

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

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

**Título:** “Procedimiento para mejorar la gestión comercial. Aplicación en el Grupo Empresarial Cubalse SS ”

**Autor:** Lic. Jorge Luis Alba Rojas.

**Tutor:** Dr. Jorge Duque Robaina.

**Sancti Spiritus 2005**

## INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo de hoy se caracteriza por ser sistemática y profundamente cambiante, originando una inestabilidad regular que tiene un fuerte impacto en todos los procesos y esferas de la sociedad, la naturaleza y el pensamiento y cuyas causas no solo están en factores económicos, técnicos, políticos, sino también sociales.

Disímiles son las estrategias que las organizaciones emplean en todo el mundo para enfrentar estos cambios, diferentes también son las filosofías de administración que han ido surgiendo para dar respuesta acertada a estas transformaciones, pero sin temor a equivocación todas y cada una le conceden un papel importante y vital al factor humano.

Concederle importancia al factor humano dentro de las instituciones significa poner al hombre en el centro de la organización, pero significa también conocer como inciden el conjunto de factores sociopsicológicos en los resultados del trabajo.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto para sus principales representantes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio de los factores sociopsicológicos, uno de los que ha lo largo del tiempo ha mantenido su actualidad es lo relacionado con el tratamiento de los grupos y más aun de los equipos de trabajo.

La formación y desarrollo de equipos de trabajo es uno de los aspectos sociopsicológicos a los que en la actualidad se presta mayor atención, aunque en los últimos años se ha evidenciado el poder de los equipos de trabajo para mejorar el desempeño organizacional, los esfuerzos por diseñar estos equipos se ha enfatizado en la parte media de las organizaciones, y aun los intento por lograr su generalización resultan escasos. Diferentes estudios han demostrado que aunque se intenta la creación de equipos de trabajo a todos los niveles de la organización, realmente estos aun no producen los resultados esperados.

Ante los cambios sociales, culturales, científicos y tecnológicos producidos especialmente en la última década del siglo XX y en estos primeros años del siglo XXI, las organizaciones requieren ajustar sus estilos de trabajo a la nueva situación de globalización del conocimiento; ello involucra una fuerte tendencia hacia la formación de equipos de trabajo, que en algunas ocasiones pueden actuar como un apéndice de

la jerarquía formal de las instituciones; sobre la base de esta exigencia surgen los equipos autodirigidos o grupos de alto desempeño, capaces de enfrentar la compleja dinámica establecida entre individuos para lograr la sinergia grupal. Por ello, los equipos de trabajo deben desarrollar una fuerza creadora para generar eventos valiosos en forma conjunta, a partir de acuerdos estratégicos, que implican una responsabilidad convencida de cada uno de ellos y ese es el desafío ético **(Ferrer y Martín, 2002)**.

En otras palabras el trabajo en equipo es considerado como una competencia muy importante en las organizaciones, sin importar su razón social, naturaleza o condición. El hecho de encaminar a los demás para participar en aquellas actividades que antes eran competencias sólo del líder, obliga a utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

Ahora bien, de manera general las investigaciones científicas, en el campo de las ciencias empresariales, en las organizaciones políticas y de masa en el país son escasas lo que propicia que los cuadros que las dirigen no dediquen tiempo a esta actividad vital con el objetivo de hacer el trabajo cada vez más eficaz y eficiente.

El Partido Comunista de Cuba desde su surgimiento ha mantenido como principal misión elevar el nivel político ideológico de nuestro pueblo, contribuyendo así a la construcción del socialismo. Tal es el caso que en el Informe al Primer Congreso del Partido nuestro comandante en jefe Fidel Castro expresa " *El Partido lo resume todo. En él se sintetizan los sueños de todos los revolucionarios a lo largo de nuestra historia; en él se concentran las ideas, los principios y la fuerza de la Revolución; en él desaparecen nuestros individualismos y aprendemos a pensar en términos de colectividad....*" **(Castro Ruz, F: 1975)**

Sin temor a equivocaciones nuestro Partido es el responsable de desarrollar una lealtad indolegable a los principios del socialismo y una fuerte conciencia política en nuestro pueblo, pero como las condiciones desde el momento del surgimiento del Partido a estos tiempos ha cambiado también es preciso que este revolucione su funcionamiento interno para que pueda seguir cumpliendo su misión histórica.

En los momentos actuales son varias las insuficiencias que suelen señalarse al trabajo del Partido y que repercuten de manera significativa en el correcto cumplimiento de su misión, entre las que más se destacan pueden relacionarse con, la inestabilidad de la política de cuadros, insuficiente preparación de los cuadros y su reserva, deficiencias en el funcionamiento interno a partir de una incorrecta

planificación del trabajo y de la no atención por parte de los cuadros de las tareas específicas de cada puesto.

Finalmente, el Comité Municipal de Partido del Municipio Sancti Spíritus, dada su responsabilidad de atender 12 797 militantes, distribuidos en 827 núcleos, necesita transformar su funcionamiento interno, para ellos cuenta con un colectivo de cuadros, que si bien tienen potencialidades, aun los resultados de su trabajo no se corresponden con las necesidades del territorio.

Con todos los elementos analizados hasta este momento, se está en condiciones entonces, de plantear como **problema de investigación**: ¿Es posible mejorar el desarrollo de equipos de trabajo en el Comité Municipal del Partido de Sancti Spíritus, que apunten a la formación de equipos de alto rendimiento?

El **objeto de investigación** lo constituyen los equipos de trabajo y el **campo de acción** se enmarca en el Comité Municipal del Partido en el Municipio Sancti Spíritus.

De ahí que nuestro **objetivo general** sea diseñar un procedimiento para el desarrollo de equipos de trabajo, a través del aprendizaje colaborativo, que incida en la formación de equipos de alto rendimiento

Considerando este objetivo general nos trazamos los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una amplia revisión bibliográfica actualizada, que permita nutrirse de los conceptos y elementos fundamentales a tener en cuenta en un estudio de este tipo.
2. Diagnosticar el estado inicial de desarrollo de los equipos de trabajo en la entidad objeto de estudio, a partir de una correcta selección de técnicas.
3. Diseñar un procedimiento para el desarrollo de equipos de trabajo, a través del aprendizaje colaborativo.
4. Analizar los resultados alcanzados luego de aplicado el procedimiento propuesto.

Un elemento importante en un estudio cualitativo es la definición de las **preguntas de investigación**, las cuales se formula el investigador en los comienzos mismos del trabajo y que sirven de guía durante todo el transcurso de la investigación, las propias de este trabajo están relacionadas con:

- ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo?
- ¿Qué debe caracterizar un grupo de alto rendimiento en el Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus?

- ¿Cuál es la esfera más necesitada de transformación?
- ¿Cómo lograr un ambiente de trabajo cohesionado y participativo?
- ¿Qué técnicas resultaran más apropiadas para realizar un buen diagnóstico del desarrollo de los equipos de trabajo?
- ¿Cómo diseñar un procedimiento que mejore el desarrollo de los equipos de trabajo?

La **necesidad** de estudiar el desarrollo de equipos de trabajo es hoy vital para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno. Este esfuerzo cooperativo participa del éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que es necesario conocer su importancia dentro del procesos de transformación de la entidad. Tal iniciativa debe tener presente que es a través de la conjunción de valores de los agentes involucrados en el proceso, donde se crean los cimientos del éxito de cualquier gestión.

La **significación teórica** de la investigación está dada en que a partir del intercambio con los diferentes modelos teóricos propuestos en la literatura, es posible diseñar un procedimiento para el desarrollo de equipos de trabajo, a través del aprendizaje colaborativo, en el Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus, este resultará sin dudas un trabajo novedoso, en tanto la **significación práctica** radica en que se contará con equipos de trabajo más cohesionados, comprometidos con la organización y las tareas, con una mejor preparación, en mejores condiciones para enfrentar cambios y que tiendan cada día más a desempeñarse como equipos de alto rendimiento.

El **valor metodológico** puede atribuírsele al procedimiento propuesto para desarrollar equipos de trabajo, el cual posee además gran **valor social** por los beneficios directos que puede aportar a los implicados en la experiencia, así como las posibilidades de extender la misma a otros equipos de otras organizaciones.

Los principales **resultados esperados** están relacionados con:

- Empleo de técnicas que posibiliten el diagnóstico de los equipos de trabajo en el Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus
- Lograr un aumento considerable en la implicación en el trabajo; así como la cohesión grupal y el sentido de pertenencia a la organización.
- Diseñar un procedimiento para desarrollar equipos de trabajo a través del aprendizaje colaborativo.

- Sensibilizar a trabajadores y dirigentes con la necesidad de una participación consciente y sistemática en todas las situaciones de la organización.
- Una mejora considerable en el clima laboral y un aumento en el nivel de capacitación de los participantes en el estudio.

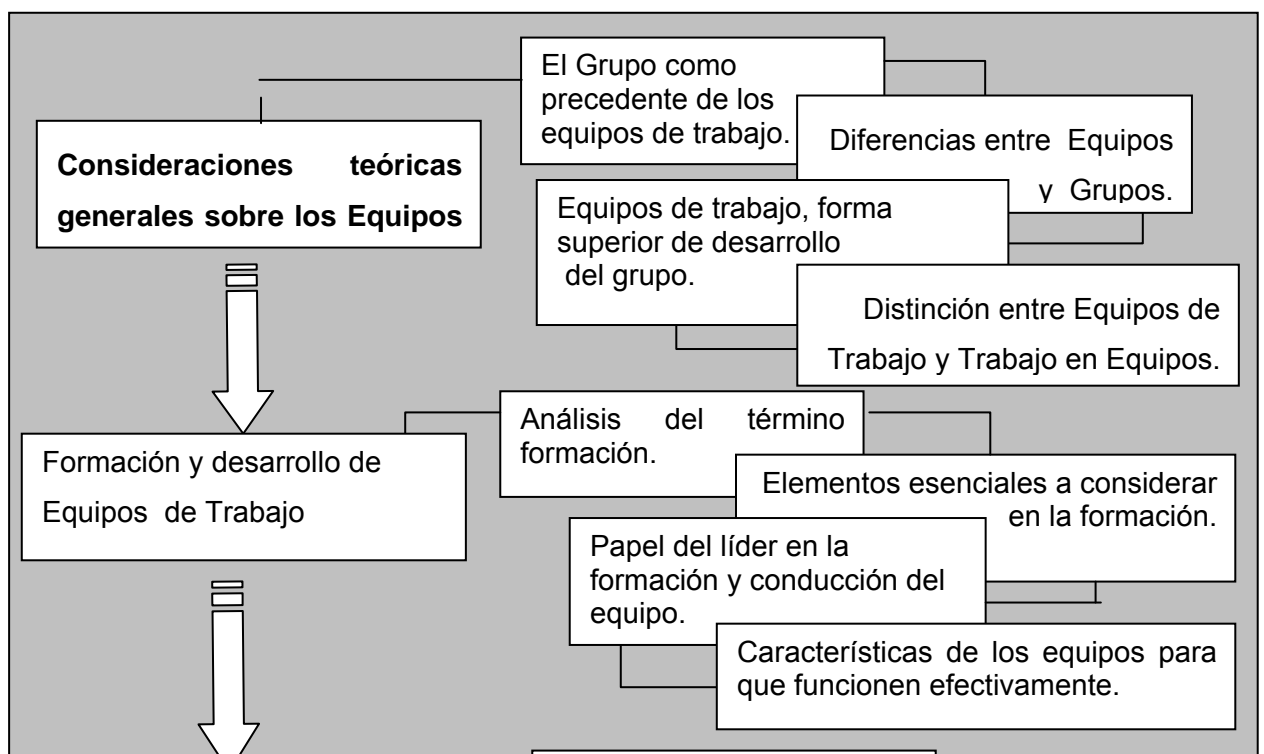
**Métodos y Técnicas empleados:** Se utilizó el método Histórico Lógico, el método de Observación y el de Análisis y Síntesis y las técnicas empleadas fueron: el análisis de documentos, la observación participante, la entrevista en diferentes modalidades, la sociometría y el grupo de discusión.

La tesis se estructura en tres capítulos. En el primero se aborda el Marco Teórico de referencia de la investigación, y se elabora luego de una minuciosa revisión bibliográfica. En tanto en el segundo capítulo luego de realizar una caracterización general del contexto donde tendrá lugar el estudio, se fundamenta el procedimiento propuesto para desarrollar equipos de trabajo, finalmente; el tercer capítulo permite mostrar los resultados obtenidos luego de aplicado el procedimiento.

## Capítulo I Marco Teórico de Referencia

### Introducción

Hace algunos años atrás cuando una empresa introducía en sus procesos equipos de trabajo, el hecho era noticia porque nadie más lo estaba haciendo. Hoy en día, es exactamente lo opuesto. Es la organización que *no* utiliza equipos la que se ha convertido en noticia. En el presente capítulo se realiza una **pormenorizada revisión bibliográfica** con el objetivo de analizar y tomar partido de las diferentes posiciones existentes en la literatura respecto a la cuestión de la formación de los equipos de trabajo. La figura 1.1 muestra con detalle el hilo conductor seguido en la elaboración de este marco teórico.



**Fig. 1.1 Hilo conductor.**

**Fuente: Elaboración propia.**

## Capítulo I

### Marco Teórico de Referencia

#### 1.1 Consideraciones teóricas generales sobre los equipos.

La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.

Pero esta forma de agruparse en las organizaciones no surge en abstracto, sino que tiene al grupo como precedente.

##### **1.1.1 El Grupo como precedente al Equipo.**

El estudio de los Grupos ha sido objeto de preocupación desde finales del siglo pasado y principios de este aproximadamente.

Numerosos han sido los investigadores que han estudiado sobre los Grupos y su desenvolvimiento, pero dentro de las fuentes más significativas pueden señalarse los trabajos de Kurt Lewin, el cual desarrolló su teoría de los Grupos T (Training Group) así como el Análisis Transaccional, que son dos formas diferentes de tratar de dar explicación a las interacciones que tiene lugar dentro del grupo. Otra y no menos importante fuente de estudio lo constituyó la figura de Sigmund Freud, el cual creó los Grupos Psicoanalíticos, los cuales permitieron probar todas sus teorías, por último, el más reciente estudioso de esta temática es el austriaco JL Moreno, creador de la valiosísima técnica del Sociodrama Psicoanalítico.

Según C. Marx, el hombre genéricamente hablando es el conjunto de sus relaciones sociales, o sea el hombre en virtud de que es hombre está obligado a la relación, al vínculo con los demás por lo que se van gestando tres necesidades básicas como: contacto con la realidad, contacto con las demás personas y autorregulación. Estas tres necesidades, a criterio de C Marx, son satisfechas por el individuo dentro del grupo, por lo tanto cabría preguntarse entonces en este punto ¿Qué es un grupo?

Según **Stefan Robbins (1996)**, un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos y estos pueden ser formales o informales.

Al hacer referencia a los **grupos formales**, se alude a aquellos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen



tareas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas. Los tres miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los **grupos informales** son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social.

Es importante conocer además cuales son las características principales de los grupos que pautan su funcionamiento, sobre todo si tenemos en consideración que este es un elemento clave de su funcionamiento y que será considerado con posterioridad. Así pues Doyle, Michael y Straus, **David (1989)** reconocen las siguientes características a los grupos: Composición, Normas, Papeles o roles, Status, Cohesión.

1. **Composición del grupo** - Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos.

Son grupos homogéneos cuando los miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y/o personalidades muy similares y heterogéneas cuando no ocurre esto. Cada organización necesita la existencia de ambos tipos de composición.

2. **Normas**.- Son las reglas de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del grupo, las que proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás miembros y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos que sus miembros emplean para interactuar con los demás.

La función de las normas de grupo es regular la situación de un grupo como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

3. **Papeles o roles**.- Carácter con que se contribuye a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo.

Cada posición en la estructura del grupo lleva conocido los siguientes tipos de papeles:

**Papel esperado**.- Conducta que se espera de quién ocupa esa posición.

**Papel percibido**.- Comportamiento que la persona que ocupa la posición cree que debe tener.

**Papel actuado**.- Comportamiento real que tiene la persona que ocupa esa posición.

Cada individuo puede desempeñar varios papeles y un mismo papel pueden desempeñarlo diferentes individuos.

4. **Status**.- Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel de status.
5. **Cohesión**.- Es la fuerza que integra al grupo y se expresa en la solidaridad y sentido de pertenencia al grupo. Cuanto más cohesión existe más probable es que el grupo tenga valores, actitudes y normas de comportamiento comunes.

Finalmente sería interesante antes de terminar con este punto analizar los diferentes factores que afectan las relaciones entre los grupos.

A criterio de **Robbins (1996)** diversos factores intervienen en un desempeño entre grupos de éxito. El paraguas conceptual que los abarca a todos es la *coordinación*. Cada uno de los siguientes factores puede afectar los esfuerzos para la coordinación.

**INTERDEPENDENCIA** La primera pregunta básica que necesitamos formular es: ¿Necesitan los grupos realmente la coordinación? La respuesta a esta pregunta la proporciona la determinación del grado de interdependencia que existe entre los grupos. Es decir, ¿dependen los grupos entre sí?, y de ser así, ¿en qué grado? Los tres tipos de interdependencia que se identifican con más frecuencia son los agrupados, en secuencia y recíprocos. Cada uno requiere de un grado creciente de interacción de grupos.

Cuando dos grupos funcionan con independencia relativa, pero su producción combinada contribuye a las metas globales de la organización, existe la interdependencia agrupada. Si todas las demás cosas permanecen iguales, los requisitos de coordinación entre grupos vinculados por la interdependencia agrupada son menos que cuando existe una interdependencia en secuencia o recíproca.

**INCERTIDUMBRE EN LA TAREA** La siguiente pregunta para la coordinación es: ¿en qué tipo de tareas están involucrados los grupos? En busca de la sencillez, podemos pensar que las tareas de un grupo van desde muy rutinarias a menos rutinarias. Las tareas altamente rutinarias tienen poca variación. Los problemas que enfrentan los miembros del grupo tienden a tener pocas excepciones y son fáciles de discutir. Estas actividades de grupo se prestan a procedimientos de operación estandarizados. En el otro extremo están las tareas no rutinarias. Estas son actividades no estructuradas, con muchas excepciones y problemas que son difíciles de discutir. Desde luego, muchas de las tareas de grupo están en un término medio o combinan tareas tanto rutinarias como no rutinarias.

La clave para la incertidumbre en la tarea es que las tareas no rutinarias requieren bastante más procesamiento de información. Las tareas con poca incertidumbre tienden a estar estandarizadas. Además, los grupos que realizan tareas

estandarizadas no tienen que interactuar mucho con otros grupos. En contraste, los grupos que desempeñan tareas con mucha incertidumbre enfrentan problemas que requieren respuestas ad hoc. Esto, a su vez, lleva a una necesidad de más y mejor información.

**ORIENTACIÓN HACIA EL TIEMPO Y LA META** ¿Cuánta diferencia hay en los grupos en función de los antecedentes y el pensamiento de sus miembros? Ésta es la tercera pregunta relevante con respecto al grado de coordinación necesaria entre los grupos. La investigación muestra que las percepciones de un grupo de trabajo sobre lo que tiene importancia pueden ser diferentes con base en el marco de tiempo que regula su trabajo y su orientación a la meta. Esto puede hacer difícil que trabajen juntos los grupos que tienen diferentes percepciones.

