



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve
**LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA
EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA**

Autora: Br. Nieves M. Villarreal G.
Tutor: Prof. María Ysabel Briceño

Trujillo, Julio de 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA

Trabajo Especial de Grado presentado ante la ilustre Universidad de Los Andes
como requisito parcial para optar al Título de Licenciada en Contaduría Pública

Autora: Br. Nieves M. Villarreal G.
Tutor: Prof. María Ysabel Briceño

Trujillo, Julio de 2013

DEDICATORIA

Primeramente a **DIOS**, por no dejarme caer en los momentos en que sentí que no se podía y por darme fuerzas para seguir.

A mis **PADRES** que con su apoyo, amor, dedicación y esfuerzo fueron parte fundamental para el desarrollo de lo que ahora soy, mi logro también es de ustedes viejos... los ADORO.

A ti **ARISTIDES** que tu confianza, tu apoyo y tu buena fe, siempre estuviste allí desde el comienzo de mi carrera. Te quiero y que dios te bendiga siempre.

A mis **HERMANOS, Jerónimo, Isidora, Elizabeth, José Gregorio, José Luis, Dulce y Maira**, les agradezco por su apoyo incondicional los quiero mucho.

A mis **COMPAÑEROS DE CARRERA**, especialmente a Marye y Aylem, gracias por compartir sus conocimientos y experiencias, siempre estarán en mis recuerdos, gracias por formar parte de mi formación, mi amistad y cariño siempre será incondicional... gracias a todos.

A mi mejor amiga **GABRIELA** a ti por ese apoyo incondicional por compartir tantos momentos de dicha y de felicidad por estar conmigo en mis días de angustias por tus consejos y tu buena voluntad, te quiero mucho amiga ¡Gracias!

NIEVES M, VILLARREAL G.

AGRADECIMIENTOS

A **DIOS** por darme la oportunidad de vivir, y ser de mí una persona de bien, por ser la luz en mi camino cuando hay oscuridad, gracias mi dios por acompañarme siempre.

A mis padres, **DEVORA Y JERÓNIMO**, por ser mi apoyo en mis momentos de lucha y enseñarme que todo es posible mientras haya esperanza.

A ti **ARÍSTIDES**, quien deposito su confianza en mí, este logro en parte es gracias a ti, siempre te estaré infinitamente agradecida.

A la universidad de los Andes "**NÚCLEO RAFAEL RANGEL**" por abrirme sus puertas en dicha casa de estudio.

A la Prof. **MARIA YSABEL BRICEÑO**, Profesora de la ilustre Universidad de los Andes Núcleo Rafael Rangel, gracias por su colaboración y enseñanza por su gran amabilidad y profesionalismo y a todos los profesores que de una u otra manera formaron parte de esta etapa en mi formación como profesional.

A **YOLANDA GONZALEZ** por permitirme estar en su lecho y darme su apoyo incondicional, que dios te cuide.

NIEVES M, VILLARREAL G.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA

Autora: Br. Nieves M, Villarreal G.
Tutor: Prof. María Ysabel Briceño
Año: 2013

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue analizar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera, bajo un enfoque descriptivo con diseño de campo. La población estuvo dada por el personal que labora en la Empresa Intercable, municipio Valera, específicamente en la oficina, tales como: cajeros, supervisores, promotores, entre otros; los cuales según información suministrada por la gerencia de operaciones asciende a 28 personas. En este sentido, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario contentivo de cuarenta y dos (42) afirmaciones a escala likert, validado por su contenido. Se concluyó que en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera, aunque predominan la mayoría de las características del trabajo en equipo, no siempre se evidencian los principios que lo denotan, atentando contra el desarrollo de los pasos necesarios para lograr los resultados esperados, aunque el personal domina algunas habilidades, se resisten al aprendizaje de otras habilidades necesarias para el trabajo en equipo y no se acelera el cambio en la organización. Debido a esto, se establecieron diez (10) lineamientos para fomentar el trabajo en equipo, los cuales permitirán que el personal aprenda las habilidades necesarias para el cambio, en función de lograr el éxito del trabajo en equipo.

