

## Anexo 6

### **Resultados de las tres técnicas empleadas durante la evaluación en el segundo momento del diagnóstico**



No.	Indicadores a medir	Criterio de expertos				Entrevista Estructurada			
		Ausente	Bajo	Moderado	Alto	Ausente	Bajo	Moderado	Alto
	Mutua interacción o mancomunidad con un								
1	reconocimiento mutuo integral;	13	5	1	1	14	2	2	2
2	Metas y motivos comunes;	16	3	1	0	18	1	1	
3	Conformación de normas de comportamiento;	12	3	3	2	11	1	5	3
4	Roles;	11	5	3	1	13	3	2	2
5	Ambiente de trabajo;	15	4	1		16	1	3	
7	Cohesión;	15	2	3		18	2		
8	Compromiso con la tarea y con el grupo;	18	1	1		19	1		
9	Reglas del grupo;	14	2	2	2	13	2	3	2
10	Consenso;	20				17		2	1
11	Preparación de los temas de trabajo;	18	1	1		16		4	
12	Satisfacción;	17	1	1	1	18	2		
13	Comunicación;	14	3	2	1	16		1	3
14	Habilidades múltiples;	12	4	3	1	14		4	2
15	Flexibilidad organizacional.	8	9	3		11	2	5	2
		Si	No			Si	No		
6	Número de miembros	8	12			6	14		

Tabla 3.3: Resultados de cada uno de los muestreados según los indicadores en el segundo momento después de aplicadas cada una de las técnicas.

Criterio de Expertos

Entrevista Estructurada

Enc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0
2	0	0	2	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3
4	1	0	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
5	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	2	2	2
6	1	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
7	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	1	1	1	1	0	0	0	3	0	0
8	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
9	0	1	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	3	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	3	2
10	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3	2	1
11	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	2	0	0	0	0
13	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0
14	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
15	0	1	1	0	1	1	0	2	0	0	0	3	0	2	1	3	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	3	2	3
16	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
17	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
18	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2

## Anexo 6

### Resultados de las tres técnicas empleadas durante la evaluación en el segundo momento del diagnóstico

No.	Indicadores a medir	Criterio de expertos				Entrevista Estructurada			
		Ausente	Bajo	Moderado	Alto	Ausente	Bajo	Moderado	Alto
	Mutua interacción o mancomunidad con un								
1	reconocimiento mutuo integral;	1	4	6	9	2	2	4	12
2	Metas y motivos comunes;		1	5	14		1	4	15
3	Conformación de normas de comportamiento;	1	2	2	15	1	2	3	14
4	Roles;		4	3	13		3	2	15
5	Ambiente de trabajo;		1	1	18			2	18
7	Cohesión;		1	2	17		2	1	17
8	Compromiso con la tarea y con el grupo;		1	1	18				20
9	Reglas del grupo;	1	1	3	15	2	3	3	12
10	Consenso;	1	1	2	16			1	19
11	Preparación de los temas de trabajo;		1	1	18	1		3	16
12	Satisfacción;		2	5	13		1	1	18
13	Comunicación;	2	2	2	14	2	2		16
14	Habilidades múltiples;			3	17		5	1	14
15	Flexibilidad organizacional.		4	2	14		5	1	14
		Si	No			Si	No		
6	Número de miembros	15	5			17	3		

Tabla 3.4: Resultados de cada uno de los muestreados según los indicadores en el tercer momento después de aplicadas cada una de las técnicas.

Enc.	Criterio de Expertos															Entrevista Estructurada														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	0	3	3	1	1	3	1	2	1	3	3	3	3	3	2	3	1	3
2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	1	2	0	2	3	3	3	0	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3
4	3	3	1	3	3	0	2	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	1	2	3	1	3	0	3	3	3	0	3	2	3	2	1	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3
6	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	2	3	0	3	1	3
7	2	2	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3	1	3	2	3	3	1	3	1	3	1	3	2	3	0	3	1	3	1
8	2	3	3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
9	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1
10	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	1	3	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3
11	2	3	3	1	3	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3
12	0	3	3	1	3	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3
13	3	2	0	3	2	1	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	0	3	3	3	3	1	3	3
14	1	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
15	1	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	0	3	3	1	3	3	3	3
16	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3
17	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	2	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3
20	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3

## Anexo 8

*Resultados específicos obtenidos de la aplicación del método estadístico Wilcoxon comparando los momentos 1ro y 2do donde no se había aplicado el Sistema de Influencia y el 2do con el 3ro después de aplicado el Sistema, donde su interpretación es como sigue:*

**Valor menor que 0.05 existen diferencias significativas entre los momentos comparados**

**Valor mayor que 0.05 no existen diferencias significativas entre los momentos comparados**

No.	Indicadores a medir	Criterio de expertos		Entrevista Estructurada		Guía OB
		1ro vs. 2do	2do vs. 3ro	1ro vs. 2do	2do vs. 3ro	1ro vs. 3ro
	Mutua interacción o mancomunidad con un					
1	reconocimiento mutuo integral;	0.964	0.000	0.864	0.001	0.2
2	Metas y motivos comunes;	0.863	0.000	1.000	0.000	0.1
3	Conformación de normas de comportamiento;	0.937	0.001	0.305	0.002	0.5
4	Roles;	1.000	0.000	0.427	0.000	0.3
5	Ambiente de trabajo;	0.054	0.000	0.408	0.000	0.4
6	Número de miembros	1.000	0.520	0.527	0.001	0.1
7	Cohesión;	0.414	0.000	1.000	0.000	0.5
8	Compromiso con la tarea y con el grupo;	0.088	0.000	1.000	0.000	1.0
9	Reglas del grupo;	0.026	0.000	0.668	0.002	0.2
10	Consenso;	0.157	0.000	0.831	0.000	0.0
11	Preparación de los temas de trabajo;	1.000	0.000	1.000	0.000	0.2
12	Satisfacción;	0.783	0.000	1.000	0.000	0.9
13	Comunicación;	0.856	0.000	0.875	0.000	0.5
14	Habilidades múltiples;	0.935	0.000	0.951	0.001	0.6
15	Flexibilidad organizacional.	0.952	0.000	0.915	0.000	1.0