¿Por qué pueden tener los grupos de trabajo orientaciones diferentes respecto del tiempo y de la meta? La administración superior dividía históricamente el trabajo al colocar tareas comunes en grupos funcionales comunes y asignar metas específicas a estos grupos. Entonces se contrataba a personas con formación y habilidades apropiadas para terminar las tareas y ayudar al grupo a alcanzar sus metas. Esta diferenciación de tareas y contratación de especialistas facilitaba la coordinación de las actividades entre grupos. Pero cada vez hacia más difícil la coordinación de las interacciones entre grupos.

Pero que relación se establece entre los Grupos de trabajo y los Equipos de trabajo y por qué estos últimos se han vuelto tan populares en estos tiempos.

#### 1.1.2 Diferencia entre Equipo y Grupo.

Un equipo de trabajo es hoy vital para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno. Este esfuerzo cooperativo participa del éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que es necesario conocer su importancia dentro de procesos de transformación.

El hecho de encaminar a los demás para participar en aquellas actividades que antes eran competencia solo del líder, obliga a utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

Ante los cambios sociales, culturales, científicos y tecnológicos, producidos especialmente en la última década del siglo XX y en estos primeros años del siglo XXI, las organizaciones requieren ajustar sus estilos de trabajo a la nueva situación de globalización del conocimiento; ello involucra una fuerte tendencia hacia la formación de equipos de trabajo, que en algunas ocasiones pueden actuar como un apéndice de la jerarquía formal de las instituciones, sobre la base de esta exigencia surgen los

equipos autodirigidos o grupos de alto desempeño, capaces de enfrentar la compleja dinámica establecida entre individuos para lograr la sinergia grupal. Por ello “los equipos de trabajo deben desarrollar una fuerza creadora para generar eventos valiosos en forma conjunta, a partir de acuerdos estratégicos que implican una responsabilidad convencida de cada uno de ellos y ese es el desafío ético” (**Ferrer y Martín, 2002**)

Ahora bien, cuando se habla de equipo de trabajo es importante establecer la diferenciación necesaria con algunos conceptos, como el de grupo, por la trascendencia posterior que puede tener en la realización de cualquier trabajo que se desee. Pues en muchas ocasiones se habla de estos términos con una misma significación y a la vez, o lo que es lo mismo, algunos identifican Grupo y Equipo de la misma manera, sin embargo se trata de conceptos diferentes.

La primera diferencia entre estos dos conceptos la encontramos en la definición que da el Diccionario de la Lengua Española, para este un **Equipo** es un grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc., mientras que el **Grupo** lo define como la 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. (**M. Escat Cortés, 2003**)

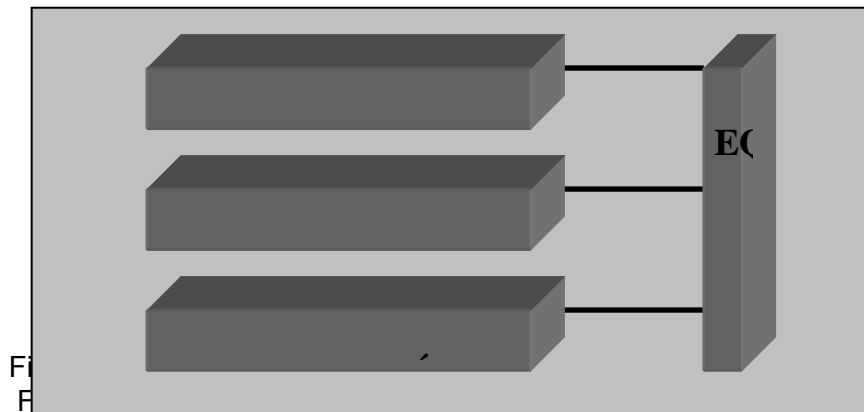
Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

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 dé 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).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol

que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.

Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo, no. **(Juan Carlos Cubeiro, 2001)**.



La figura 1.1 evidencia de forma más sintética lo que se ha estado comentando sobre los elementos distintivos de un equipo de trabajo.

Estas reflexiones permiten dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo.

Otras ideas sobre este mismo aspecto de la diferenciación existente entre un grupo y un equipo de trabajo es la que ofrece S. Robbins, en su libro Comportamiento Organizacional, cuando refiere “Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos, en tanto un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales”. **(Robbins, 1996)**

### 1.1.3 El equipo de trabajo como forma superior de desarrollo.

Para irnos introduciendo cada vez más en el tema nos parece interesante presentar los principios básicos del equipo que establecen Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith en su libro "Sabiduría de los equipos" (**Katzenbach y Douglas, 2000**). (Ver figura 1.2)

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.

A tono con esto los consultores de Katzenbach consideran que "un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables".



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

Para ellos en un equipo hay resultados individuales y también "productos colectivos de trabajo". Estos productos representan lo que dos o más miembros deben realizar juntos. Cualquiera sea su contenido, el producto de trabajo colectivo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo.

Los equipos requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. Los equipos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus

integrantes, posibilitando niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Un equipo es más que la suma de sus partes.

La esencia de un equipo es el compromiso común. Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer. Los equipos encuentran el rumbo y el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo.

Así se reconocen en la literatura diferentes tipos de equipos, como es el caso de estos propios consultores, para los cuales, la mayoría de los equipos quedan encuadrados dentro de tres categorías:

- Equipos que recomiendan cosas: (grupos de proyectos, de auditoría, etc.) Tienen casi siempre plazos predeterminados para cumplir con su tarea, deben encarar un comienzo rápido y constructivo y ocuparse de la transferencia de responsabilidades necesaria para conseguir que se lleven a cabo sus recomendaciones.
- Equipos que hacen cosas: (responsables de fabricación, desarrollo, etc.) No suelen tener plazos fijos para su tarea porque sus actividades son continuas. La alta gerencia debe concentrarse en los “puntos críticos” de la empresa, si el desempeño de esos puntos críticos depende de combinar múltiples habilidades, perspectivas y criterios en tiempo real, entonces la opción del equipo es la más inteligente. Estos equipos tienen una orientación implacable hacia el desempeño.
- Equipos que dirigen cosas: El principal problema que enfrentan estos equipos es determinar si el formato de equipo es el apropiado. El criterio clave está en si la suma de los mejores talentos individuales será suficiente para cumplir con el desafío, o si el grupo debe alcanzar un desempeño superior que requiera productos de trabajo conjuntos y reales. Cuando la alta gerencia utiliza a los equipos para dirigir cosas, debe asegurarse de que el equipo logre identificar el propósito y las metas específicas.

Relacionado con esto **Davis (1989)** considera los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos que el lector probablemente encuentre en una organización son los equipos solucionadores de problemas, los equipos autoadministrados y los equipos transfuncionales.

Si miramos hacia atrás unos 15 años, veremos que los equipos apenas comenzaban a ganar popularidad, y que la forma que tomaba la mayor parte de tales equipos era parecida. Estaban compuestos generalmente por entre cinco y 12 empleados del mismo departamento, pagados por hora, que se reunían unas pocas horas a la

semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente en el trabajo.<sup>5</sup> A éstos los llamamos equipos solucionadores de problemas.

En los equipos solucionadores de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren.

Los equipos solucionadores de problemas iban por el camino correcto, pero no llegaron lo suficientemente lejos como para conseguir que los empleados se involucraran en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a la experimentación con equipos verdaderamente autónomos, que no sólo podrían solucionar los problemas, sino además implantar soluciones y asumir toda la responsabilidad de los resultados.

Los equipos de trabajo autoadministrados generalmente están compuestos por 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.

En tanto los equipos transfuncionales están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea. Son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos. Desde luego, no es un día de campo administrar los equipos transfuncionales. Sus primeras etapas frecuentemente consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Se necesita tiempo para establecer la confianza y el trabajo en equipo, especialmente entre personas con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas. Más adelante en este capítulo analizaremos las formas en que los administradores pueden ayudar a facilitar y establecer la confianza entre los miembros del equipo.

#### **1.1.4 Diferencia entre Equipo de trabajo y Trabajo en Equipo.**

Un aspecto que resulta interesante diferenciar cuando se comenta acerca de la formación de equipos de trabajo es lo relacionado con el trabajo en equipo, para **María**



**Escat Cortés (2003)** el trabajo en equipos es una filosofía inherente a la empresa el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, aptitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura. Dicho en otras palabras el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, mientras que el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Sin lugar a dudas los equipos de trabajo son hoy vitales para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno. Este esfuerzo cooperativo participa del éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que su estudio y entendimiento reviste cada vez más importancia.

Pero ¿cómo conseguir la formación y conducción adecuada de equipos de trabajo?

#### 1.2 Formación y desarrollo de equipos de trabajo.

**La formación, a nuestro juicio no es solo un proceso de aprendizaje, como incorporación de información, sino un verdadero proceso de desestructuración y reestructuración, con la resignificación de los contenidos de una práctica.**

**La formación debe hacer referencia a la emotividad provocada por los contenidos, una instrumentalización de los efectos, cuando tocan situaciones histórico personales del coordinador de grupo, como a cuestiones referidas a su propia implicación en el proceso grupal.**

Según la especialista en formación de equipos de trabajo **Susan Ledlow (2001)** para entender la formación de cualquier equipo de trabajo hay que comprender que su génesis está en la formación de grupos y que para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

**La cohesión** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*. La *cohesión social* se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

**La asignación de roles y normas** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

**La comunicación** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

**La definición de objetivos** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere

asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

**La interdependencia positiva** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *ranking* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero equipo de trabajo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

#### 1.2.1 El Aprendizaje Colaborativo en la formación de equipos de trabajo.

En la historia de la humanidad el trabajar y aprender juntos es algo bastante difundido, pese a que recién a fines del siglo XX surge el concepto de aprendizaje colaborativo, transformándose en un tema de estudio en el que se ha teorizado bastante.

El constructivismo sociocultural ha servido como marco teórico para este enfoque del aprendizaje, el que afirma que todo aprendizaje es social y mediado. El aprendizaje colaborativo nace y responde a un nuevo contexto socio cultural donde se define el "cómo aprendemos" y "dónde aprendemos".

Desde este punto de vista, se validan las interacciones sociales, como también la visión de que el aporte de dos o más individuos que trabajan en función de una meta común, puede tener como resultado un producto más enriquecido y acabado que la propuesta de uno sólo, esto motivado por las interacciones, negociaciones y diálogos que dan origen al nuevo conocimiento. **(L.M. Zañartu Correa, 2003)**

Pero el tema del aprendizaje colaborativo ha sido tratado por diversos autores y desde diferentes ámbitos, lo que ha posibilitado que el mismo se haya desarrollado y gestado a través de distintas vertientes que buscan aproximarse a su significado. Así, la literatura nos presenta los grupos de aprendizaje - learning groups, comunidades de

aprendizaje – learning communities, enseñanza entre pares – peer teaching, aprendizaje cooperativo – cooperative learning, y aprendizaje colaborativo – collaborative learning (**P Dillenbourg, 1999**).

**Driscoll y Vergara (1997)**, explicitan: para que exista un verdadero aprendizaje colaborativo, no sólo se requiere trabajar juntos, sino que cooperar en el logro de una meta que no se puede lograr individualmente. Y señalan que son cinco los elementos que caracterizan el aprendizaje colaborativo:

- 1) Responsabilidad individual: todos los miembros son responsables de su desempeño individual dentro del grupo.
- 2) Interdependencia positiva: los miembros del grupo deben depender los unos de los otros para lograr la meta común.
- 3) Habilidades de colaboración: las habilidades necesarias para que el grupo funcione en forma efectiva, como el trabajo en equipo, liderazgo y solución de conflictos.
- 4) Interacción promotora: los miembros del grupo interactúan para desarrollar relaciones interpersonales y establecer estrategias efectivas de aprendizaje.
- 5) Proceso de grupo: el grupo reflexiona en forma periódica y evalúa su funcionamiento, efectuando los cambios necesarios para incrementar su efectividad.

**Salinas (2000)** define brevemente el término y señala que aprendizaje colaborativo es la adquisición de destrezas y actitudes que ocurren como resultado de la interacción en grupo.

Para **Panitz (1997)** la premisa básica del aprendizaje colaborativo es la construcción del consenso, a través de la cooperación de los miembros del grupo. Señala que en el aprendizaje colaborativo se comparte la autoridad y entre todos se acepta la responsabilidad de las acciones del grupo; mientras que en la cooperación la interacción está diseñada para facilitar el logro de una meta o producto final específico por un grupo de personas que trabajan juntas.

**Gros (2000)** agrega que en un proceso de aprendizaje colaborativo, las partes se comprometen a aprender algo juntos. Lo que debe ser aprendido sólo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo, las tareas a realizar. La comunicación y la negociación son claves en este proceso.

**Dillenbourg (1999)** prefiere dilatar una posible definición del concepto “porque existen tantas definiciones como personas” y expresa que la definición más amplia pero “insatisfactoria” del término aprendizaje colaborativo es la situación en la cual una o más personas aprenden e intentan aprender algo en forma conjunta. Luego comenta. Esta definición es parcial porque es difícil delimitar a qué nos referimos con una o más personas (grupo). ¿Se refiere a una pareja, un pequeño grupo, una clase, una comunidad? Y con relación al término aprendizaje, se pregunta, si esto quiere decir: ¿seguir un curso, estudiar un material de curso, resolver un problema en forma conjunta?

### **1.2.2 Diferencias entre el Paradigma de Aprendizaje Cooperativo y Aprendizaje Colaborativo**

En la literatura aparece reiteradamente el término aprendizaje colaborativo vs. cooperativo. Es una terminología de moda. Aunque algunos autores tienden a homologarlos, en este trabajo presentaremos sus diferencias, básicamente porque el aprendizaje colaborativo responde al enfoque sociocultural y el aprendizaje cooperativo a la vertiente Piagetiana del constructivismo.

Como señalan **Dillenbourg, 1996 y Gros, 2000** el aprendizaje cooperativo requiere de una división de tareas entre los componentes del grupo. Por ejemplo, el educador propone un problema e indica qué debe hacer cada miembro del grupo, responsabilizándose cada uno por la solución de una parte del problema. Esto implica que cada estudiante se hace cargo de un aspecto y luego se ponen en común los resultados. Lo propio de la distribución de tareas en el aprendizaje cooperativo es claramente definido por **David W. Johnson (1999)** quien explica: aprendizaje cooperativo es trabajar conjuntamente para concretar distributivamente una meta. En otro texto complementa: el aprendizaje cooperativo es el empleo didáctico de grupos reducidos en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. Este método contrasta, con el aprendizaje competitivo en el que cada alumno trabaja en contra de los demás para alcanzar objetivos escolares determinados. Los enfoques o paradigmas de aprendizaje colaborativo y cooperativo, tienen algunas características que los diferencian notoriamente. Cada paradigma representa un extremo del proceso de enseñanza – aprendizaje que va de ser altamente estructurado por el profesor (cooperativo) hasta dejar la responsabilidad del aprendizaje principalmente en el estudiante (colaborativo).

La premisa básica de ambos paradigmas está fundada en el enfoque constructivista. El conocimiento es descubierto por los alumnos y transformado en conceptos con los

que el alumno puede relacionarse. Luego es reconstruido y expandido a través de nuevas experiencias de aprendizaje.

**Ken Brufe (1995)**; señala que el enfoque colaborativo es el que requiere de una preparación más avanzada para trabajar con grupos de estudiantes. Este autor identifica dos tipos de conocimiento como la base para escoger uno de estos enfoques (colaborativo vs. cooperativo). El aprendizaje fundamental es el conocimiento básico, representado por creencias justificadas socialmente en las cuales todos estamos de acuerdo: gramática, ortografía, procedimientos matemáticos, hechos históricos, representarían tipos de conocimiento fundamental. Estos son aprendidos mejor utilizando estructuras de aprendizaje cooperativo en los grados iniciales.

El conocimiento no fundamental es derivado a través de razonamiento y el cuestionamiento en lugar de la memorización. Los estudiantes deben dudar de las respuestas, incluso de las del profesor, y deben ser ayudados para arribar a conceptos mediante la participación activa en el proceso de cuestionamiento y aprendizaje. Como resultado de esta acción, el nuevo conocimiento es creado; algo que no ocurre cuando se trabaja con hechos e información asociada al conocimiento fundamental. El aprendizaje colaborativo cambia la responsabilidad del aprendizaje del profesor como experto, al estudiante, y asume que el profesor es también un aprendiz.

Brufee, ve los dos enfoques como si fueran lineales, y sostiene que el aprendizaje colaborativo está diseñado para entrar justo cuando el cooperativo sale o termina. Esta transición puede ser vista considerada como un continuo que se desplaza desde un sistema muy controlado y centrado en el profesor a un sistema centrado en el estudiante donde el profesor y los estudiantes comparten la autoridad y el control del aprendizaje.

### **1.2.3 Características del aprender colaborativamente.**

Las relaciones colaborativas de aprendizaje tienen que tener varias características. Algunas de ellas son:

- a) La interactividad. No puede haber aprendizaje colaborativo sin la interacción de las partes. El aprendizaje se produce en la intervención entre dos y más, mediado por un intercambio de opiniones y puntos de vista. La importancia de esta interacción no es la cantidad de intercambios e intervenciones que se produzcan, sino el grado de influencia que tiene la interacción en el proceso cognitivo y de aprendizaje del compañero. En síntesis se aprende de la reflexión común, del intercambio de ideas, del analizar entre dos y más un tema común, a través de lo cual se obtiene un resultado enriquecido.

b) La sincronía de la interacción. Cuando pensamos en el uso de las tecnologías de la información para aprender, vemos que existen dos momentos significativos en el proceso de aprendizaje. Aquél que es sincrónico, y que requiere de respuestas inmediatas, al igual que un diálogo en vivo, o una conversación presencial, en la cual los dos agentes se retroalimentan y las palabras del uno gatillan al otro nuevas ideas y respuestas. Este diálogo orientado a hacer algo juntos nos lleva a la situación de que es necesaria la sincronía. Pensamos que no es posible generar conocimiento sin respuestas inmediatas, porque provocaría desmotivación, y descontextualización en una de las partes. Esta sincronía es la que defienden algunos teóricos al referirse a la colaboración afirmando que es “una actividad coordinada y sincrónica, que surge como resultado de un intento continuo por construir y mantener una concepción compartida de un problema”.

Sin embargo, al crear nuevo conocimiento, al construir juntos también corresponde una segunda fase, más reflexiva que pertenece al mundo individual. En esta etapa de reflexión del aprendizaje colaborativo entra a intervenir la comunicación asincrónica. A través de ella, y tras una asimilación del conocimiento adquirido, el sujeto podrá aportar resultados más concluyentes. El construir conocimiento, no sólo es un proceso social, sino también tiene un carácter individual de reflexión y de interiorización, que valida el espacio asincrónico de la comunicación. Es en ella donde se pueden expresar los resultados madurados personalmente, y no sólo como consecuencia de un diálogo interactivo.

c) La negociación básicamente es un proceso, por el cual dos o más personas intentan superficialmente o en conciencia, obtener consentimiento y acuerdos con relación a una idea, tarea o problema. La negociación es un elemento distintivo de las interacciones colaborativas, y tiene especial importancia cuando se trata de negociar significados. Para algunos autores como la negociación del significado no es un defecto de la interacción, sino que es constitutiva de ella, hasta el punto que el mecanismo de interacción permite que emerja una comprensión mutua. Así afirma que sin negociación el diálogo se transforma en un monólogo, a la vez que la función del interlocutor se reduce a la de un simple receptor de mensaje.