DESCRIPTORES: Trabajo en equipo, características, principios básicos, Intercable.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ACTA DE VEREDICTO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	10
Sistematización de la Investigación	10
Objetivos de la Investigación	11
Justificación de la Investigación	11
Delimitación de la Investigación	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	17
Trabajo en equipo	17
Características del trabajo en equipo	20
Principios básicos que denotan el trabajo en equipo	27
Pasos que sigue el trabajo en equipo	31
Lineamientos	43

Intercable	45
Sistema de variable	46
Operacionalización de la variable	46
Mapa de Variable	47
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	48
Diseño de la Investigación	49
Población	49
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	50
Revisión del Instrumento	51
Presentación de los Resultados	52
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTA	
Conclusiones	72
Propuesta	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES	
Referencias bibliográficas y documentales	79
ANEXOS	
Anexo 1. Cuestionario	83
Anexo 2. Constancias de Validación	89
Anexo 3. Base de Datos	93

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pp.
1	Ejercicio puzzle poligonal para demostrar el poder del intercambio de información en el aprendizaje de habilidades	33
2	Ejemplo de establecimiento de límites para estimular la creatividad y la exploración	36
3	Práctica para marcar los objetivos del equipo	38
4	Ejemplo práctico para marcar los objetivos en valores	39
5	Mapa de variables	47
6	Escala likert	51
7	Guía de interpretación de datos	53

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pp.
1	Características del Trabajo en Equipo	20
2	Pasos que sigue el trabajo en equipo	31
3	Lineamientos que fomenten el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera	74

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS		Pp.
1	Indicador compromiso	55
2	Indicador confianza	56
3	Indicador coordinación	57
4	Indicador manejo de conflictos	58
5	Indicador cohesión	59
6	Indicador sinergia	60
7	Indicador conocimiento y aceptación de los objetivos	61
8	Indicador responsabilidad clara	63
9	Indicador cooperación	64
10	Indicador comunicación abierta	65
11	Indicador recompensas	66
12	Indicador aprendizaje de habilidades	67
13	Indicador aceleración del cambio	69
14	Indicador dominio de habilidades	70
15	Características del trabajo en equipo	94
16	Principios básicos que denotan el trabajo en equipo	95
17	Pasos del trabajo en equipo	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pp.
1	Indicador compromiso	55
2	Indicador confianza	56
3	Indicador coordinación	57
4	Indicador manejo de conflictos	58
5	Indicador cohesión	59
6	Indicador sinergia	60
7	Indicador conocimiento y aceptación de los objetivos	62
8	Indicador responsabilidad clara	63
9	Indicador cooperación	64
10	Indicador comunicación abierta	65
11	Indicador recompensas	66
12	Indicador aprendizaje de habilidades	68
13	Indicador aceleración del cambio	69
14	Indicador dominio de habilidades	70

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista, por ello, uno de los aspectos más valorados en una organización es, sin duda, la capacidad para trabajar en equipo, puesto que requiere del trabajo compartido entre sus miembros, a fin de alcanzar altos índices de calidad y, por supuesto, cumplir con sus objetivos.

El trabajo en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera. El mismo, se estructurará en los siguientes capítulos:

El capítulo I, donde se plantea la necesidad de establecer lineamientos para fomentar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; a su vez, se hace mención a la justificación del estudio y se formulan los objetivos generales y específicos que se persiguen, delimitando el área de trabajo.

El capítulo II, expone algunos antecedentes que existen sobre este tema; de igual manera, fundamenta teóricamente el problema investigado y menciona las bases teóricas que revisten de importancia en el trabajo.

El capítulo III, en este capítulo se describe el tipo de investigación, así como la metodología que se utilizará para llevar a efecto esta investigación, al mismo tiempo se presentan los instrumentos pertinentes para la recolección, procesamiento y análisis de datos de la misma.

Luego, en el Capítulo IV, se muestran el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, por objetivos, en cuanto a sus dimensiones e indicadores.

Finalmente, en el Capítulo V, se establecen las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos; así como la propuesta, estableciéndose los lineamientos que fomenten el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; con base a sus características, principios básicos y pasos. Asimismo, se incluye la bibliografía consultada y utilizada para la elaboración de la investigación, además de los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La creciente complejidad del mundo, la rapidez de los procesos organizacionales, la tecnología de la información y las telecomunicaciones, así como el cambio en el patrón productivo mundial están generando un profundo cambio en la forma de gestionar las organizaciones. En este sentido, todas ellas tanto públicas como privadas deben disponer de un recurso vital e intangible que les permita desarrollar su actividad esencial, con el fin de procurar la maximización de los objetivos organizacionales con miras a incrementar su competitividad global, donde este recurso son las personas.