La principal diferencia entre la interacción colaborativa y aquella que es jerarquizada, reside en que el sujeto involucrado, no impone su visión por el sólo hecho de tener autoridad, sino que el gran desafío es argumentar según su punto de vista, justificar, negociar e intentar convencer a sus pares. Como consecuencia, observamos que la estructura del diálogo colaborativo, es más compleja que la del diálogo tutorial. Esto principalmente, porque desde el punto de vista de las escuelas lingüísticas, la

negociación que se produce en el diálogo, no es un tipo de secuencia aislada, sino que es un proceso propio y constitutivo de todo diálogo.

Para **Dillenbourg & Baker (1996)** la negociación sólo puede ocurrir si es que hay un espacio para que ésta ocurra. Con ello postulan que la negociación también puede ser inhibida. Un ejemplo de ello, es cuando la negociación a nivel de tareas se obstruye con tareas triviales, en las cuales no hay nada en qué ponerse de acuerdo. Otro ejemplo ilustrativo de inhibición en la negociación se da cuando la respuesta es tan clara y determinante, como que  $2+2=4$ . Este es el clásico ejemplo donde no hay espacio para la negociación.

Ahora bien, las experiencias de aprendizaje colaborativo, necesitan de un líder que las conduzca acertadamente por buen camino. Sería interesante analizar ¿qué papel juega el líder en la formación y conducción de equipos de trabajo?

#### 1.2.4 Papel del líder en la formación y conducción de equipos de trabajo.

Desdichadamente un excelente desempeño de equipos de primera línea no lleva de una manera natural a rendimientos de equipo en niveles más altos, en particular en su directiva y esto, por varias razones.

Se habitúa a llamar a cualquier pequeño esfuerzo de grupo, un equipo de trabajo, aunque la acción de tales grupos haya sido impulsada por fuertes líderes individuales que no aplican disciplina de equipo. En efecto, es casi una herejía (**Katzentbach, 1998**) sugerir que la responsabilidad individual se podría complementar con responsabilidad mutua de los miembros del grupo.

Siempre es fácil y cómodo para los directivos operar dentro de una jerarquía clara, donde prevalece la disciplina de un solo líder. Por eso unidades de un solo líder son más comunes en la cumbre y los esfuerzos de equipo son difíciles de encontrar a ese nivel. El problema reside en parte en que la gente no sabe cómo o dónde buscar comportamiento de equipo dentro de estos modelos, aún cuando crisis inesperadas y otros sucesos importantes, produzcan conducta de equipo en la cumbre. Tal vez el aspecto más difícil de aplicar disciplina de equipo en la directiva está en manejar las expectativas de los demás (**Katzentbach, 1998**).

Pocos directivos se toman el trabajo de distinguir un equipo real, de un grupo de trabajo dirigido por un solo líder. Soslayan la cuestión, refiriéndose a cualquier actividad de un pequeño grupo como un esfuerzo de equipo, promocionando así la idea de trabajo en equipo sin tener que correr el riesgo de la responsabilidad mutua y liderazgo rotatorio compartido, características de un equipo de trabajo.



Sin embargo, es preciso afrontar una difícil paradoja: una disciplina de un solo líder en la directiva no bastaría para convertir el rendimiento operativo de los equipos en sinergia de rendimiento global de la organización, es decir en sinergia proactiva; cuestiones estratégicas y amplios retos de liderazgo exigen rendimiento de equipo, lo mismo que individual; puede operar en una modalidad del equipo real, pero hasta que los líderes individuales, no asuman su responsabilidad, sólo entonces desarrollaran normas de equipo real, estilos de trabajo y comprensión compartida de los elementos de una disciplina de equipo, hasta el punto de dejar a un lado sus naturales patrones de conducta individual y funcionar como un equipo proactivo.

A partir de tales reflexiones surgen algunas ideas que revelan las tendencias de los líderes en la formación de equipos de trabajo y por la búsqueda del éxito organizacional, tales como:

1. Crear y mantener la constancia por mejorar los resultados por los cuales es responsable.
2. Formular una estrategia organizacional clara y convincente; identificar las cuestiones críticas y concentrar la atención en resolverlas, pero sobre todo crearlas bajo la discusión colectiva.
3. Establecer una clara responsabilidad individual y colectiva.
4. Aprovechar al máximo el tiempo y la experiencia de los miembros mediante organización y procesos administrativos eficientes; dar a líderes sin puesto, de alto potencial, la responsabilidad de tomar decisiones.
5. Hacer a los gerentes claramente responsables por tomar las decisiones críticas en su respectiva área, y seguir los resultados de dichas decisiones al evaluar sus resultados.
6. Escoger los mejores individuos para ser líderes sin puesto identificando la potencialidad con un rígido estándar de liderazgo individual y capacidad de acción.

Ahora bien, dejando por un momento las tendencias que sirven de soporte al análisis de corrientes en el plano de la formación de equipos y teniendo en cuenta que la función gerencial exige de líderes emergentes, el estudio quiso hacer énfasis en las tendencias futuras de liderazgo, retomadas por algunos autores, que destacan la dificultad para enfrentarse al fenómeno del cambio continuo.

Así, **Hesselbein, Goldsmith y Beckchard (1996)** plantean que el liderazgo del futuro necesita de una clase diferente de organización, dado la rapidez en los procesos de tecnología, comunicaciones, competencia en el ámbito mundial y cambios

demográficos, demandando de un liderazgo nuevo, dinámico, creativo, y sobre todo basado en el conocimiento de procesos y la formación de equipos bajo el lema de la flexibilidad.

En tanto **Bridges (1996)** refiere el liderazgo de la organización sin puestos de trabajo que es lo que **Katzenbach (1998)** llama liderazgos individuales. Parte de tres variables fundamentales que dificultan el desarrollo de la organización tradicional: primero, los puestos de trabajo hacen que las organizaciones tengan dificultad para responder a los cambios de manera eficaz; dado que los procesos tecnológicos y la tecnología desbordan a la organización y al trabajador en particular, quien en muchos casos no habrá percibido el cambio. Segundo, el trabajo de hoy, en vez de ser por acciones interactivas se basa en conocimientos, diálogo entre individuos y datos y, en tercer lugar, la dispersión provocada por un cambio de conducta en el trabajo, donde dichas acciones interactivas dejan de tener impacto. El líder requerido para esta clase de organización proteica funciona como un nodo de energía, en torno al cual se agrupa la actividad de varios conjuntos de proyectos.

Ahora bien, sin entrar en un estudio exhaustivo sobre el concepto de liderazgo, que se remonta al siglo XIX, se acogerán algunas definiciones de visión postemergentes y contemporáneas, como la de **Rodríguez (1999)**; donde el liderazgo se define como cualquier intento expresado por impactar e influenciar la conducta de otros al utilizar el lenguaje como herramienta. Otros autores **Gibson (1999)** definen al liderazgo como una interacción entre los individuos de un grupo en que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. De allí que, el liderazgo implique el uso de la influencia, así como la posibilidad de que exista el liderazgo en todo tipo de motivaciones; además de ser agente de cambio y centro de los objetivos a cumplir, sean individuales, grupales o de la organización.

En el mismo orden de ideas **Robbins (1998)** refiere que el liderazgo es una relación entre varios, donde el líder influye en el comportamiento del grupo para conseguir los objetivos que se desean, que deben coincidir con los del grupo, por lo que depende de: el estilo o perfil del líder; los perfiles profesionales, conocimientos, experiencias y personales (interés, responsabilidad) de cada miembro del grupo; la situación del momento dado (objetivos, intereses externos e internos y normas, tiempos, recursos, complejidad), la percepción de la situación por el líder y por el equipo en conjunto y por la comunicación que el líder transmite con efectividad a los miembros. En tanto

**Koontz y Wehrich (1998)** conciben el liderazgo como la influencia, arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Tal definición connota una persuasión que genera dilemas éticos en la relación, situación que afecta la vivencia del líder.

**Senge (1990)**, al referirse al liderazgo corporativo, define en primer término como incorporación exitosa a cierto tipo de identidad llamada organización que aprende; en ésta el liderazgo se centra en un trabajo más útil, donde sus roles difieren enormemente de los habituales; son diseñadores, instructores y administradores. Estos roles demandarán actitudes como capacidad para consensos, proponer maneras de pensar más afines con los sistemas y cuestionar modelos mentales, es decir, son responsables del aprendizaje.

Por tanto la definición de liderazgo asumida desde perspectiva organizacional, será la del arte para que las personas de un equipo se esfuercen con pasión e intensidad a la ejecución del trabajo en equipo, donde los factores comunicación e información se convierten en epicentro estratégico de los cambios necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales; además el líder, si es que existiere, debe ser sobre todo diseñador, servidor, instructor y activador del proceso de cambio organizacional.

#### 1.2.5 Características de los equipos para que funcionen eficientemente.

Este es otro punto medular de análisis en un estudio de este tipo, pues nos permite orientarnos mejor hacia lo que queremos conseguir.

De igual manera que en los apartados anteriores, el tema es abordado por diferentes autores que tratan de dar sus ideas al respecto, analicemos algunas de estas.

Según **C. López (2001)** 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:** 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.

Por su parte **Meredith Belbin (2000)**, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó en su libro "Management Teams: why they succeed or fail" (Equipos gerenciales: por qué triunfan o fracasan) nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales. Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Estas son:

**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.

Sin embargo para **C. Burroso (2002)**, las características que deben tener los equipos para que funcionen en forma efectiva, se relacionan con:

1. - Metas claras. Si el equipo no comparte una meta clara que lograr, entonces este perderá el foco de acción. Además, si existen metas diferentes entre los integrantes del equipo, entonces es probable que existan fuertes tensiones dentro del grupo, impidiendo que se pueda cumplir con la meta del equipo.

2. -Las reglas del juego. Es importante saber que se puede o no se puede hacer dentro de las acciones que tomará el equipo y entre sus miembros; por ejemplo, una regla puede ser la de no pedir ayuda para resolver un problema si no se ha hecho por lo menos un intento de resolverlo. En las organizaciones con una fuerte cultura es muy probable que no sea necesario especificar todas las reglas, puesto que estas están arraigadas en de la forma de ser de la organización; por otro lado, es muy posible que en los primero equipos autodirigidos, las reglas surjan a través del desarrollo del proyecto, las cuales probablemente serán repetidas en los siguientes proyectos. No obstante, si la organización no tiene una cultura en la cual se pueda delegar la toma de decisiones, entonces es probable que se deban especificar algunas reglas que dirijan al equipo en dicha dirección.

3. - Identificar los roles que cada uno desarrollará. Por lo general al hablar de roles estamos pensando en un documento escrito, el cual señala claramente lo que una

persona debe hacer, si este es el caso, entonces no estamos en presencia de equipos autodirigidos, puesto que estamos diciendo lo que ellos deben hacer antes de que el equipo lo decidida. Para nosotros, identificar los roles significa definir el espacio de problemas de los cuales cada persona dentro del equipo se hará cargo, abriendo un espacio para la creatividad.

En tanto los consultores de Time/system consideran Los equipos que alcanzan el éxito transmiten entusiasmo y energía a toda la organización. Son la inspiración para todos. Un buen equipo debe ser autónomo, la libertad es uno de sus pilares. Por ello sólo necesita la supervisión de su responsable a la hora de tomar decisiones, no en su forma de hacer las cosas ni en sus tareas diarias.

Los miembros de un equipo deben tener un compromiso personal serio con el proyecto y velar por el interés común. Los equipos que tienen claro sus objetivos, lograrán sus resultados tangibles a corto plazo.

Comunicación y coordinación, son herramientas para el éxito. Si a todo ello añadimos la capacidad de hacer el trabajo diario, tenemos el éxito asegurado.

Estos tres ingredientes son fácilmente transmisibles al resto del personal. Implantar una estructura de procesos en su equipo, le facilitará tener su tiempo bajo control, de este modo sus actividades y planes no sufrirán retrasos ni desviaciones.

El Feed-Back o reciprocidad en la comunicación es una parte integral de la efectividad del grupo. De este modo tendrá la seguridad de obtener el máximo beneficio con su equipo.

No hay nada tan estimulante como trabajar en un equipo que realmente funciona y que consigue sus objetivos con éxito. Pero crear un equipo de trabajo efectivo es infinitamente más difícil que juntar a un grupo de personas y dirigir las hacia un mismo objetivo. Un verdadero equipo comparte valores, comportamientos, ideales y un deseo común de éxito y, por supuesto, un objetivo. Sin un objetivo común, el trabajo carece de sentido.

Sólo hay que añadir el método que facilite la comunicación, la coordinación y el control del avance en el trabajo.

### **1.3 Sistemas de alto rendimiento, alta implicación.**

La implicación de empleados es un proceso que involucra a los empleados con las siguientes actividades:

1. - Planificación y establecimiento de objetivos

2. - Identificación y solución de problemas
3. - Influencia sobre e implementación de las soluciones

El objetivo de esta implicación es mejorar:

1. - La efectividad organizacional
2. - La calidad del producto y el servicio
3. - La satisfacción por su trabajo y la dignidad del empleado
4. - Sus habilidades y capacidades

Es importante entender que la implicación de empleados no es la productividad a costa de la gente, ni la gente a costa de la productividad. Este es un proceso que funciona para mejorar la organización a través de la optimización conjunta de ambos, la gente y la tecnología. **R. Axelrod (1991)**

Tradicionalmente la implicación laboral ha sido concebida a través de una separación entre los objetivos institucionales y los objetivos individuales, cuestión esta que poco a poco se ha ido transformando y que en la actualidad apunta hacia una coincidencia entre objetivos institucionales e individuales a fin de obtener una verdadera implicación exitosa.

En los estudios efectuados por **Lawler (1990)**, citado por **Axelrod (1991)**, se evidencian tres formas de dirigir una organización con el fin de lograr la implicación de los trabajadores, las tres impulsan, de manera diferente, la participación de los empleados en la dirección de la entidad y tienen, como es lógico, ventajas y desventajas.

Estas vías de implicación son:

1. - **IMPLICACION PARALELA POR SUGERENCIAS**
2. - **IMPLICACION LABORAL**
3. - **ALTA IMPLICACION**

En la investigación que nos ocupa pretendemos apuntar con la formación de equipos de trabajo a una cultura que promueva la alta implicación. Analicemos pues hacia donde queremos mover la organización.

### **1.3.1 Características de los sistemas de alto rendimiento, alta implicación.**

También se puede llamar Alto Desempeño - Alta Participación o la combinación de los cuatro términos.

Ha sido denominada la vía del Compromiso, o de forma más descriptiva, la vía de

Implicación en el Negocio, que no es más que todos sus empleados están verdaderamente comprometidos con todos los resultados que obtenga o deje de obtener la organización.

Es relativamente nueva, aunque tiene sus raíces en el Sistema 4 de Likert; la Teoría Y, de McGregor; y los Sistemas Sociotécnicos de Trist y otros.

Para tener una dirección de alta implicación, cada rasgo importante de la organización tiene que ser virtualmente diseñado de forma diferente a como se hace en el enfoque de control tradicional y en algunos casos hay que hacer innovaciones en el diseño.

La Alta Implicación difiere en cuanto al tipo de información compartida, poder de decisión y sistema de recompensas. A los empleados se les pide, no solo que tomen decisiones sobre sus actividades laborales, sino también que jueguen su papel en las decisiones de la organización que tienen que ver con estrategias, inversiones y otras tareas importantes. Las recompensas se basan en el desempeño de la organización, en sus resultados globales.

En estas nuevas Culturas de Trabajo, la gente muestra energía y entusiasmo cuando las tareas son desafiantes y significativas, y se promueve y recompensa el aprendizaje continuo. El orgullo de producir artículos o brindar servicios de alta calidad es parte inherente de estos sistemas de trabajo.

La estrategia básica de la dirección es engendrar un alto compromiso e implicación de todas las partes: obreros, personal de apoyo, plana (staff) y dirigentes. En los sistemas de trabajo de alto rendimiento la CULTURA DE LA ORGANIZACION es un activo que se valora y mantiene.

Se considera que la base para lograr una ventaja competitiva sostenida la proporciona una fuerza de trabajo flexible, competente y comprometida.

En realidad hay pocos datos sobre las organizaciones de alto rendimiento, los ejemplos más recientes provienen de nuevas plantas, que se basan en el trabajo en equipos, y que han iniciado operaciones en todo el mundo. Los resultados han sido muy favorables, pero limitados. No obstante, mucha gente se está moviendo en esta dirección.

Los testimonios muestran que donde funcionan las organizaciones de alto rendimiento generalmente se obtienen resultados de operación superiores, tienden a ser entidades de bajo costo, relativamente flexibles, adaptativas, y están muy orientadas hacia la calidad y el cliente.



## ***CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO***

En este capítulo hemos realizado una amplia revisión de la literatura relacionada con la formación de equipos de trabajo que nos ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Existe una estrecha relación entre las categorías de Grupo y Equipos de trabajo, aunque esta última representa un estadio superior de desarrollo, el cual es definido en la literatura como “unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo”.
- ✓ Es importante para este estudio establecer la diferencia existente entre Equipos de trabajo y Trabajo en equipo, la misma tiene como eje fundamental que el Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, mientras que el Trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- ✓ **La formación y desarrollo de equipos de trabajo, a nuestro juicio, no es solo un proceso de aprendizaje como incorporación de información, sino un verdadero proceso de desestructuración y reestructuración, con la resignificación de los contenidos de una práctica.**
- ✓ El aprendizaje colaborativo como método para la formación de equipos de trabajo presenta características que ha de ser cuidadosamente tratadas, dentro de las que se encuentran: Responsabilidad individual: todos los miembros son responsables de su desempeño individual dentro del grupo, Interdependencia positiva: los miembros del grupo deben depender los unos de los otros para lograr la meta común, Habilidades de colaboración: las habilidades necesarias para que el grupo funcione en forma efectiva, como el trabajo en equipo, liderazgo y solución de conflictos, Interacción promotora: los miembros del grupo interactúan para desarrollar relaciones interpersonales y establecer estrategias efectivas de aprendizaje y Proceso de grupo: el grupo reflexiona en forma periódica y evalúa su funcionamiento, efectuando los cambios necesarios para incrementar su efectividad.

- ✓ El papel del líder en la formación y conducción de equipos de trabajos, es de vital importancia y pudiera resumirse que su principal objetivo se concentra en lograr que las personas de un equipo se esfuercen con pasión e intensidad a la ejecución del trabajo en equipo, donde los factores comunicación e información se convierten en epicentro estratégico de los cambios necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales; además el líder, si es que existiere, debe ser sobre todo diseñador, servidor, instructor y activador del proceso de cambio organizacional.
- ✓ Finalmente la formación de Equipos de trabajo, a través del aprendizaje colaborativo, puede contribuir a desarrollar una cultura en la organización que apunte a la alta implicación.

## **Capítulo II Fundamentación del procedimiento propuesto para el desarrollo de equipos de trabajo**

### **Introducción**

Este segundo capítulo de la tesis teniendo en cuenta los objetivos trazados en la investigación se estructura en dos partes fundamentales: una primera parte donde se realiza una **caracterización general del contexto** donde tiene lugar la investigación; o sea, el Comité Municipal del Partido en el municipio Sancti Spíritus; para realizar esta caracterización general se parte de considerar aspectos que van desde el propio surgimiento del Partido Comunista en Cuba hasta llegar a una caracterización de la situación que presenta hoy el Comité Municipal en Sancti Spíritus, detallando aun más en el Buró Municipal y la Esfera Político Ideológico el cual constituirá el contexto de estudio.

En un segundo momento de este capítulo se propone y fundamenta el **procedimiento escogido** para el desarrollo de equipos de trabajo **y los pasos para su conformación**. Se destacan las técnicas empleadas en cada paso para recopilar la información necesaria.

#### **2.1 Caracterización General del contexto**

Conocer con profundidad el contexto donde tendrá lugar cualquier tipo de estudio, constituye para quienes lo realizan un elemento de suma validez, pues ayuda a entender mejor los fenómenos que se suceden y en correspondencia con esto a diseñar mejores propuestas de solución.

##### **2.1.1 Reseña histórica del surgimiento del Partido Comunista de Cuba**

El Partido comunista de Cuba es fruto genuino de la Revolución y máxima expresión de la voluntad unitaria del pueblo cubano de cuyos mejores hijos nutre sus filas sobre la base de la ejemplaridad y con métodos de masa.

El Partido Comunista de Cuba encarna las heroicas tradiciones revolucionarias del pueblo cubano, mantenidas muy en alto por generaciones de luchadores contra el colonialismo español y el neocolonialismo imperialista de estados unidos, y constituye un fiel continuador del Partido Revolucionario Cubano que fundó José Martí para la lucha por la independencia nacional, del Primer Partido comunista simbolizado en las vidas de Julio Antonio Mella y Carlos Baliño, y de las organizaciones revolucionarias que protagonizaron la lucha contra la tiranía proimperialista derrocada el 1ro de enero de 1959.

En los primeros años que se sucedieron luego del triunfo de la revolución el Estado, las Fuerzas armadas y las organizaciones de masas, no poseían el nivel de desarrollo y organización que se necesitaba. Las organizaciones revolucionarias, el Movimiento 26 de Julio, el Partido Socialista Popular y el Directorio Revolucionario, no se habían fundido todavía en un solo partido.

El 16 de Abril de 1961, en el entierro de las víctimas del bombardeo mercenario, y próximos a entrar en combate contra los invasores, el pueblo trabajador, proclamó con heroica determinación el carácter socialista de la revolución, creándose las condiciones para vertebrar en un solo partido a todos los revolucionarios.

Constituyéndose su primer Comité Central y Buró Político el 1ro de octubre de 1965. A partir de ese momento se trabajó por lograr la más completa uniformidad en las cuestiones de estructura y de organización, se fortaleció el aparato del partido y perfeccionado sus métodos de dirección para ejercer adecuadamente su papel en la sociedad, se adoptó la nueva estructura, creándose los departamentos auxiliares los que ha contribuido de forma apreciable al logro de los objetivos.

El Partido en su labor orientadora y educadora, desde su surgimiento y hasta la actualidad, otorga particular atención a la formación de valores, especialmente en la lucha por consolidar una nueva moral en la sociedad cubana, cimentada en la ideología de la revolución, el colectivismo, la solidaridad, la igualdad y la justicia social, la confianza mutua, la disciplina consciente, la modestia, la honradez, el espíritu crítico y autocrítico, la seguridad en el porvenir socialista; en consecuencia, combate resueltamente la exaltación de la ideología burguesa, el individualismo, la supervivencia de prejuicios raciales y discriminatorios de cualquier índole, el escepticismo, la falta de fe en el socialismo, el derrotismo, el populismo, el

oportunismo, el hipercriticismo, la simulación y la doble moral, el paternalismo, el igualitarismo, la indisciplina, la corrupción y toda forma de conducta delictiva y antisocial.

La organización de vanguardia de la clase obrera en Cuba, cuyo objetivo esencial es la construcción del socialismo, moviliza a las masas en función del desarrollo económico y social. Adquiere la obligación de propiciar que en su actuación, funcionamiento y estructura encuentren espacio las sugerencias, opiniones, puntos de vistas y aspiraciones legítimas de aquellos a quienes representa. Lo anterior significa una indisoluble unión entre partido y pueblo que se expresa en la capacidad de sus cuadros y militantes para aprender del pueblo, estar atentos a sus valoraciones, criterios y opiniones e incorporar a la propia actividad, como estilo, el diálogo permanente con las masas.

### **2.1.2 Breve caracterización del Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus**

El Partido se estructura, según sus estatutos, teniendo en cuenta el principio de territorialidad. El Comité Municipal en consecuencia dirige un territorio determinado y se le subordinan las organizaciones de bases constituidas en él. Sus decisiones son de obligatorio cumplimiento para todo el partido en su radio de acción, en consecuencia es la instancia más cercana a las organizaciones de base.

El órgano superior del Comité Municipal del partido es la Asamblea que se reúne normalmente dos veces entre uno y otro Congreso para realizar un balance del trabajo; aprobar los objetivos de trabajo para la próxima etapa; elegir al Comité y las comisiones permanentes de trabajo.

El Comité Municipal del Partido en los intervalos entre Asambleas es el organismo superior del Partido en la referida instancia, elige el Buró ejecutivo y su Primer Secretario, este dirige y lleva a cabo una labor política ideológica entre las masas, en el trabajo de los órganos y organismos estatales y judiciales para garantizar el cumplimiento de las tareas de la defensa y de los planes de la revolución. En otro orden de cosas el Comité Municipal también exige por la aplicación de la política relacionada con los órganos locales del Poder Popular, la UJC y las organizaciones de masa; así como trabaja por la correcta aplicación de la política de cuadro.

El Comité Municipal del partido en cada territorio está conformado de acuerdo al número de militantes y organizaciones de base con que cuenta. En el caso específico que nos ocupa, el Comité en el Municipio de Sancti Spíritus cuenta con 71 miembros los cuales son elegidos en las Asambleas Municipales y representan los distintos sectores de la vida económica y social del territorio.

### 2.1.3 Caracterización del Buró Municipal de Sancti Spíritus

El Buró ejecutivo es el encargado de dirigir y organizar la realización de las tareas entre uno y otro pleno del Comité Municipal. El número de sus integrantes está en correspondencia con lo normado por el Comité Central, conformados por miembros dedicados profesionalmente al trabajo del Partido y por otros del Comité Municipal que ejercen sus funciones sin abandonar sus puestos de trabajo. Está subordinado y responde de su trabajo ante el Pleno del Comité Municipal, cuenta con un sistema de planificación que incluye: Plan de temas para sus reuniones; plan de aseguramiento de los temas y plan de trabajo individual de sus miembros.

En la figura 2.1 se muestra el organigrama de dirección del Buró Municipal de Sancti Spíritus.

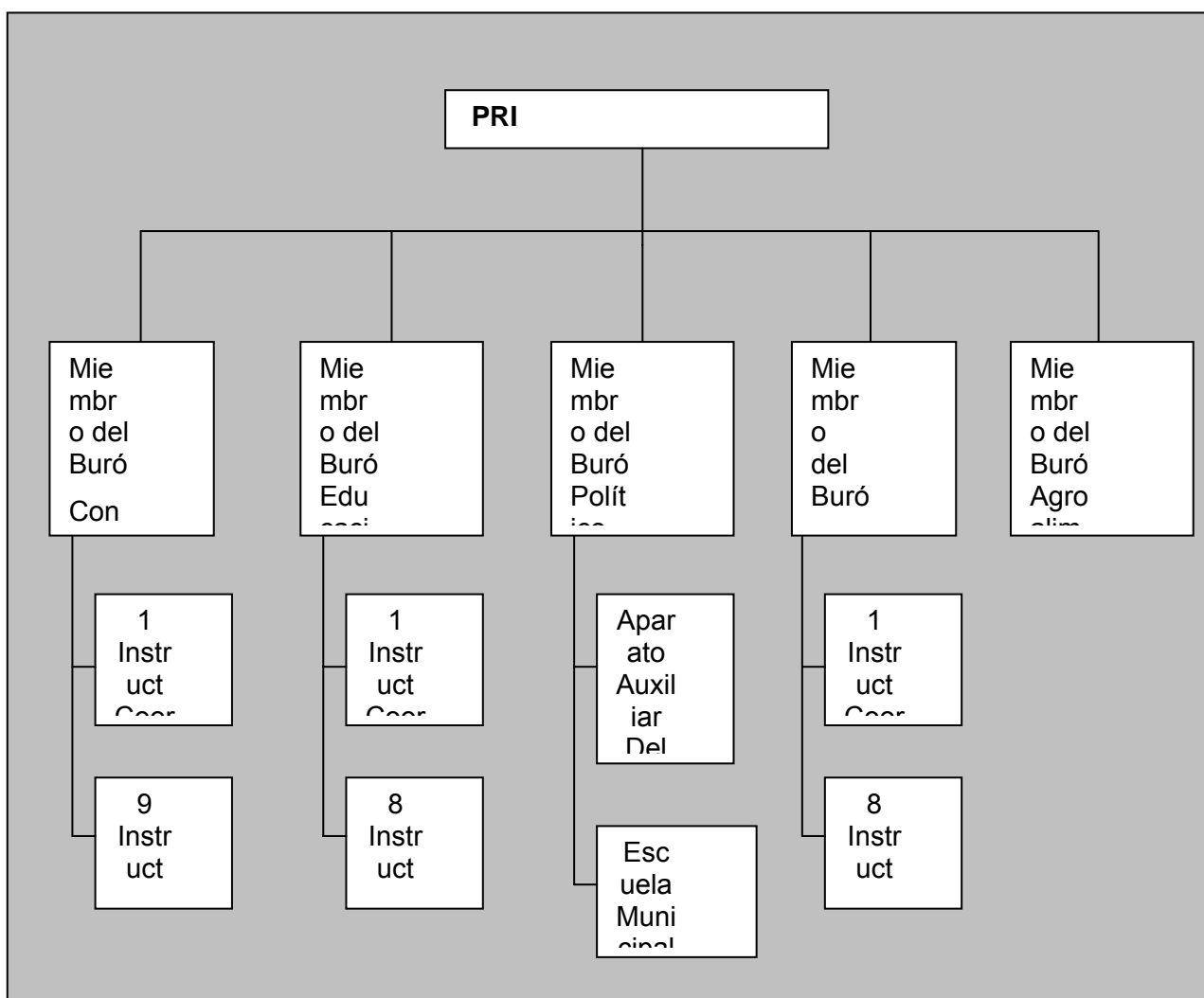


Fig. 2.1 Organigrama de dirección del Buró Municipal.  
Fuente: Elaboración propia.

Los miembros del Buró Ejecutivo le prestan su atención principal, entre otras, a las actividades siguientes:

- El funcionamiento del partido y la Unión de Jóvenes Comunistas.
- El trabajo político ideológico.
- La política de cuadro en su concepción más integral.
- El control del comportamiento de los programas y tareas priorizadas por el partido en el ámbito económico, productivo, servicios y sociales, así como al movimiento del forum de ciencia y técnica.
- Al trabajo en las comunidades, mediante las organizaciones de masas y las estructuras del Poder Popular.
- Las relaciones con los sindicatos y organizaciones de masas y sociales.
- El control de la labor de las comisiones de trabajo del partido.

Para realizar su trabajo el Buró Municipal de Sancti Spíritus ocupa parte de la misma instalación del Comité Provincial del Partido, específicamente el 2do piso del edificio. Para ello cuenta con un total de 19 locales de trabajo distribuidos en dos alas, en la parte derecha se ubican las oficinas del Primer Secretario y los Miembros del Buró, en tanto en el ala izquierda se encuentran las oficina del aparato auxiliar y el salón de los instructores.

El Buró Municipal para el trabajo interno del partido cuenta con el aparato auxiliar integrado por funcionarios, los que se ocupan de las tareas del partido relacionadas con el trabajo político ideológico, cuya ejecución requiere de una determinada especialización.

### 2.1.4 Esfera Político Ideológica

La esfera política ideológica está integrada por un miembro del Buró y siete funcionarios que atienden actividades relacionadas con el trabajo político ideológico del municipio, así como la directora de la escuela Municipal del PCC. El organigrama que aparece seguidamente representa de forma sintética las relaciones de subordinación. (Ver figura 2.2)

A partir de conocer cuales son las relaciones de subordinación, es importante para esta investigación detallar los perfiles de cada uno de los funcionarios pues estos elementos indican el espectro de movimiento de cada uno de los puestos, así como el nivel de especialización necesario para su desempeño.

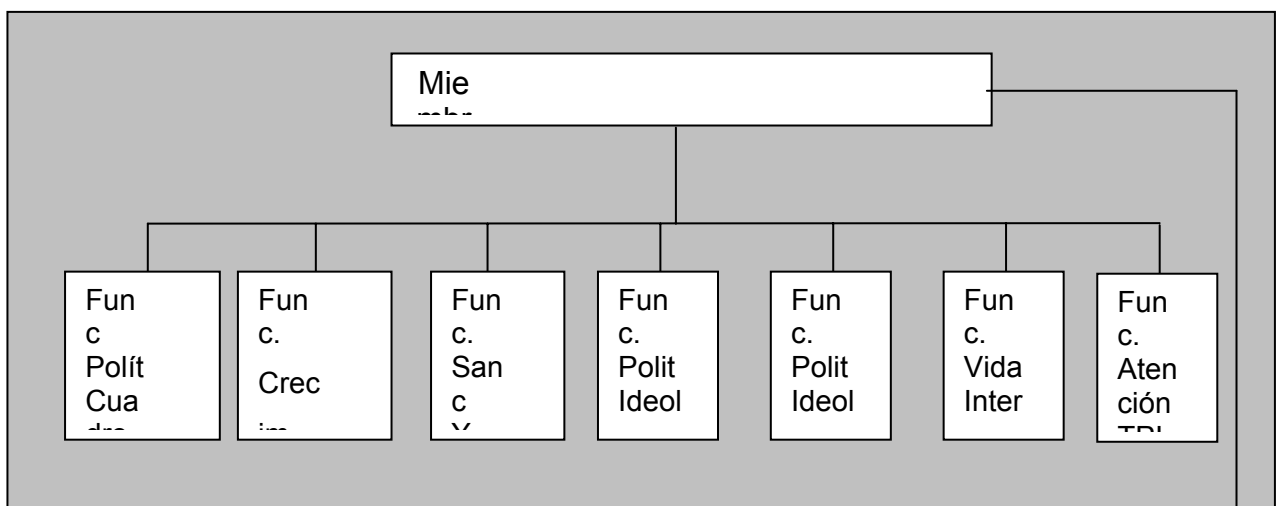


Fig.- 2.2 Organigrama de dirección de la Esfera político ideológica.  
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2.1 se muestra los perfiles del puesto de trabajo de cada uno de los funcionarios.

Tabla 2.1 Perfil del puesto de trabajo de los funcionarios

Funcionario	Perfil
Política de Cuadro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y preparación de la reserva.</li> <li>- Selección y preparación de los cuadros.</li> <li>- Completamiento de la plantilla.</li> <li>- Superación de los cuadros.</li> <li>- Estimulación de los cuadros.</li> </ul>
Crecimiento al PCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación metodológica de los cuadros y dúos de crecimiento.</li> <li>- Preparación del cronograma del crecimiento.</li> <li>- Atención a la comisión municipal de crecimiento.</li> <li>- Revisión de la documentación del crecimiento.</li> <li>- Incorporación de los nuevos militantes y conciliación de la información.</li> </ul>
Sanciones y desactivaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a la comisión de sanciones y desactivaciones.</li> <li>- Preparación de la documentación de los sancionados y desactivados.</li> <li>- Certificación a los sancionados de la ratificación o rectificación de las sanciones.</li> <li>- Atención a activistas de opinión del pueblo.</li> </ul>
Político Ideológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimiento listo para la defensa.</li> <li>- Preparación para la defensa.</li> <li>- Preparación y realización de los actos políticos.</li> <li>- Preparación y realización de los eventos.</li> <li>- Atención a las comisiones de asuntos religiosos e históricos.</li> <li>- Atención a la prensa, ONG y proyectos extranjeros.</li> </ul>
Político Ideológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación política de la militancia.</li> </ul>

	- Atención a la oficina del Primer Secretario.
Vida Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al funcionamiento del Partido.</li> <li>- Atención a los procesos que desarrolla el Partido.</li> <li>- Atención al Departamento de control y finanzas.</li> <li>- Elaboración y conciliación de la información sobre el funcionamiento.</li> </ul>
Aseguramiento al Trabajo Político Ideológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y distribución de la documentación del Buró y el comité Municipal.</li> <li>- Atención al archivo y la correspondencia.</li> <li>- Control a la oficina de atención a la población.</li> </ul>

Estos funcionarios además de forma general controlan y ejecutan la preparación metodológica al Buró Municipal, Instructores y direcciones de las organizaciones de base, aspecto esencial en su contenido de trabajo lo constituye el fortalecimiento del trabajo político ideológico dirigido a la consolidación del funcionamiento interno del Partido.

El funcionamiento interno del partido es el soporte esencial para el cumplimiento de todas las actividades que desarrolla la organización. Este es perfectamente evaluable a través de los siguientes indicadores:

- Asistencia de la militancia a las reuniones ordinarias.
- Ausencias injustificadas a las reuniones.
- Asistencia de los secretarios de las organizaciones de base a la reunión con el Buró Municipal del Partido.
- Análisis de la actividad fundamental del centro por la organización de base.
- Vinculación del Partido con las masas, a través de la aplicación del artículo 37 de los estatutos.
- Disciplina informativa de las organizaciones de base.
- Vinculación de los cuadros profesionales con las organizaciones de base.
- Atención del Partido a la UJC, el Sindicato y la Administración.
- Seguimiento a los señalamientos realizados por la organización de base a sus militantes.

A partir de toda esta caracterización general realizada al contexto donde tendrá lugar el estudio, se pasa analizar seguidamente la metodología propuesta para desarrollar la misma.



## 2.2 Diseño Metodológico

Son varias las metodologías que en la actualidad suelen utilizarse en el campo de las investigaciones empresariales para alcanzar los objetivos que se traza el investigador. Todas ellas proporcionan un marco de referencia y una justificación lógica para examinar los principios y procedimientos por lo que se formulan, responden y evalúan los problemas. Conocerlas permite al que investiga seleccionar la más adecuada para abordar el problema objeto de su investigación.

En los últimos tiempos a tenido mucho auge los diseño de investigación de tipo cualitativo pues los mismos a criterio de la mayoría de los autores que los trabajan, se caracterizan por ser descriptivos inductivos, fenomenológicos, holísticos y sistémicos. Su diseño es flexible y considera más importante las acciones humanas en el contexto donde se realizan que los hechos o causas de los fenómenos. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, interpretando cada fenómeno a partir de lo que significa para las personas implicadas y para esto se apoya en la recogida de una gran variedad de materiales que describen el quehacer diario de las personas.