Es así que, las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, pues ellas son quienes toman las decisiones, emprenden acciones e innovaciones; es por ello, que cuando una empresa está orientada hacia las personas, se logra la colaboración eficaz de sus empleados para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Desde esta perspectiva, el capital humano se convierte en una herramienta ideal para lograr el desarrollo de las personas, a través de la potenciación de sus conocimientos y competencias.

Por consiguiente, la creciente importancia del talento humano se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular, a esto se le añade el reconocimiento de que a través de las

personas se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización; donde el interés se demuestra a través de la confianza, apoyo mutuo, participación, comprensión, comunicación abierta, respeto y actitud hacia las condiciones de trabajo, las prestaciones y la equidad en la remuneración.

De esta manera se tiene que las empresas han logrado determinar que su personal constituye el más importante recurso estratégico; por lo que en función de ello se intenta fomentar el trabajo en equipo, que de acuerdo a Blake, Mouton y Allen (2003: 5), “implica una acción deliberada para identificar barreras y derribarlas, cambiar comportamientos indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo”. Es decir, el trabajo en equipo está dado por un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles.

Es por ello, que la importancia del trabajo en equipo radica en que el mismo permite a las organizaciones de forma más fácil la consecución de objetivos, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros, agrega valor a los procesos, además cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias, puesto que permite compartir las metas y objetivos del trabajo.

De acuerdo a Drucker (2006), el trabajo en equipo es aquel en el que se desarrollan estrategias, procedimientos y técnicas para lograr las metas previamente fijadas. Por ende, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez un grupo de trabajo, con conocimientos múltiples que se entrelazan para la consecución del objetivo o meta a alcanzar.

Para Pacheco (2005), los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran dotarse de habilidades para operar cooperativamente y dominar procesos internos de trabajo que permitan canalizar productivamente el esfuerzo colectivo, donde se requiere adoptar un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como: disposición a escuchar, a responder de manera constructiva los puntos de vista de otros y darle a todos los miembros de la organización el beneficio de la duda.

Por ello, a nivel mundial el tema del trabajo en equipo se ha posesionado de los negocios y de las organizaciones, donde cualquier empresa que pretenda alcanzar resultados notables dentro de un mundo cada vez más competitivo y cambiante, asume este nuevo paradigma como un reto, ya que el mismo es considerado por el valor que otorga, por el incremento de la eficiencia y eficacia del personal en la ejecución de sus actividades. De esta manera, las empresas deben habilitar mecanismos de estructura que impidan a las personas buscar sus propios intereses y actuar conforme a intereses compartidos derivados del trabajo en equipo.

Por lo tanto, fomentar el trabajo en equipo, es de importancia para los individuos de una organización, puesto que trabajan con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles, comparten la responsabilidad en buscar soluciones desde diferentes puntos de vistas, así como los incentivos económicos y reconocimientos profesionales, es decir, fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la entidad.

A criterio de Pacheco (2005), desde la realidad venezolana, no se presentan de forma explícita ni continua las características implícitas en lo que realmente es un trabajo en equipo, mucho menos existen los mecanismos para fomentar su continuidad, ya que sólo se logra mediante rigurosos procesos de aprendizaje y apoyo; muchas veces no se lleva a

cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia.

De este modo, resulta difícil que las organizaciones venezolanas manifiesten una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, es por ello que el autor precitado, durante su investigación determinó que el tránsito hacia el trabajo en equipo es una cuestión de profundización y adecuación, orientada hacia la competitividad de la gestión, donde cada uno de los integrantes del equipo tiene que aprender de su propia experiencia y de la experiencia colectiva.

En Venezuela, de acuerdo a Cervilla (2006: 7) para lograr que el trabajo se realice en equipo, “las entidades crean mecanismos de apoyo en la cultura y forma de vida de los empleados, quienes deben organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales dados la suma de sus fortalezas y organización interna”. Así, una empresa donde se observe el trabajo en equipo, se fomenta la iniciativa, la motivación de sus miembros, aumenta su participación, cultura y formación en pro del desarrollo y competitividad de la organización. Sin duda alguna, las organizaciones venezolanas, en su afán por ser cada vez más competitivas y eficientes, se han enfocado en tratar de conformar, desarrollar y fomentar el trabajo en equipo.