La investigación cualitativa ofrece importantes vías para abordar el mundo personal de los sujetos, como interpretar las situaciones, la significación que tiene para ellos, es decir, los significados de las acciones humanas, desde las perspectivas de los propios agentes sociales.

Es por ello que, teniendo en cuenta todo lo anterior, en los diseños cualitativos, el investigador debe orientarse a describir e interpretar los fenómenos y su rol dentro de este tipo de investigaciones es muy importante, relacionándose con el logro de la empatía, para conocer la situación de otras personas a través de las experiencias de la misma.

De esta manera, el diseño de estudio cualitativo es flexible, emergente, constructivista, es decir, al desarrollar las explicaciones del fenómeno estas sufren cambios basados en aquellos datos que se van recogiendo y en la dirección que tal información sugiere. Así el paradigma cualitativo que se defiende, constituye un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos, con retro información y modificaciones constantes de la teoría, y de los conceptos; basándose en los datos obtenidos.

Otro aspecto necesario de considerar cuando se aplica esta metodología es que la generalización no es objetivo esencial para esta, porque ningún problema social se repite exactamente.

Así, la presente investigación se sustenta en la metodología cualitativa, pues la misma permite una aproximación naturalista e interpretativa del tema objeto de estudio, “comprender cuál es su naturaleza más que explicarlo”, estudiando a las personas en el contexto de su pasado y las acciones en que se hayan. (Iñiguez Rueda, 1999: 27)

### **2.3 Fundamentación del procedimiento propuesto**

Una vez realizada la caracterización general del contexto donde se llevará a cabo la investigación, es pertinente en este capítulo, luego de la construcción del marco teórico de referencia y teniendo en cuenta la necesidad de dar solución al problema científico planteado, se propone un procedimiento para el desarrollo de equipos de trabajo. (Ver figura 2.2).

Es importante destacar que este procedimiento está elaborado teniendo en cuenta un orden lógico para ir dotándonos de la información necesaria que nos permita arribar a certeras conclusiones.

A continuación detallaremos cada uno de los pasos en cuestión.

#### **2.3.1 Diagnóstico**

Este es el punto de partida del estudio, en él, a partir de considerar el objetivo general de la investigación que está relacionado con “Diseñar un procedimiento para el desarrollo de equipos de trabajo a través del aprendizaje colaborativo, que incida en la formación de equipos de alto rendimiento”, se plantea este diagnóstico con el objetivo de conocer el estado de desarrollo inicial con que comienza el equipo en los primeros momentos de iniciado el estudio. Se descarta en este momento también si ciertamente estamos en presencia de un grupo de trabajo o un equipo y otro conjunto de factores que permiten tener una idea global de la situación inicial.

En la realización de este diagnóstico se utilizan 4 técnicas, las cuales se relacionan con el Análisis de documentos, la observación participante, la entrevista semiestructurada y la entrevista grupal.

##### **➤ Análisis de documentos.**

El uso de la información disponible, cualquiera sea su carácter documental, constituye un paso obligado en la investigación cualitativa (Valle M. S, 1999).

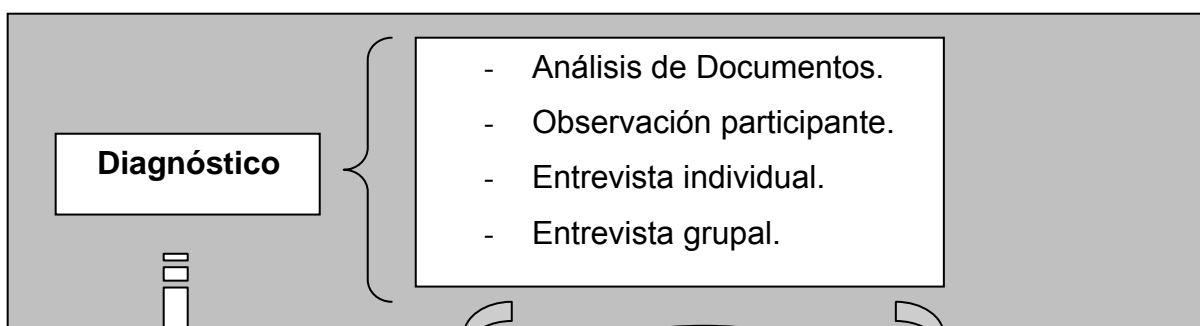


Fig. .- 2.2 Procedimiento propuesto para el desarrollo de Equipos de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia.

Los manuales de métodos de investigación social, como diccionarios especializados, definen los documentos como “materiales que constituyen una tercera fuente de evidencia” (**Erlandson y otros, 1993: 99**); una “tercera técnica de recogida de datos” (**Ruiz Olabuenaga e Ispizua, 1989: 69**), pues estos le conceden mayor importancia a la observación y a la entrevista.

Dentro de los documentos que pueden ser revisados se incluyen los documentos oficiales y los documentos personales.

Dentro del primer grupo de documentos oficiales suelen incluirse registros, actas de evaluación, de reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc.

Estos documentos oficiales, a su vez pueden catalogarse como material interno y externo.

Los *documentos internos* son todos aquellos que circulan dentro de una determinada organización. Estos informan sobre muy diversas cuestiones: organización, aplicación de la autoridad y el poder en las instituciones, roles internos, estilos de liderazgo, compromisos valores, etc.

Los *documentos externos* son aquellos producidos por el sistema, organización o institución para comunicarse con elementos externos: cartas, divulgaciones, notas dirigidas a los padres, etc. Este material es útil para comprender la perspectiva oficial sobre los programas institucionales, la estructura administrativa entre otros aspectos. Estos documentos pueden ser utilizados de forma más correcta si conocemos quién los ha emitido y porque razones, es decir su contexto social. Algunos de los documentos externos son buenos indicadores de la dinámica de las organizaciones, mientras que en otras ocasiones son la expresión directa de los valores de quienes administran los centros.

Por documentos personales se entienden todas aquellas narraciones producidas por los propios sujetos que describen sus propias acciones, experiencias y creencias. Entre éstos se encuentran los *diarios*, *graffiti*, *cartas* y *notas personales*.

En este estudio los documentos que se analizan son de carácter oficial y se relacionan con: Informes de visitas realizadas a la esfera.

Estos Informes de las visitas realizadas constituyen el documento legal donde son plasmados los señalamientos negativos que son detectados en los resultados del trabajo, así como una apreciación del funcionamiento del equipo de trabajo.

➤ **Observación participante.**

Es la principal técnica de recogida de datos en la metodología cualitativa. Supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales. Su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo en contextos y situaciones específicas.

Su mayor peculiaridad estriba en que no responde a un diseño rígido de investigación en el que se tienen delimitadas y planteadas las cuestiones que se van a responder. Su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo.

La naturaleza y el grado de participación pueden variar de acuerdo con los objetivos, la temática y el objeto de la investigación.

En la observación participante se pueden delimitar las siguientes etapas:

1. *Selección de los escenarios*: no existe una predeterminación de los escenarios o personajes que se habrán de estudiar. El escenario ideal se puede definir como aquel al que el observador tiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y ofrece datos directamente relacionados con las cuestiones claves del estudio.
2. *Recogida de datos*: en esta etapa resultan de interés dos cuestiones: qué información obtener y cómo. Goetz y Lecompte (1988 : 128-129) sugieren preguntas generadoras de observaciones pertinentes :
  - ¿Quiénes son los que forman parte del grupo o escenario y cuáles son su identidad y características relevantes?
  - ¿Qué está sucediendo en el escenario? ¿Qué entorno físico lo configura?
  - ¿Cuándo se reúne e interactúa el grupo?
  - ¿Cómo se interrelacionan los elementos identificados? ¿Cómo se relaciona este grupo con otros grupos, organizaciones e instituciones?
  - ¿Por qué funciona el grupo como lo hace? ¿Qué símbolos, valores y concepciones del mundo se pueden descubrir en él?

Este no es un esquema rígido, apenas constituyen algunas áreas de interés hacia las que se puede organizar la observación.

Algunas formas para recoger la información que se genera desde la observación son:

- a) Las notas de campo: describen muy diversos aspectos de una determinada situación.
- b) Registros textuales de las conversaciones de los actores observados: aportan información de la situación en que se encuentran y de sus percepciones, intereses y necesidades.

c) Entrevistas con informantes claves (sujetos con especiales destrezas comunicativas o estatus que están dispuestos a cooperar con el investigador). Origina datos difíciles de conseguir por otras vías.

3. *Tratamiento de los protocolos recogidos*: Una vez recogidos los datos, el investigador está en disposición de efectuar una reflexión teórica sobre los aspectos observados. Intenta establecer conexiones entre diversos factores, se identifican regularidades, cambios, eventualidades, etc. A partir de este análisis preliminar se plantean las posibles hipótesis e interpretaciones, que describen relaciones y estructuras en los fenómenos con el objetivo de llegar a una teoría más general. Este análisis genera conocimiento científico a partir de conocimiento cotidiano.

En esta tesis la observación participante se utilizó sobre la Reunión Semanal de la Esfera y sobre la Reunión quincenal de la esfera con los cuadros.

La reunión semanal de la esfera permite evaluar la marcha de los principales indicadores del funcionamiento del Partido, en tanto la Reunión quincenal de la esfera con los cuadros sirve como sistema de control de los indicadores a los cuadros y además como preparación metodológica.

Las cuestiones fundamentales a ser observadas aparecen en las guías de observación que se recogen en los Anexos 1 y 2.

## **Entrevista**

La entrevista es una de las estrategias más utilizadas para obtener información en la investigación social. Permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias, actitudes, opiniones, valores y conocimientos, que de otra manera no estarían al alcance del investigador. Desde la percepción del propio sujeto la entrevista añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación. (Simón, O., 2002: 47)

La entrevista desde la metodología cualitativa se convierte en el proceso permanente que da unidad a todo el momento metodológico, garantizando la continuidad de las diferentes formas de expresión del sujeto ante los instrumentos, dentro de la cual, dichas expresiones adquieren sentido para la investigación”. **(González, R. F., 1997: 20-24)**

Las entrevistas siguen el modelo convencional entre iguales y no de intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador no es un colector de datos, sino un sujeto activo implicado en el proceso de relación con el otro, dentro del cual, como momento concreto del mismo, se expresaran contenidos que aquel irá defendiendo en calidad de indicadores susceptibles de ser integrados en el proceso de construcción de la información. El investigador, en su carácter activo y pensante, es el instrumento esencial de la investigación. Solo una vez que se garantiza la implicación del sujeto investigado en la relación, este es capaz de producir información dentro de esta. **(Sherman, R. y Webb, R. B., 1988)**

En el presente estudio no se concibe la entrevista como una opción solo para la recogida de información, sino que se intenta provocar reflexiones en el transcurso del diálogo que conduzcan a conocer las posiciones personales de los informantes, además; en aras de cumplir el objetivo de este primer paso de diagnóstico se aplica a la muestra, tanto la entrevista semiestructurada de forma individual, como la entrevista grupal.

#### ➤ **Entrevista Semiestructurada Individual**

La entrevista semiestructurada permite obtener información sobre el problema planteado, estableciendo una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando esta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., y conocer que opinan los entrevistados del mismo, el guión inicial puede variar en el transcurso de la entrevista.

“A diferencia de las entrevistas estructuradas, la entrevista semiestructurada se desarrolla en una situación abierta, donde hay mayor flexibilidad libertad. Aunque los propósitos de la investigación gobiernen las preguntas a formular, su contenido, declaración y secuencias están en manos del entrevistador”. **(Cohen y Manion, en García, Gil y Rodríguez, 1996: 169).**

A fin de ir corroborando la idea que sobre el estado de desarrollo del equipo se ha ido estableciendo, se emplea en este trabajo este tipo de entrevista teniendo como punto de partida por supuesto la información obtenida del análisis de los Informes a las

visitas realizadas a la esfera y de la observación realizada a las Reuniones semanales de la esfera y las Reuniones quincenales de la esfera con los cuadros.

Esta primera entrevista se propone para ser aplicada a los funcionarios provinciales que supervisan el trabajo de la esfera y la misma se estructura atendiendo a un grupo de cuestiones o temas que se consideran interesantes para ser explorados (Ver Anexo 3) y que aparecerán a lo largo de los discurso de los informantes, bien en forma de respuestas a preguntas o como aspectos que se abordan en la entrevista.

Los temas en cuestión que se seleccionan para proponer al dialogo son:

- ☞ Preparación técnica de los funcionarios del Municipio para realizar adecuadamente sus funciones.
- ☞ Disposición para asumir tareas.
- ☞ Nivel de adecuación en tiempo y forma de las informaciones que les son solicitadas.
- ☞ Clima laboral del equipo de funcionarios del Municipio.

#### ➤ **Entrevista grupal**

Las entrevistas grupales se definen como “una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Se realiza con aproximadamente de seis a diez personas, guiadas por un moderador o experto. La discusión es relajada, confortable y a menudo satisfactoria para los participantes, ya que exponen ideas y comentarios en común. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión”. **(Krueger, 1991: 24 en García Gil y Rodríguez, 1996: 318).**

Las entrevistas grupales propician ventajas como que recogen datos ricos de la vida en el entorno social, son técnicas flexibles y estimulantes, poseen gran validez subjetiva, ofrecen resultados rápidos y sus costos son reducidos. En este tipo de entrevista no se precisa de una rigurosa guía para su realización, sino que lo que la conduce son un grupo de temáticas a ser debatidas por las personas que participan en la entrevista. (Ver Anexo 4)

Como cierre de este paso de diagnóstico y reconociendo la marcada incidencia que tiene el grupo como regulador social de las conductas individuales, se propone traer a la entrevista grupal con los miembros del equipo de la esfera política ideológica los siguientes temas:



- ☞ Sentido de ayuda mutua.
- ☞ Preparación técnica para enfrentar actividades en su puesto y en otro.
- ☞ Disposición para asumir tareas.
- ☞ Grado de satisfacción de formar parte de este equipo.

Una vez culminado este diagnóstico, y con los resultados aportados por la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas, es preciso realizar un primer momento de análisis, el cual permitirá caracterizar el estado del equipo de trabajo y en correspondencia con esto, y de ser necesario, realizar alguna modificación al procedimiento propuesto.

### **2.3.2 Aplicación del procedimiento propuesto para el desarrollo del equipo de trabajo.**

Este paso es el más medular, por llamársele de alguna forma, dentro del procedimiento, pues en el se plantean las propuestas de cambio fundamentales a realizar para lograr un desarrollo eficiente de los equipos de trabajo.

El objetivo central que persigue este paso es nutrir a los participantes en la experiencia, a través de un aprendizaje colaborativo, de elementos que puedan servirle en su vida cotidiana para lograr un mejor desempeño dentro del equipo y mejorar además los resultados específicos de su trabajo.

Este paso tiene lugar a través de tres acciones fundamentales:

1. Diseño de sesiones de trabajo sobre aspectos relacionados con el desarrollo de equipos.
2. Sistema de rotación de puestos de trabajo.
3. Sistema de capacitación en el puesto de trabajo.

El procedimiento está diseñado para que cada una de estas acciones sean llevadas a cabo en un mismo espacio de tiempo, de manera tal que la influencia sea múltiple, lo que posibilite una mejor integración del cambio.

Se explica a continuación cada una de estas acciones.

#### **1. Diseño de sesiones de trabajo sobre aspectos relacionados con el desarrollo de equipos.**

Se diseñan de forma general 6 sesiones de trabajo donde se parte de la aplicación de una técnica que posibilita el desenvolvimiento del equipo en su forma de actuación, cada técnica persigue objetivos particulares, relacionados todos con desarrollar diferentes aspectos que son de vital importancia en equipos de alto rendimiento.

## **Primera sesión**

Técnica: ¿Cuánto nos conocemos?

Objetivos:

- Crear un clima favorable, libre de tensiones.
- Demostrar el escaso conocimiento que tenemos sobre las personas que nos rodean cotidianamente.

Material: Hoja de papel y lápices.

Procedimiento: A cada uno de los participantes se le entrega una hoja de papel y lápiz, en la que deben poner su nombre y en la cual deben completar además las siguientes frases incompletas:

Mi color preferido es:

En mis ratos libres prefiero:

Mi mayor virtud:

Yo secretamente:

En mis relaciones sexuales:

Una vez finalizado el trabajo se recogen y se reparten nuevamente en forma intercalada y a partir de ahí comienza el debate y análisis.

## **Segunda sesión**

Técnica: Tormenta de ideas.

Objetivos:

- Definir las normas de comportamiento del grupo.
- Crear un buen clima de trabajo.
- Estimular sentimientos de pertenencia.

Procedimiento: Se hace una pequeña introducción donde se hace saber a los participantes que un equipo de trabajo para funcionar adecuadamente debe cumplir determinadas normas de organización y disciplina, las cuales deben ser formuladas y pactadas por el propio equipo, a partir de ahí y utilizando el procedimiento normal de esta técnica, se procede a definir las por parte del grupo.

### Tercera sesión

Técnica: Grupo central.

Objetivos:

- Conocer necesidades sentidas por el grupo.
- Fomentar el trabajo en equipo.

Procedimiento: Se divide al equipo en dos subgrupos y se les da 15 minutos para pensar en las necesidades de este, debatirlas y llegar a acuerdo, luego el equipo se reúne nuevamente y cada subgrupo trata de argumentar y defender sus necesidades de manera tal que queden conformadas las del equipo de forma general.

### Cuarta sesión

Técnica: Sociometría.

La sociometría es considerada una importante técnica analítica para estudiar las interacciones de grupos o equipos de trabajo. En esta técnica lo fundamental es tratar de encontrar lo que le gusta y disgusta a la gente y con quién desearía trabajar o no. En ella la información se puede obtener a través de una entrevista o cuestionario y la misma es representada en un gráfico en que se expresan las atracciones y repulsiones que los miembros de un determinado grupo experimentan entre sí, denominada **sociograma**, lo cual constituye un valioso método para detectar fenómenos tales como liderazgo.

Este sociograma 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 procesado para construir el diagrama correspondiente.

Objetivos:

- Explorar el grado de cohesión y la forma de estructura espontánea del equipo, a través de las atracciones o rechazos.
- Aporta información acerca de las dinámicas del equipo.

Material: Hoja de papel y lápiz.

Procedimiento: Se pide a los participantes que coloquen en la hoja de papel su nombre y contesten a las siguientes interrogantes:

¿Con quien de este equipo prefieres compartir una tarea importante de trabajo?

¿Con quien de este equipo no compartirías una tarea importante de trabajo?

### **Quinta sesión**

Técnica: Anuncio clasificado

Objetivo:

- Estimular el trabajo del equipo.
- Valorar las cualidades positivas que son reconocidas por el equipo.

Material: Papel y lápiz.

Procedimiento: Dividir al número total de participantes en dos equipos. Al primero se le da la tarea de preparar un clasificado con el siguiente enunciado “Se busca un compañero”, a partir de ahí ellos deben compilar todas las características que ellos consideran debe tener el compañero ideal.

Al otro equipo con la misma orientación se le da el siguiente enunciado “Ofrecemos un compañero”

Luego de leer ambos clasificados para todo el equipo, se procede al debate reflexivo sobre las diferencias entre el ideal de compañero propuesto y la realidad presente en el equipo.

### **Sexta sesión**

Técnica: “El vuelo de los gansos”

Objetivos:

- Reflexionar acerca de la necesidad de desarrollar en el equipo aspectos como cohesión, unidad, liderazgo, responsabilidad, etc.

Procedimiento: Se distribuyen a los miembros del equipo de forma tal que todos puedan observar las interacciones que tienen lugar, se analiza el caso denominado “El vuelo de los gansos” (Ver anexo 5), y se provoca al finalizar el análisis un debate acerca de cómo estos elementos se ponen de manifiesto en este equipo y que acciones tomar para mejorarlos.

## **2. Sistema de rotación de puestos de trabajo.**

Esta constituye otra de las acciones que conforman el procedimiento propuesto, su objetivo fundamental es lograr que cada uno de los miembros del equipo puedan realizar cualquier actividad de la esfera sin distinción del puesto que ocupa, lo cual permitirá ofrecer una mejor respuesta a las tareas que son solicitadas, además de que

incide en el sentido de pertenencia y la consecución de metas y objetivos. Esta es una acción importante porque permite mejorar la imagen de esta esfera hacia el exterior, al lograrse un trabajo mucho más eficiente.

El sistema de rotación de puestos de trabajo se realiza con una frecuencia mensual y permite a cada miembro del equipo ser adiestrado en el puesto de otro compañero, el cual es responsable de transmitir todos sus conocimientos, habilidades y destrezas para realizar sus funciones.

### **3. Sistema de capacitación en el puesto de trabajo.**

El sistema de capacitación en el puesto, es la última de las acciones del procedimiento de desarrollo de equipos a que se hará referencia, aunque como se ha dejado claro al principio de este apartado, estas acciones se desarrollan en un similar espacio de tiempo, su separación tiene lugar solo con objeto de ser explicadas. Su objetivo fundamental se relaciona con elevar el nivel de preparación tanto técnico como de desempeño en equipo de los participantes en la experiencia.

Esta capacitación se diseña a partir de las propias necesidades detectadas en el diagnóstico y se enriquece a partir de los elementos que aportan las sesiones de trabajo y la rotación de puestos, lo que posibilita incluir en esta capacitación aspectos relacionados con elementos de la formación y desarrollo de equipos, así como otras cuestiones más vinculadas con la tarea concreta que desempeñan.

La propuesta es que la capacitación tenga lugar durante las reuniones semanales de la esfera, en la cual se tome una hora de trabajo para dedicarlo a esta cuestión. Puede ser una capacitación impartida por un especialista de fuera de la organización, o por un propio miembro del equipo que se le asigna la tarea de prepararla.

Finalizada la aplicación del procedimiento propuesto, es importante realizar un segundo momento de análisis donde se valore de forma cualitativa como se ha desarrollado el procedimiento. Este análisis se basa fundamentalmente en las percepciones del investigador como participante activo de la experiencia.

#### **2.3.3 Comprobación de los resultados luego de aplicado el procedimiento**

Este constituye el paso de cierre del procedimiento, el mismo se realiza con el objetivo de valorar los cambios derivados de la aplicación del procedimiento propuesto luego de pasado 2 meses de trabajo.

Para la realización de este análisis se propone utilizar las siguientes técnicas: observación participante, entrevista individual y grupo de discusión.

La **Observación participante** que ha sido definida con anterioridad en el paso de diagnóstico se utiliza en este momento para corroborar las modificaciones producidas en el comportamiento de los sujetos luego de aplicado el procedimiento y los resultados positivos que estos pueden ocasionar.

Se observan de manera similar al diagnóstico la Reuniones de la esfera y las Reuniones de la esfera con los cuadros y los aspectos a observar se corresponden con los definidos en este primer momento.

La **entrevista semiestructurada individual** que también ha quedado definida dentro del paso de diagnóstico, es aplicada nuevamente en este paso a los funcionarios de la provincia que atienden la esfera, y que son considerados informantes claves, con el propósito de medir, según sus apreciaciones, como se ha modificado los resultados del trabajo de los miembros de este equipo. Al igual que en la observación participante, los aspectos fundamentales a desarrollar en esta entrevista coinciden con los de la primera entrevista aplicada a estos sujetos.

Se utiliza también el **grupo de discusión**, el cual se concibe por algunos autores en la familia de las entrevistas grupales, pero a la cual le conceden entidad propia y un destacado papel en los estudios cualitativos.

Existen dificultades de consenso entre los autores que trabajan la temática, en cuanto a la génesis u origen y la historia de los grupos de discusión entre los que se encuentran Ibáñez (1979), Merton (1979), Morgan (1988), Krueger (1991), entre otros y sus principales aplicaciones se han concentrado en los estudios de mercado.

Es importante destacar que los grupos de discusión se sustentan en “la rica literatura que sobre dinámicas de grupo existe”. **(Straus, Shamdasani, 1990 en Valles, M. 1999: 280).**

Esta técnica se usa en este trabajo para valorar de forma colectiva la percepción de los miembros del equipo acerca de los beneficios que le ha aportado la experiencia.

Los principales temas que se llevan al debate se relacionan con:

- ☞ Modificaciones en las habilidades técnicas.
- ☞ Modificaciones en las relaciones interpersonales.
- ☞ Aumento de sentido de pertenencia.
- ☞ Grado de satisfacción con la experiencia.

Con toda esta información se está en condiciones entonces de realizar un último momento de análisis que conlleve a las conclusiones finales del trabajo.

Antes de finalizar este capítulo es importante que expliquemos que para realizar el análisis cualitativo de la información se utilizará la técnica de triangulación de la información, esta técnica es definida por Dezin como “la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno”. **(Dezin, 1978 en Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. 1996: 70)**

En el presente trabajo se propone emplear específicamente la triangulación de métodos, ya que a partir de la información obtenida por las diferentes técnicas aplicadas la misma se cruza y de los resultados que se obtienen pueden surgir nuevas ideas en la investigación a discutir con los implicados en la misma; así como la triangulación de sujetos, pues se tratará de cruzar la información que sobre el desarrollo del equipo ofrecerán, los miembros del equipos, el investigador que realiza el estudio y los funcionarios del Comité provincial que supervisan el trabajo; todo ello permitirá diseñar un mejor procedimiento de intervención; así como conocer mejor los beneficios resultantes de la experiencia.

Toda la información recogida por las técnicas y usando los diferentes medios fue cuidadosamente organizada, lo cual permitió pasar de manera inmediata a su transcripción y análisis, demostrándose que la información obtenida era suficiente para dar respuesta a las interrogantes surgidas en los diferentes momentos de la investigación.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

- ⇒ En este capítulo se ha ofrecido una caracterización general del contexto objeto de estudio, con el propósito de dar una panorámica de la situación actual en el que se encuentra el mismo antes de iniciar nuestra investigación; así como se ha fundamentado el procedimiento propuesto por nosotros para llegar a resultados.
- ⇒ Los diferentes organigramas de dirección citados, tanto del Buró Municipal, como de la Esfera Político Ideológica se consideran bastante aplanados lo cual permite fluidez en las relaciones desde el nivel operacional hasta el más alto nivel que es el estratégico.
- ⇒ La esfera político ideológica tiene delimitado los perfiles de sus puestos de trabajo, así como los indicadores fundamentales para evaluar el funcionamiento interno del partido.

- ⇒ El procedimiento propuesto resulta factible y coherente, pues permite ir desde un diagnóstico del desarrollo alcanzado por el equipo de trabajo hasta el análisis de los resultados una vez aplicado este.
- ⇒ Las técnicas cualitativas de análisis se convierten en un poderoso instrumento de obtención de datos pues permiten conocer de forma directa las perspectivas de los participantes en la experiencia.

### **Capítulo III Análisis de los resultados luego de aplicado el procedimiento propuesto**

#### **Introducción**

En el presente capítulo **se analizan los resultados obtenidos** luego de la aplicación del procedimiento propuesto y teniendo en cuenta las técnicas utilizadas en cada uno de los diferentes pasos del procedimiento.

Para realizar este análisis se tomó como punto de partida la información obtenida del **diagnóstico**, en el cual se emplean un grupo de técnicas que permiten caracterizar la situación de partida del equipo de trabajo que será objeto de intervención. Con toda la información fue posible entonces precisar los elementos finales que serían incluidos en las diferentes acciones del **procedimiento a ser aplicado** para mejorar el desarrollo de los equipos. Finalmente, el último paso del procedimiento en el que se **analizan los resultados** luego de finalizada la intervención permite conocer los beneficios aportados por el trabajo tanto desde el punto de vista de los participantes directos como de los funcionarios que supervisan el trabajo en el Comité Provincial.

#### **3.1 Generalidades del análisis de los resultados**

La forma de mostrar los resultados en las investigaciones cualitativas difieren en algunos puntos de este mismo aspecto en las investigaciones cuantitativas, tal es el caso que algunos autores como Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. plantean que “Los investigadores cualitativos cuando realizan un estudio, no siempre operan siguiendo un esquema de acción previamente determinado y, cuando tal esquema existe, tampoco es el mismo para todos ellos.” **(Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. 1996: 62).**

Siendo consecuentes con lo que plantean estos autores y sin perder de vista cada uno de los pasos del procedimiento propuesto, se decide organizar la investigación a través de tópicos que permiten al lector ir penetrando gradualmente en la investigación.

##### **3.1.1 El escenario de estudio**



A partir de la caracterización general realizada en el capítulo II, que permite contextualizar el sitio donde tiene lugar este trabajo, tomando en consideración el problema de investigación; así como los objetivos generales y específicos, se define como escenario de estudio el *Equipo de Funcionarios de la Esfera Político Ideológica* del municipio Sancti Spíritus, elección que se fundamenta en que en primer lugar como investigador formamos parte de este equipo de trabajo, por lo que es de nuestro interés desarrollarlo, por otra parte, este equipo de funcionarios realizan las actividades fundamentales dentro del Partido que sirven de soporte al funcionamiento interno, además, son el equipo de trabajo que más intercambio tiene con la base en la organización partidista.

### **3.1.2 El acceso al campo**

Según la literatura revisada este es “un proceso en el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para el estudio, proceso que tiene lugar casi permanentemente que se inicia el primer día en que se entra en el escenario objeto de investigación y que termina al finalizar el estudio ” **(García Jiménez, E., 1994 en Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. 1996: 343- 375)**

Este momento es reconocido por muchos como el más difícil en la investigación cualitativa y la cual requiere además de una buena formación y experiencia del investigador, características como paciencia, perspicacia y misión, las cuales permitirán obtener la información necesaria para producir un buen estudio. **Mose (1994)** destaca la versatilidad como característica fundamental en esta fase.

En la investigación el trabajo de campo duró aproximadamente siete meses, lo cual sirvió para realizar un acercamiento progresivo y un dominio consecuente de las principales situaciones que tiene lugar en la esfera político ideológica del Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus. Este trabajo de campo tuvo características especiales; porque el autor forma parte del equipo por lo que puede decirse que “frecuentemente está accediendo al campo”.

Una vez que se asume la responsabilidad de comenzar el trabajo, se le concede un tiempo a realizar un acercamiento informal por las diferentes áreas donde tendrá lugar la investigación y con las personas implicadas, porque a pesar de que el investigador forma parte de este equipo hace muy poco tiempo que lo integra. Este contacto inicial duró aproximadamente tres semanas, comenzó por una caracterización de cada uno de los integrantes del equipo, lo cual posibilitó un mejor dominio del escenario, transcurrido este tiempo se procedió a un acercamiento más formal para conocer las actividades que de forma general realiza la esfera, los contenidos de cada puesto de

trabajo y las principales dificultades; tanto personales como laborales, de cada uno de los miembros del colectivo.

### **3.1.3 Obteniendo la información necesaria**

Dentro del procedimiento un aspecto fundamental lo constituye el período de indagación directa sobre los sujetos de investigación, porque así se conoce la manifestación abierta del mismo en cuestiones específicas de interés para el trabajo.

En este momento es importante asegurar el rigor de la investigación el cual vendrá dado por criterios de suficiencia y adecuación de los datos.

En esta indagación directa tuvimos en cuenta elementos de carácter general que pueden influir positiva o negativamente, en dependencia del manejo que de ellos se haga, en la obtención de la información que se precisa. Esta investigación tomó en consideración dentro de estos elementos:

- Espacio que permite el encuentro con los informantes.

El espacio que facilitará el encuentro con los informantes será el salón de reuniones del Buró Municipal del Partido, el cual reúne las condiciones que contribuyen a realizar con limpieza, ambientación, tranquilidad, silencio, etc., el desenvolvimiento de actividades como las propuestas. El mismo se prepara con anterioridad y las sillas se sitúan en forma de semicírculo, de manera que permita una buena comunicación verbal y extraverbal entre los participantes.

Se ha tenido como principio de organización que, los intercambios tengan lugar siempre en momentos en los cuales no se afecten las actividades programadas.

El investigador propiciará las condiciones que permitan un ambiente distendido y de cooperación, que impulse a participar activamente en cada sesión de trabajo.

- Técnicas usadas dentro del procedimiento para la recogida de información.

Las técnicas que permiten obtener datos en cualquier estudio, con independencia del modelo metodológico que defienda, constituyen un elemento de extrema consideración.

En esta investigación los instrumentos de recogida de información se proponen en correspondencia con los pasos y acciones del procedimiento propuesto para el desarrollo de equipos de trabajo, de ahí la importancia de analizar sus resultados en este propio marco.

Por su importancia para poder responder a la pregunta científica que nos hemos formulado, analizaremos ahora con detenimiento cada uno de los resultados obtenidos en cada uno de los pasos del procedimiento, considerando las técnicas que en él han sido aplicadas.

### **3.2 Análisis de los resultados**

Es importante recordar en este momento que el procedimiento propuesto en nuestra investigación tiene 3 pasos fundamentales que se corresponden con el **diagnóstico**, la **aplicación del procedimiento** propuesto y el **análisis de los resultados** luego de aplicado este procedimiento. Los resultados obtenidos en cada uno de estos pasos posibilitan formular las conclusiones finales del trabajo.

#### **3.2.1 Diagnóstico**

Como ya se ha definido en el capítulo II este es el primer paso del procedimiento en el cual nos hemos propuesto determinar el estado inicial de desarrollo del equipo y para lo cual han sido utilizadas las siguientes técnicas:

- Análisis de Documentos.
- Observación participante.
- Entrevista semiestructurada individual.
- Entrevista grupal

Los resultados obtenidos en cada técnica se detallan a continuación.

#### ➤ **Análisis de Documentos.**

De acuerdo con lo definido en el capítulo anterior el análisis de documentos se realizó sobre los Informes a las visitas realizadas a la esfera, los informes revisados comprenden los controles efectuados durante el último año de trabajo, que se corresponden con seis controles por el Buró Provincial y tres por el Comité Central. El análisis de estos documentos se efectuó de forma individual haciéndose un registro minucioso de las regularidades que se repetían en cada uno de ellos.

Este registro permitió realizar un balance de los aspectos negativos detectados en el trabajo de la esfera en el Municipio, así como comprobar que las deficiencias se manifiestan en la totalidad de las funciones que atiende la esfera.

Dentro de las principales dificultades señaladas pueden relacionarse las siguientes:

- ✓ Inestabilidad en la política de cuadro.
- ✓ Deficiente selección y preparación de la reserva.

- ✓ Debilidades en la selección y preparación de los cuadros.
- ✓ Deficiencia en la elaboración de los planes de trabajo.
- ✓ Insuficiente concreción de los objetivos de trabajo.
- ✓ Deficiencia en la distribución de tareas.
- ✓ Incorrecta atención en la oficina de recepción de la cotización.
- ✓ Incumplimiento en los términos para la aplicación de las sanciones.
- ✓ Incumplimiento en el cronograma del proceso de crecimiento.
- ✓ Mal funcionamiento del archivo.

En la totalidad de los informes revisados se refiere por parte de los evaluadores la necesidad de consolidar el trabajo del equipo.

➤ **Observación participante.**

La observación participante como estaba previsto se realizó sobre las Reuniones de la esfera y las Reuniones de la esfera con los cuadros, se decidió tomar como muestra 4 reuniones de la esfera y 2 reuniones de la esfera con los cuadros.

El análisis de cada uno de los indicadores a partir de las observaciones realizadas a la totalidad de las reuniones propuestas de este tipo nos permitió continuar conociendo las particularidades de partida del equipo observado.

Una explicación de lo obtenido en cada uno de los aspectos evidencia de forma clara estos resultados.

**- Reunión de la esfera**

☞ Sentido de ayuda mutua.

Durante la realización de las cuatro reuniones se pudo observar en los miembros del equipo poca disposición a ayudar a los compañeros, se observaron situaciones de compañeros sobrecargados de trabajo y ningún otro se brindó con espontaneidad a asumir estas tareas.

☞ Disposición para asumir tareas de otros compañeros.

Se observó que existe resistencia a cumplimentar tareas que no forman parte de su contenido de trabajo, y al igual que en el aspecto anterior ante situaciones de sobrecarga de un compañero cuando se precisa que otro asuma algunas de sus tareas se responden con evasivas y justificaciones de poco fundamento.

☞ Orientación a metas y objetivos.

De manera general el equipo se observa orientado al cumplimiento de tareas, en tanto en la planificación individual no se aprecia orientación a metas organizacionales. Es válido aclarar que esta organización no utiliza ninguna filosofía de administración en la cual se articulen los motivos y metas personales con los de la entidad.

☞ Crítica y autocrítica oportuna.

Se observa en el equipo un desarrollo consciente de la autocrítica, pues en varios momentos de las reuniones cuando se le señaló algún error a cualquier compañero este asumió la responsabilidad adecuadamente, sin embargo la crítica no se manifiesta de igual forma, pues durante la realización de estas propias actividades no se hicieron señalamientos oportunos que la evidenciaran.

☞ Compromiso con la tarea que desempeña.

De forma individual se pudo observar que los integrantes del equipo están comprometidos con la tarea que desempeñan, pues en varios momentos fueron capaces de extender la jornada laboral para entregar en tiempo alguna información solicitada o cumplir con cualquier otro objetivo propuesto.

☞ Calidad de los procesos comunicativos.

Se pudo apreciar en todas las actividades que la comunicación verbal posee niveles adecuados, pues la mayoría de las informaciones que se emiten en el equipo son correctamente entendidas, en tanto la comunicación extraverbal está un poco menos desarrollada y funciona solo en algunos dúo de afinidad.

☞ Aceptación de reglas.

Se observó una tendencia moderada hacia el cumplimiento de las reglas, pues se tiende a respetar o cumplir los principios del equipo.

☞ Capacidad de llegar a consenso.

En todas las actividades observadas se pudo apreciar que el equipo es capaz de llegar a consenso, pues expresaron con claridad sus criterios y fueron capaces de convencer a otros con sus ideas

☞ Manifestaciones de conflicto.

No se observaron manifestaciones de conflicto, los temas tratados transcurrieron con adecuada disciplina y respeto a puntos de vistas y opiniones de todos los participantes.

#### - **Reunión de la esfera con los cuadros**

☞ Preparación técnica en los temas que se debaten.

Se observó que cada miembro del equipo domina técnicamente lo concerniente a su puesto de trabajo, sin embargo denotaron falta de integridad en el conocimiento de la esfera en sentido general, en algunas ocasiones los cuadros realizaron preguntas que fueron respondidas solamente por el especialista en la temática, ningún otro miembro pudo ofrecer información.