Desde el enfoque de Castañares (2006: 39), se reconocen de forma generalizada las ventajas del trabajo en equipo más que el propio trabajo individual para responder a un gran número de desafíos que enfrentan las organizaciones como: “ofrecer un producto o servicio sobre las expectativas de los clientes, el conocimiento y la voluntad de alcanzar el éxito”. Aunado a lo anterior, por medio del trabajo en equipo se obtiene el mejoramiento del conocimiento interpersonal, así como el descubrimiento de las potencialidades de cada uno de los integrantes del grupo, para mejorar la

comunicación, coordinar las tareas y aumentar la continuidad en los procesos críticos de trabajo.

Según Blake, Mouton y Allen (2003: 120), “casi todo el mundo reconoce que es importante y necesario fortalecer el trabajo en equipo; pero, en la práctica, son pocas las organizaciones que emprenden la formación del sentido de equipo, y menos aun las que saben cómo proceder en esta materia. Algunas compañías están demasiado ocupadas en los negocios cotidianos, otras no quieren perturbar la situación existente y otras hasta se sienten muy satisfechas porque han logrado alguna ventaja sobre sus competidores.

En el actual ambiente rápidamente cambiante de la vida de los negocios, evitar o menospreciar la necesidad de aumentar la eficiencia del trabajo en equipo expone a varios riesgos. Uno de ellos es que el equipo y sus miembros quedan aislados de los cambios que ocurren a su alrededor; otro es que las actuales pero anticuadas normas culturales continúen dominando las decisiones de los negocios. Las actitudes de participación pueden seguir siendo inadecuadas, cuando se trata de hacer ajustes, los mismos procesos y actitudes que crearon el actual estado de cosas entran en juego para resistir o diluir el esfuerzo innovador, por ende, el sólo deseo de mejorar el trabajo en equipo no basta para sostener un esfuerzo de cambio.

Particularmente, en las organizaciones trujillanas, las formas que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades de un sector de actividad determinada y en un mercado de consumidores; es la conformación del trabajo en equipo que representa un factor de suma importancia en su crecimiento.

No obstante, a través de una visita realizada por parte de la investigadora a algunas de las organizaciones valeranas, se evidenció que el desarrollo del trabajo en equipo es poco frecuente, mantener el interés de las personas que no siguen los estándares convencionales de la dirección y la alta susceptibilidad de los miembros de este tipo de equipos provoca un compromiso temporal con el objetivo colectivo. Asimismo, el reto del desempeño individual del personal no fomenta la creación del trabajo en equipo, lo que origina que conscientemente no se identifiquen como equipos sino como grupo de personas.

Ante tal situación no escapa la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera, la cual es una de estas organizaciones que posee el más avanzado servicio de Televisión por Cable, Televisión satelital, acceso a la Internet y Telefonía en toda Venezuela, Intercable fue fundada en 1996 bajo el nombre de Intercable, en Barquisimeto y se desarrolló como uno de los más ambiciosos proyectos de telecomunicaciones del país, avalado con la más moderna tecnología. Es a partir de 2007 cuando es conocida como Inter, para efectos de la investigación se adoptó el nombre de Intercable conocida bajo su nombre fiscal como Corporación Telemic, C.A. Actualmente ha expandido su cobertura a más de 80 ciudades del país y en más de 1.200.000 hogares. (<http://www.inter.com.ve/empresa/>).

La Empresa Intercable busca brindar con excelencia, múltiples servicios de telecomunicaciones, conectando los hogares venezolanos al mundo. Contribuyendo a impulsar el continuo desarrollo de Venezuela. Con base a ello, se ha establecido como visión: liderar el mercado, innovando en tecnología y servicios, superando las expectativas de nuestros Clientes. Impulsar el desarrollo integral de nuestro personal, respaldando su accionar con sofisticados sistemas. Incrementar en cada periodo la eficiencia de la operación.