☞ Capacidad comunicativa para transmitir ideas con claridad.

Se pudo observar durante estas reuniones que algunos miembros del equipo manifestaron dificultades para transmitir ideas a personas que están fuera de su radio común de acción y presentan dificultades para emitir valoraciones técnicas de su actividad que sean correctamente comprendida por la otra parte.

☞ Capacidad para defender los criterios del equipo.

En las actividades observadas se comprobó que los integrantes del equipo político ideológico tienen conocimientos técnicos que defienden de manera individual, sin embargo la habilidad para defender criterios de equipo aun es insuficiente, pues durante las reuniones se detienen más en defender cuestiones individuales y algunos no mostraron capacidad de someter sus ideas para hacer prevalecer las del equipo.

☞ Compromiso con la actividad y con el equipo.

Se observó que una buena parte del equipo se mostró comprometido con la tarea y con el equipo, por otra parte, algunos miembros dan más prioridad a compromisos de índole personal, ya que se ausentaron a algunas de estas reuniones observadas, poniendo de manifiesto poco compromiso con la tarea y con el equipo.

### ➤ **Entrevista semiestructurada individual**

Como se plantea en el capítulo II esta entrevista se aplicó a Funcionarios del Comité provincial que supervisan las actividades del equipo, y que son considerados informantes claves de acuerdo con los objetivos del estudio, con la finalidad de corroborar las percepciones acerca del desarrollo del equipo poseen estos funcionarios.

La entrevista es aplicada a:

- Jefe Departamento Organización.
- Jefe del equipo de Instructores provincial.
- Jefe de departamento Político Ideológico.

Analizaremos seguidamente lo obtenido del intercambio con cada una de estas personas sobre los temas que le fueron preguntados.

☞ Preparación técnica de los funcionarios del Municipio para realizar adecuadamente sus funciones.

De manera general los compañeros entrevistados coinciden en que cada uno de los integrantes del equipo cuenta con la preparación técnica para realizar las actividades, no obstante comentaron que deben intensificar su autopreparación con el objetivo de lograr una mayor integridad en los conocimientos de las actividades que desarrolla el resto del equipo.

☞ Disposición para asumir tareas.

Concluidas todas las entrevistas se pudo conocer, a partir de los criterios de los tres funcionarios con que se dialogó, que los integrantes del equipo tienen disposición para asumir tareas que le son asignadas por el organismo superior.

☞ Nivel de adecuación en tiempo y forma de las informaciones que les son solicitadas.

Los entrevistados manifiestan que en varias oportunidades los integrantes del equipo no han respondido en tiempo a la solicitud de informaciones lo cual les ha ocasionado señalamientos por parte de la Dirección de la esfera en la provincia.

☞ Clima laboral del equipo de funcionarios del Municipio.

A criterio de los funcionarios en el equipo del municipio se aprecia un clima favorable de trabajo, pues se respetan las reglas y normas y existe una distribución física de locales que les permite interactuar adecuadamente.

### ➤ **Entrevista grupal**

Esta entrevista, que como se ha definido con anterioridad se aplica con el equipo de funcionarios que intervienen en la experiencia, sirve de cierre a esta etapa de diagnóstico.

Los resultados que se obtienen surgen a partir del análisis y discusión de cada uno de los temas que se proponen a debate.

Una explicación más detallada de lo que se obtuvo se muestra a continuación.

☞ Sentido de ayuda mutua.

En un primer momento de análisis de este tema los miembros del equipo se aprecian con adecuado nivel de ayuda mutua, pero luego de profundizar en el tema se llegó a

acuerdo de que este aspecto aun no está en los niveles establecidos relacionado con la actividad laboral, pues la disposición para cumplir tareas asignadas a otros todavía es escasa.

☞ Preparación técnica para enfrentar actividades en su puesto y en otro.

Relacionado con este tema existió consenso en el equipo acerca de que la preparación técnica sobre las actividades específicas de cada uno es adecuada, en tanto existe poco dominio del resto de las actividades que desarrolla la esfera.

☞ Disposición para asumir tareas.

El equipo considera tener una alta disposición para cumplir las tareas que le son asignadas por el organismo superior o las de su puesto de trabajo, y las realizan con responsabilidad, pero se manifiestan indecisos con las actividades que no son contempladas en su contenido de trabajo.

☞ Grado de satisfacción de formar parte de este equipo.

Todos los entrevistados manifiestan satisfacción de formar parte de este equipo, resaltan las cualidades de cada uno y lamentan que existe una gran inestabilidad en la política de cuadros lo cual pudiera afectar la cohesión del equipo. Reconocen la necesidad de seguir trabajando sobre las cuestiones relacionadas con la cohesión grupal.

Luego de concluido este primer paso de diagnóstico, con los resultados aportados por cada una de las técnicas empleadas y siguiendo el procedimiento propuesto corresponde realizar aquí un **primer momento de análisis**.

El desarrollo del equipo de funcionarios de la esfera político ideológica del Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus al comienzo de esta investigación puede catalogarse de insuficiente puesto que presentan deficiencias en su trabajo que se manifiestan en la totalidad de las funciones que atienden. Aunque poseen una adecuada preparación técnica en la labor que desarrollan, los conocimientos sobre el contenido de otros puestos, así como la disposición a ocuparlos aun resulta insuficiente. Predomina la orientación a metas individuales y el compromiso con tareas específicas del puesto, lo cual incide de forma negativa en el sentido de ayuda mutua.

### **3.2.2 Aplicación del procedimiento propuesto.**

Como se concibió en el capítulo II este paso del procedimiento se llevó a cabo a través de tres acciones fundamentales:



4. Diseño de sesiones de trabajo sobre aspectos relacionados con el desarrollo de equipos.
5. Sistema de rotación de puestos de trabajo.
6. Sistema de capacitación en el puesto de trabajo.

Detallaremos seguidamente como fue realizada en la práctica cada una de estas acciones, aunque es válido aclarar que todas se ejecutaron de manera simultánea

### **1. Diseño de sesiones de trabajo sobre aspectos relacionados con el desarrollo de equipos.**

Se realizaron la totalidad de las sesiones de trabajo planificadas, cumpliéndose los objetivos propuestos en cada una. El equipo en sentido general se apreció motivado con la actividad, se creó un clima de discusión apropiado y las interacciones entre los miembros resultaron provechosas para la reflexión. Todas las sesiones de trabajo tuvieron una duración aproximada de 2 horas.

En la **Primera Sesión** de trabajo, la técnica ¿Cuanto nos conocemos?, ayudó al equipo a reflexionar acerca del escaso conocimiento que tenemos de cada uno de nuestros compañeros, en la mayoría de los casos cuando se repartió nuevamente la hoja de papel intercambiada, cada uno expresamos con gesto de sorpresa al conocer de preferencias y gustos de otros que nunca antes habíamos comentado. Fue un momento oportuno para que cada uno nos conociéramos mejor, se debatió sobre los temas abordados por las frases incompletas y también otros temas colaterales. En la parte final de esta sesión se debatió sobre la necesidad de extrapolar este conocimiento necesario de cada miembro del equipo a las cuestiones relacionadas con el campo laboral, lo cual contribuirá notablemente al desarrollo de este.

La **Segunda Sesión** utilizando la técnica de Tormenta de Ideas posibilitó fijar las tan importantes normas del equipo, las cuales en lo adelante indicarían lo que cada miembro debería y no debería hacer en determinadas circunstancias. El procedimiento para la realización de la técnica fue seguido al pie de la letra, la principal dificultad apareció en el momento de la reducción del listado, pues los integrantes del equipo no lograban llegar a acuerdo, se decidió entonces fijar las normas teniendo en cuenta dos tipos, las relacionadas directamente con el desempeño laboral y las que guardan una relación más indirecta con este desempeño.

Las normas fijadas para este equipo se definieron como sigue:

- ⇒ Relacionadas directamente con el desempeño.
  - Respeto al tiempo de trabajo necesario y a la puntualidad.

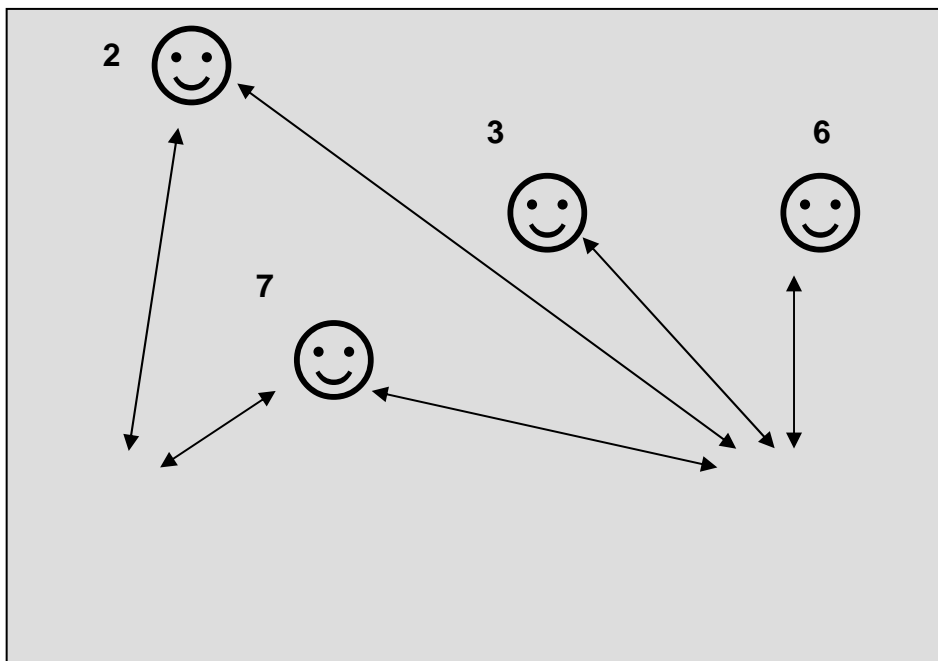
- Calidad en las informaciones que se ofrecen.
- Sentido de autopreparación técnica constante.
- Solidaridad laboral.
- Realización de actividades orientadas a metas.
- Uso adecuado de los canales de comunicación.
- Sentido colectivo del liderazgo.
- Distribución colectiva de actividades de alta complejidad.

⇒ Relacionadas indirectamente con el desempeño.

- Adecuado porte y aspecto personal.
- Lealtad al equipo.
- Distribución de recursos en correspondencia de necesidades.

La técnica Grupo Central, utilizada en la **Tercera Sesión** permitió consolidar el trabajo que se había venido desarrollando por parte del equipo, la formulación de necesidades colectivas permitió fomentar el sentido de pertenencia y la reflexión condujo a encontrar soluciones a estas necesidades dentro del propio ambiente de trabajo.

En la **Cuarta Sesión** con la aplicación de la sociometría y para medir como se encontraba en este punto de la investigación la cohesión del equipo, luego de la marcha sistemática de todo el conjunto de acciones de influencia se elabora la matriz sociométrica (Ver Anexo 7), tanto en su variante positiva como negativa, a partir de las preferencias y rechazos expresadas por el equipo. A partir de esta matriz se elabora el sociograma, representación gráfica que permite visualizar mejor los resultados de esta técnica y que mostramos a continuación.



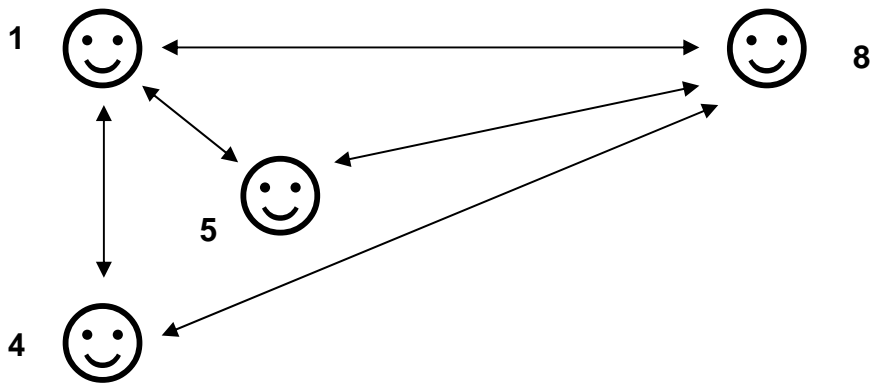


Gráfico 3.1 Sociograma (variante positiva)

De lo representado en el gráfico se puede concluir que en el equipo existen dos compañeros con posibilidades marcadas de liderazgo reconocidas por el equipo (el 1 y el 8), además de dos marcadas díadas (el 4 y el 5 además del 2 y el 7) y dos compañeros rechazados (el 3 y el 6).

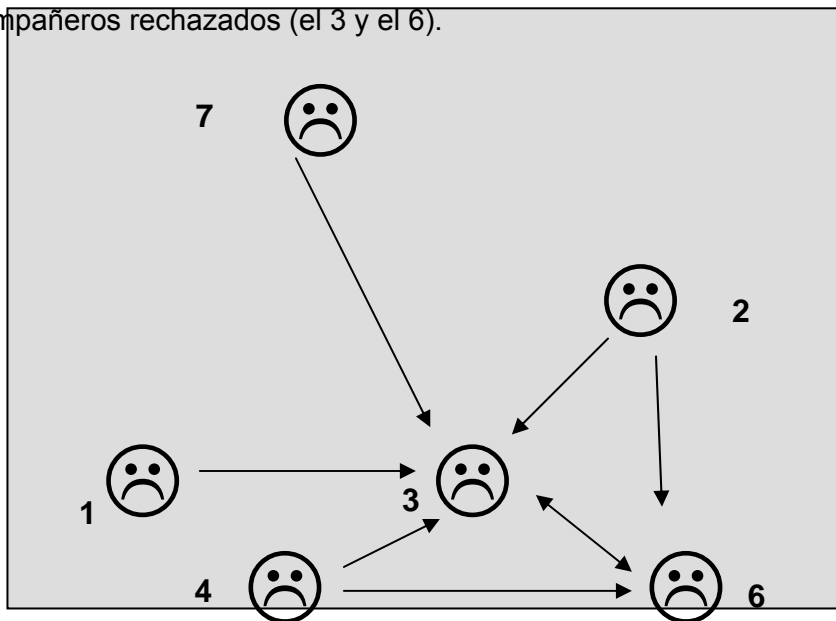


Gráfico 3.2 Sociograma (variante negativa)

La variante negativa de esta propia técnica corroboró a los mismos dos compañeros como los rechazados, el número 3 con más impactos que el 6. El 5 y el 8 no emitieron opiniones.

Con toda esta información se procedió al debate entre los miembros del equipo, lo cual puede considerarse una variante de sociograma hablado, y contribuyó a la crítica y a

crear un clima de sinceridad y transparencia. En los momentos finales se pidió a los participantes que describieran los sentimientos experimentados en la realización de esta técnica y todos coinciden en que a pesar de ser un ejercicio tenso contribuye a esclarecer situaciones dentro del equipo y a unirlo más.

Durante la **Quinta Sesión** y con la aplicación de la técnica Anuncio clasificado pudimos conocer las cualidades que los miembros del equipo comparten como ideal y las que realmente poseen. El ejercicio transcurrió con un buen clima de intercambio, los debates fueron, a juicio del investigador, productivos y el equipo se manifestó consciente en las cualidades positivas que aun cada uno puede lograr.

La tabla 3.1 refiere las cualidades, tanto ideales como reales, manifestadas por el equipo.

Tabla 3.1 Cualidades reales e .ideales del equipo.

<b>CUALIDADES IDEALES</b>	<b>CUALIDADES REALES</b>
Honestidad	Conformidad
Consagración al trabajo	Laboriosidad
Honradez	Responsabilidad
Responsabilidad	Sinceridad
Ética	Poco entusiastas
Confiabilidad	Patriotismo

En la **Sexta Sesión** y final la técnica El vuelo de los gansos, permitió al equipo realizar un debate reflexivo resumen de elementos como la cohesión, la unidad, el liderazgo, la responsabilidad, el compañerismo. De forma general todos coincidieron en que el ejemplo descrito en la técnica es digno de imitar y analizaron las cosas positivas que les aportó estas sesiones de trabajo y cómo estos ejercicios mejoran la cohesión y unidad de los participantes en ellos.

## **2. Sistema de rotación de puestos de trabajo.**

Para realizar esta acción se diseñó una matriz de rotación que prefijaba con antelación el puesto que cada miembro del equipo político ideológico ocuparía durante cada mes que duró el experimento. (Ver Tabla 3. 2)

<b>Equipo / Puesto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1</b>								
<b>2</b>								
<b>3</b>								
<b>4</b>								
<b>5</b>								
<b>6</b>								
<b>7</b>								
<b>8</b>								

El puesto de trabajo se definió y se explicó a cada uno de los participantes los contenidos del mismo, así como aclaradas sus dudas, la distribución por puestos quedó como sigue:

Puesto # 1                    Miembro del Buró Político Ideológico

Puesto # 2                    Funcionario de Cuadro

Puesto 3                      Funcionario Vida Interna

Puesto # 4                    Funcionario Crecimiento

Puesto # 5                    Funcionario de Sanciones y Desactivaciones.

Puesto # 6                    Funcionario Político Ideológico

Puesto # 7                    Funcionario Político Ideológico

### **3. Capacitación en el puesto de trabajo.**

Como estaba previsto el sistema de capacitación se diseñó teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y se fue enriqueciendo en la medida que avanzaron las sesiones de trabajo y la rotación de los puestos.

El mismo quedó conformado finalmente como se muestra a continuación.

#### **Objetivo general:**

- Fortalecer los conocimientos, tanto técnicos como sobre equipos de trabajo, en los funcionarios del Comité Municipal del partido en Sancti Spíritus.

#### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar habilidades dentro de los miembros del equipo para la autcapacitación de este.
- Explorar las fortalezas y debilidades individuales y colectivas presentes en el equipo de trabajo.
- Fortalecer los vínculos de trabajo con otras instituciones que pueden colaborar en este proceso de capacitación.
- Continuar reforzando en los miembros del equipo sentimientos como cohesión, unidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, etc.

#### **Temario:**

##### **Tema # 1 El equipo de trabajo (10 horas)**

El tema fue impartido por personal calificado de fuera de la organización.

#### Contenido.

- Distinciones del término "Equipo de Trabajo" con otros términos
- Relación entre individuo y equipo.
- Estructuración de los equipos de trabajo.
- Formación y desarrollo de equipos de trabajo.
- Características de un equipo de trabajo eficaz.

- Ética en equipos de trabajo. La funcionalidad y la polifuncionalidad. Ventajas e inconvenientes.
- Papel del líder en la formación y conducción de equipos
- La comunicación en el equipo de trabajo.
- Equipos de alto rendimiento.
- Equipos autodirigidos.

### **Tema # 2 El funcionamiento del Partido (8 horas)**

El tema fue impartido por especialistas de la Escuela Provincial del Partido, Funcionarios del comité Provincial y algunos miembros del equipo.

#### Contenido.

- Reglamento de los Comité Municipal.
- Reglamento de las organizaciones de base.
- Reuniones.
- El crecimiento al Partido.
- La política de sanciones.
- La política de cuadro.
- La atención del Partido a la UJC y las organizaciones de masa.
- Actividad de atención al Buró y al Comité Municipal.

### **Tema # 3 Filosofías de Dirección. (5 horas)**

El tema fue impartido por personal calificado de fuera de la organización.

#### Contenido.

- La dirección por objetivos.
- La planificación estratégica.
- La dirección estratégica.
- La dirección por valores.
- La dirección integrada por proyectos.

### **Tema # 3 Técnicas para mejorar la toma de decisiones en el equipo. (6 horas)**

El tema fue impartido por personal calificado de fuera de la organización, se dedicó una hora a la teoría y otra a la práctica.

## Contenido.

- Tormenta de ideas.
- Técnica de grupo nominal
- Técnica Delphi

El sistema de acciones de capacitación se realizó sobre la base de una **metodología** activa y participativa, sustentada sobre los principios del aprendizaje colaborativo y donde se usaron dinámicas de participación para dicho aprendizaje, como videos, juegos de roles, análisis de casos, etc.

El proceso de evaluación se desarrolló durante todo el proceso de aprendizaje, para determinar, de esta manera, si los objetivos planteados estaban siendo alcanzados.

En correspondencia con el procedimiento realizamos en este punto de la investigación un **segundo momento de análisis** que permitió realizar una valoración cualitativa de cómo transcurrió el proceso de aplicación del procedimiento. Relacionado con esto al terminar esta parte del estudio nos sentimos verdaderamente complacidos de como esta se había desarrollado, pues percibimos en los miembros del equipo identificación con la actividad y motivación y entusiasmo para seguir adelante con esta o cualquier otra idea, pero esto no era suficiente, necesitábamos medir los resultados reales producidos luego de aplicado el procedimiento, así se aplicó nuevamente un grupo de instrumentos a informantes seleccionados.

### **3.2.3 Comprobación de los resultados luego de aplicado el procedimiento.**

Como bien fue definido en el capítulo anterior la valoración de los resultados luego de aplicado el procedimiento se realizó transcurrido dos meses de la aplicación de este, no porque consideráramos este el tiempo óptimo para medir modificaciones al comportamiento luego de haber sido objeto de un proceso de intervención, sino porque este fue el tiempo real con que contamos dentro de la investigación para poder realizar esta comprobación, es oportuno aclarar que los resultados que detallaremos a continuación nos parecen solo resultados parciales del procedimiento, pues consideramos que transcurrido un tiempo un poco mayor y si se logran mantener estable todos los factores implicados en el equipo, los resultados pudieran ser superiores, pues los patrones de conducta aprendidos podría pasar a ser reguladores del comportamiento y de esta manera comenzar a transformarse la cultura de trabajo del equipo.

Analizaremos ahora más detenidamente lo obtenido en cada técnica en esta nueva aplicación.



La **Observaciones** practicadas nuevamente a las Reuniones de la esfera y a las Reuniones de la esfera con los cuadros permitió percatarse de que el sentido de ayuda mutua había mejorado en algo, si bien aun no está en los niveles que quisiéramos, se observaron compañeros asumiendo responsabilidades de otros, que por problemas personales han tenido que ausentarse de la organización. Relacionado con la orientación a metas y objetivos, el equipo trabaja en la actualidad por definir los objetivos de trabajo para el año y sobre todo en la integración en los planes individuales de trabajo, cuestión que ha sido fuertemente debatida en las reuniones de la esfera. Se pudo observar también que el nivel de conocimiento mutuo entre los integrantes del equipo ha aumentado por lo que se aprecian mejoras en los procesos comunicativos. En las nuevas observaciones efectuadas a las reuniones de la esfera con los cuadros se pudo constatar mejoras en el dominio de los temas técnicos por parte de los miembros del equipo, con independencia de si es su puesto o no, esto permitió un mejor entendimiento por parte de los cuadros de los temas tratados, y una mejoría de sus relaciones interpersonales. También se observó mejoras en la capacidad para defender criterios del equipo y en la asistencia a este tipo de reuniones.

Por otra parte, las **Entrevistas Semiestructuradas** efectuadas en este segundo momento a los informantes claves demostraron, que según las opiniones de estos funcionarios la preparación técnica del equipo de funcionario de la esfera político ideológica del municipio Sancti Spíritus marcha en ascenso, se observa un mayor dominio de todo el equipo de las actividades de los diferentes puestos, en correspondencia con esto, la calidad de las informaciones que están realizando ha mejorado, así como su entrega en tiempo. A criterio de estos informantes este es el municipio de la provincia que cuenta con el mejor equipo de este tipo en el territorio.

Finalmente aplicamos la técnica **Grupo de Discusión**, pues aunque esta es considerada por algunos autores como una variante de entrevista grupal, entendimos que de acuerdo a los objetivos que se perseguía sería mucho más oportuna. Los temas debatidos arrojaron en síntesis los resultados siguientes.

☞ **Modificaciones en las habilidades técnicas.**

El equipo reconoció de forma colectiva que el sistema de intervención al que fueron sometidos les permitió mejorar sus habilidades técnicas, aumentando su nivel de conocimiento de todos los puestos de trabajo que se incluyen en la esfera, así como también en temáticas específicas del funcionamiento de los equipos y sobre filosofías

de dirección a desarrollar en las organizaciones. Esto, según sus criterios, está incidiendo de forma notable en su desempeño profesional

#### ☞ Modificaciones en las relaciones interpersonales.

De acuerdo a las opiniones de los miembros del equipo en este aspecto, las relaciones interpersonales también han experimentado una mejora significativa, el trabajo lo desarrollan hoy en un clima más apropiado, con un mayor nivel de cohesión y unidad. De forma general todos refieren sentirse satisfechos de formar parte de este equipo y argumentan que no les gustaría ser movidos a otros puestos.

#### ☞ Aumento de sentido de pertenencia.

En este tema los funcionarios comentaron que el desarrollo alcanzado por las relaciones interpersonales detalladas en el tema anterior ha permitido que el e el sentido de pertenencia hacia el equipo y la organización aumente.

#### ☞ Grado de satisfacción con la experiencia.

Los miembros del equipo se mostraron satisfechos por haber sido parte de esta experiencia, la consideraron novedosa dentro de la organización y sugirieron extenderla a otras áreas.

Luego de procesada toda esta información como investigador nos sentimos en condiciones de formular las conclusiones finales del trabajo.

### **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

- ⇒ El desarrollo del equipo de funcionarios de la esfera político ideológica del Comité Municipal del Partido en Sancti Spiritus al comienzo de esta investigación puede catalogarse de insuficiente puesto que presentan deficiencias en su trabajo que se manifiestan en la totalidad de las funciones que atienden. Aunque poseen una adecuada preparación técnica en la labor que desarrollan, los conocimientos sobre el contenido de otros puestos, así como la disposición a ocuparlos aun resulta insuficiente. Predomina la orientación a metas individuales y el compromiso con tareas específicas del puesto, lo cual incide de forma negativa en el sentido de ayuda mutua.
- ⇒ El procedimiento diseñado, a partir del análisis bibliográfico, y que ha contado con tres momentos fundamentales: Diagnóstico, aplicación y análisis de resultado, y donde el aprendizaje colaborativo ha constituido un eje vertical del procedimiento, puede resultar una propuesta válida para ser aplicada en otras organizaciones.

⇒ Los principales resultados obtenidos luego de aplicado el procedimiento al equipo de funcionarios de la esfera Política Ideológica del Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus se relacionan con una mejoría perceptible en el sentido de ayuda mutua, aumento del nivel de conocimiento técnicos sobre las actividades de la esfera y una mejora considerable de las relaciones interpersonales lo que incide en mayores niveles de cohesión, unidad, sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

## **CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta las consideraciones teóricas sobre las que hemos trabajado y los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para el desarrollo de equipos de trabajo, a partir de las diferentes técnicas y acciones que lo conformaron se pudo concluir que:

1. El análisis de la Formación y Desarrollo como problemática de estudio, reviste gran importancia en la actualidad, sobre todo en organizaciones políticas, lo cual lo demuestra la literatura revisada; así como la cantidad de trabajos científicos que en todas partes del mundo se escriben sobre la temática.
2. Luego de realizada una cuidadosa selección de técnicas para diagnosticar el estado inicial del desarrollo del equipo al comienzo de la investigación, este se pudo catalogar de insuficiente puesto que el equipo de funcionarios objeto de investigación presentan deficiencias en su trabajo que se manifiestan en la totalidad de las funciones que atienden. Aunque poseen una adecuada preparación técnica en la labor que desarrollan, los conocimientos sobre el contenido de otros puestos, así como la disposición a ocuparlos aun resulta insuficiente. Predomina la orientación a metas individuales y el compromiso con tareas específicas del puesto, lo cual incide de forma negativa en el sentido de ayuda mutua.
3. El procedimiento diseñado, a partir del análisis bibliográfico, y que ha contado con tres momentos fundamentales: Diagnóstico, aplicación y análisis de resultado, y donde el aprendizaje colaborativo ha constituido un eje vertical del procedimiento, puede resultar una propuesta válida para ser aplicada en otras organizaciones.
4. Los principales resultados obtenidos luego de aplicado el procedimiento al equipo de funcionarios de la esfera Política Ideológica del Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus se relacionan con una mejoría perceptible en el sentido de ayuda mutua, aumento del nivel de conocimiento técnicos sobre las actividades de la esfera y una mejora considerable de las relaciones interpersonales lo que incide en

mayores niveles de cohesión, unidad, sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

### RECOMENDACIONES

- ◆ Dar a conocer los resultados de este estudio al resto de los Cuadros del Comité Municipal del Partido en Sancti Spíritus, así como al miembro del Buró y funcionarios de la esfera política ideológica del Comité Provincial del Partido.
- ◆ Entregar la Tesis como material de estudio en la Escuela Provincial del Partido.
- ◆ Informar los resultados obtenidos por el trabajo al jefe del proyecto Nacional del cual es parte.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Axelrod, R. (1991) Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba. Belbin, M (2000) Como crear equipos que realmente funcionen [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
2. Bridges (1996) en Ferrer y Martín. (2002) Formación de equipos en un ambiente universitario. [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
3. Brufee, K. (1995). Sharing our toys - Cooperative learning versus collaborative learning: Change, Jan/Feb, 12-18.
4. Burrosno, C (2002) Cómo crear equipos que realmente funcionen [en línea]. Accesible a [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
5. Castro Ruz, F (1975) Informe Central al primer Congreso del Partido.
6. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
7. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
8. Cubeiro, J. C. (2001) Equipo de trabajo y trabajo en equipo [en línea]. Accesible a <http://www.practicasgrupales.com.ar/>
9. Davis, Keith. "Comportamiento Organizacional"/Keith Davis- México; Fuentes Impresoras;1989.

10. Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning?. En P. Dillenbourg (Ed) Collaborative – learning: Cognitive and Computational Approaches. 1 – 19. Oxford: Elsevier.
11. Dillenbourg, P., Baker, M. Blaye, A & O Malley, C (1996). The evolution of research on collaborative learning. En E. Spada & P Reiman (Eds) Learning in Humans Machine: Towards an interdisciplinary learning science, 189 – 211. Oxford: Elsevier.
12. Dolan, Simón L. y Martín, Irene. Los diez mandamientos para la dirección de personas. Gestión 2000. Barcelona, España.
13. Driscoll, M.P. y Vergara, A. (1997). Nuevas Tecnologías y su impacto en la educación del futuro, en Pensamiento Educativo, 21.
14. Dyer, W. G. Formación de equipos, Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas. Año 1999. 2ª edición.
15. Escat Cortés, María (2003) Equipo de Trabajo y Trabajo en Equipo [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
16. Ferrer y Martín. (2002) Formación de equipos en un ambiente universitario. [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
17. Fiorini, Lila (2002) Formación de Equipos de Alto Rendimiento [en línea]. Accesible a [www.fortunecity.com](http://www.fortunecity.com)
18. Formación y Supervisión de Equipos de Trabajo en salud y educación [en línea]. Accesible a <http://www.practicasgrupales.com.ar/>
19. Gibsón (1999) en Ferrer y Martín. (2002) Formación de equipos en un ambiente universitario. [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
20. Gonzales, R.F. (1997) Subjetividad social y proceso de contribución del conocimiento Revista Educación No 94 segunda época. Editorial Pueblo y Educación pp 20-24.
21. Gros, B. (2000). El ordenador invisible. Barcelona: Gedisa
22. Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico “Las Ciencias Sociales de Cara al 2000”, Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
23. Hesselbein, Goldsmith y Beckchard (1996) Papel del líder en la formación y desarrollo de equipos. Material impreso de la profesora

24. Huse, Edgar." El comportamiento humano en la organización"/Edgar Huse- Bilbao;Deusto; 1975.
25. Johnson, D.W. Johnson, R.T.,& Holubec, E.J. (1999). El aprendizaje cooperativo en el aula. Barcelona: Paidós
26. Katzentbach, Jon R. Como maximizar la Capacidad de liderazgo, tanto en equipos como en los individuos. Año 1998. BARCELONA. Grupo Editorial Norma
27. Katzentbach, Jon R. y Douglas Equipos de Alta Gerencia. BARCELONA. Grupo Editorial Norma, 2000.
28. Koontz, H Weirich, J (1998) Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
29. Ledlow, S (2001) Gestión mediante equipos de trabajo. Accesible a <http://www.practicasgrupales.com.ar/>
30. Lideree grupos de éxitos, Barcelona, España. Gestión 2000
31. López, Carlos. Trabajo en equipos [en línea]. Año 2003. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
32. Mose (1994) Qualitative research. Analysis, Types and software tools. Londres: the Falmer Press.
33. Olabuenaga, J.I; Ispizna, M.A (1989) La decodificación de la vida cotidiana. Métodos de Investigación cualitativa. Bilbao, Universidad de Deusto
34. Panitz, T., and Panitz, P., (1998). Encouraging the Use of Collaborative Learning in Higher Education. In J.J. Forest (ed.) Issues Facing International Education, June, 1998, NY, NY: Garland Publishing
35. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
36. Portuondo Vélez, A. L. Notas de clases, 2004.
37. Portuondo Vélez, A. L: Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. / Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990. Ed. Centro Coordinador de Información Científico –Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.

38. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
39. Robbins, S. – Comportamiento humano, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
40. Rodríguez (1999) en Ferrer y Martín. (2002) Formación de equipos en un ambiente universitario. [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
41. Rodríguez, G.G; Gil, J.F y García, E.J (1996) Metodología de la Investigación Cualitativa. Ediciones Aljibes, S.L, Málaga pp 62
42. Salinas, J. (2000). El aprendizaje colaborativo con los nuevos canales de comunicación, 199 – 227; en Cabero, J. (ed.) (2000). Nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Madrid: Síntesis.
43. Senge, P.; (1990). The dance of change. The Challenges to sustaining momentum in Learning Organizations. Random House Inc. New York.
44. Simón, B.O. (2002) La motivación profesional en la carrera de Ingeniería Civil. UCLV. Santa Clara. Tesis en opción al título de Master en Ciencia de la Educación Superior. pp 67.
45. Valles, M-S (1999) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión Metodológica y práctica. Madrid. Editorial Síntesis S.A pp 430
46. Zañartu Correa, L. M. (2003) Revista digital de educación y nuevas tecnologías, número 28, año V [en línea]. Accesible a [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## **ANEXO 1**

### **GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LAS REUNIONES DE LA ESFERA**

- ☞ Sentido de ayuda mutua.
- ☞ Disposición para asumir tareas de otros compañeros.
- ☞ Orientación a metas y objetivos.
- ☞ Crítica y autocrítica oportuna.
- ☞ Compromiso con la tarea que desempeña.
- ☞ Calidad de los procesos comunicativos.

- ☞ Aceptación de reglas.
- ☞ Capacidad de llegar a consenso.
- ☞ Manifestaciones de conflicto.



## **ANEXO 2**

### **GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LAS REUNIONES DE LA ESFERA CON LOS CUADROS**

- ☞ Preparación técnica en los temas que se debaten.
- ☞ Capacidad comunicativa para transmitir ideas con claridad.
- ☞ Capacidad para defender los criterios del equipo.
- ☞ Compromiso con la actividad y con el equipo.

## ANEXO 3

### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA INDIVIDUAL

- ☞ Preparación técnica de los funcionarios del Municipio para realizar adecuadamente sus funciones.
- ☞ Disposición para asumir tareas.
- ☞ Nivel de adecuación en tiempo y forma de las informaciones que les son solicitadas.
- ☞ Clima laboral del equipo de funcionarios del Municipio.

## ANEXO 4

### GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL

- ☞ Sentido de ayuda mutua.
- ☞ Preparación técnica para enfrentar actividades en su puesto y en otro.
- ☞ Disposición para asumir tareas.
- ☞ Grado de satisfacción de formar parte de este equipo.

## **ANEXO 5**

### **“ EL VUELO DE LOS GANSOS”**

“El próximo otoño, cuando veas los gansos dirigiéndose al sur para el invierno, fijate que vuelan formando una V, tal vez te interese saber lo que la ciencia ha descubierto acerca del por qué vuelan de esa forma. Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos en un 71% más de su poder que si cada pájaro volara solo.

**CONCLUSIÓN 1:** Las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad pueden llegar a donde deseen más fácil y rápidamente.

“Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder del compañero que va delante”.

**CONCLUSIÓN 2:** Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

“ Cuando el líder de los gansos se cansa se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar”.

**CONCLUSIÓN3:** Obtenemos mejores resultados si tomamos turnos haciendo los trabajos más difíciles.

“ Los gansos que van detrás graznan (producen el sonido propio de ellos) para alentar a los que van delante a mantener la velocidad”.

**CONCLUSIÓN 4:** Una palabra de aliento produce grandes beneficios.

“Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo o protegerlo, se quedan acompañándolo hasta que está nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere, y solo entonces los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

**CONCLUSIÓN 5:** Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos uno al lado del otro apoyándonos y acompañándonos.

## **ANEXO 6**

### **GUÍA DEL GRUPO DE DISCUSIÓN**

- ☞ Modificaciones de habilidades técnicas.
- ☞ Modificaciones de relaciones interpersonales.
- ☞ Aumento de sentido de pertenencia.
- ☞ Grado de satisfacción con la experiencia.

**ANEXO 7**

**MATRIZ SOCIOMÉTRICA (VARIANTE POSITIVA)**

<b>PERSONA QUE ELIJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>TOTAL DE EMISIONES</b>
<b>1</b>		x		x	x		x	x	<b>5</b>
<b>2</b>	x						x		<b>2</b>
<b>3</b>								x	<b>1</b>
<b>4</b>	x				x			x	<b>3</b>
<b>5</b>	x			x					<b>2</b>
<b>6</b>								x	<b>-</b>
<b>7</b>	x	x						x	<b>3</b>
<b>8</b>	x	x	x	x	x	x	x		<b>7</b>
<b>TOTAL DE EMISIONES</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>47</b>

**MATRIZ SOCIOMÉTRICA (VARIANTE NEGATIVA)**

<b>PERSONA QUE ELIJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>TOTAL DE EMISIONES</b>
<b>1</b>			x						<b>1</b>
<b>2</b>			x			x			<b>2</b>
<b>3</b>						x			<b>1</b>
<b>4</b>			x			x			<b>2</b>
<b>5</b>									<b>-</b>
<b>6</b>		x							<b>1</b>
<b>7</b>			x						<b>1</b>
<b>8</b>									<b>-</b>
<b>TOTAL DE EMISIONES</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16</b>