No obstante, en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera, se han presentado algunas situaciones que llaman la atención. La investigadora pudo detectar en entrevistas informales con personal de la gerencia que los momentos para discutir problemas y abrir el diálogo son casi inexistentes; la integración de conocimientos y el interés de seguir una misma dirección se ve limitada; se observan limitaciones entre la visión institucional y su realidad actual, además de la poca preparación para los cambios más que la no adaptación a ellos.

Se presume que la situación descrita en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera, puede deberse a la inconsistencia de las características que el personal debe poseer para formar equipos, al desconocimiento así como poca aceptación de los objetivos a seguir como equipos; aunado al poco interés de aprender las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios requeridos por la organización.

De seguir presentándose dicha situación, en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; el trabajo en equipo será poco evidente, aún más cuando se trata de salvar la responsabilidad del servicio, además no podrán crear un clima adecuado para la participación y el personal no estará consciente de sus necesidades, no sólo internamente sino en cuanto al compromiso con la colectividad. Así mismo no podrán orientar el desempeño del equipo hacia el aprendizaje, encontrar datos nuevos para ajustar conductas y supuestos.

Todos estos problemas al no ser solucionados se transformarían en parte de una rutina de hacer las cosas, lo que traería como consecuencias que tarde o temprano se entre en el círculo vicioso de la ineficiencia. Es por ello, que la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera, debe buscar la optimización integral de su desempeño laboral, para así enfrentar las constantes y necesarias transformaciones con el fin de mantener su

viabilidad, sus niveles de operatividad junto a la estabilidad de los servicios que presta, ya que se busca que el trabajo en equipo logre crear sinergia entre el conjunto de personas que lo conforman con el fin de cumplir las metas propuestas, permitiendo que la organización como tal alcance sus objetivo.

En este sentido, la investigación se orienta a establecer lineamientos para fomentar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; a fin de lograr una mayor efectividad en el logro de los objetivos organizacionales, orientados a desarrollar las actitudes y habilidades que permitan reconocer la participación del personal como factor clave en el desarrollo de la empatía y mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado se formula la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cómo es el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera?

Sistematización del Problema

¿Cuáles características presenta el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera?

¿Cuáles principios básicos denotan el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera?

¿Cuáles son los pasos que sigue el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Objetivos Específicos

Identificar las características del trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Describir los principios básicos que denotan el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Conocer los pasos que sigue el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Definir lineamientos para fomentar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se enfatizó en el uso de conceptos y teorías clave, relacionadas al tema en estudio, específicamente a la variable trabajo en equipo, ubicada dentro de las teorías vinculadas a la gerencia, pues se relaciona al proceso de dirección e influye en los resultados obtenidos en las entidades, además las organizaciones deben aprender a gerenciar equipos y saber cómo utilizar iniciativas de mejora en ellos.

Este estudio se centró en información accesible al contexto de las telecomunicaciones, el cual según Conatel (2013), reflejó en el cuarto trimestre del año 2012, un aumento de las inversiones en 53,95 por ciento,

de forma específica, el servicio de difusión por suscripción de televisión se ha convertido en el principal medio de comunicación del país alcanzando 3,39 millones de clientes, con una variación de 21,42% en un año, en el cuarto trimestre de 2012 se incorporaron 280 mil suscriptores, según los datos reportados por las empresas operadoras. Cabe resaltar que cinco grandes empresas dominan este segmento, Intercable es la principal empresa con unos 430.000 afiliados (39%), seguido por DirecTV con 400.000 suscriptores (36,5%), Net Uno 110.000 clientes (10%), SuperCable con 105.000 afiliados (9,5%), y Telmex con 150 suscriptores (5,2%); debido a esto, se hace hincapié en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; haciendo que esta investigación sirva de sustento teórico para futuros estudios sobre el tema.

En cuanto al aspecto metodológico, que sigue el presente estudio, se considera implícita en la investigación de campo, no experimental, lo que indujo al uso de medios de investigación que incluyeron técnicas e instrumentos para la recolección de la información, específicamente al cuestionario, utilizado para dar respuesta a los objetivos específicos planteado en la investigación, permitiendo que el estudio sirva de sustento para posibles investigaciones.

La investigación se muestra como un medio práctico para la solución de problemas específicos presentes en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; que a su vez sirve de apoyo en la conformación del trabajo en equipo para cumplir con los objetivos de la organización; puesto que la misma se enfrenta a nuevos desafíos, que le impone la sociedad, la organización y el mercado competitivo. A su vez, representa un aporte por cuanto les permite tener una mejor perspectiva de cómo desarrollar de manera correcta el trabajo en equipo.

Asimismo, el estudio permite a la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; contar con lineamientos que le permitan fomentar el trabajo en equipo, en aras de desarrollar la participación activa de los colaboradores, crear nuevas pautas a seguir, aportando técnicas que faciliten el mejoramiento al logro y eficiencia del trabajo.

Delimitación de la Investigación

Las concepciones más relevantes al estudio, se relacionan directamente con el trabajo en equipo, por ser esta la variable en estudio. En virtud de la temática estudiada se tiene que este trabajo se adscribe a la Línea de Investigación de Administración y Gestión del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de Los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”.

Los lineamientos propuestos para fomentar el trabajo en equipo, se analizaron específicamente en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; en la avenida 6 con calle 23, Quinta Juthana, Urbanización las Acacias, durante un tiempo de ejecución de diez (10) meses contados a partir del mes de Julio 2012 a Abril 2013.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema motivo de estudio. En este sentido, se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría, fundamentada en la revisión de la literatura existente sobre el trabajo en equipo.

Antecedentes de Investigación

Los antecedentes se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio. En este caso, se hace referencia a los siguientes:

Graterol (2011), su trabajo titulado “**Desarrollo de equipos de alto desempeño en las firmas contables del municipio Trujillo**”, con el objetivo general de analizar el desarrollo de equipos de alto desempeño en las firmas contables del municipio Trujillo. Se indagó en enfoques teóricos con la finalidad de sustentar la variable. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva con un diseño de campo no experimental, con una población de quince (15) firmas contables del municipio Trujillo. En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue validado por su contenido a través de la evaluación del juicio de expertos.

Los resultados permitieron concluir que el desarrollo de equipos de alto desempeño en las firmas contables del municipio Trujillo; está determinado por competencias tanto individuales como colectivas que los contadores públicos deben desarrollar en función de minimizar los aspectos que vayan en contra de la existencia de factores que distinguen a los equipos de alto desempeño. Así pues, deben seguirse una serie de etapas las cuales consecutivamente, permiten desarrollar una estrategia para suavizar y optimizar las fortalezas de cada etapa, de esta forma en las firmas contables, se puede planear en qué momento se deberán exigir resultados, renovaciones, equipos y objetivos de acuerdo a estos ciclos.

El anterior estudio constituye un aporte significativo por cuanto determina las características que deben poseer los miembros de un equipo de alto desempeño, dentro de los cuales se ubican los miembros que participan en el trabajo en equipo, así mismo, muestra una idea clara de la metodología a seguir en la investigación.

Briceño (2010), su trabajo titulado **“Capital Humano en el Trabajo en Equipo del personal de enfermería del Centro Hospital Trujillo (IVSS)”**, con el objetivo de analizar capital Humano en el Trabajo en Equipo del personal de enfermería del Centro Hospital Trujillo (IVSS), en base a las teorías de los autores que sustentan la investigación como: Chiavenato (2008), Senge (2004), Blanchard, Randolph y Grazier (2006), entre otros. La investigación se tipificó como descriptiva con diseño de campo no experimental transeccional, a través de los cuales se estudió una población de 20 sujetos que desempeñan cargos gerenciales dentro del Centro Hospital Trujillo (IVSS) del estado Trujillo, a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 ítems validado por su contenido.

Las principales conclusiones evidencian baja presencia de componentes que caracterizan el capital humano, en la mayoría del personal de enfermería del Centro Hospital Trujillo (IVSS) no están presentes las características que debe tener el trabajo en equipo, no se está gestionando el capital humano para llevar adelante el trabajo en equipo, lo cual incide en la baja motivación, participación, logro de objetivos comunes, reconocimiento y por ende, en el impacto que generan las actividades cumplidas por este personal.

Es así que el trabajo anterior sirve de aporte a la investigación por cuanto muestra la importancia del trabajo en equipo para una organización que constantemente se halla en innovación al margen de las exigencias de su entorno.

También se hace referencia a Aldana (2010), su trabajo titulado **“Estrategias gerenciales para optimizar el trabajo en equipo de la Cooperativa Financiera Valera (COFIVAL) del Estado Trujillo”**, con el objetivo general de diseñar un conjunto de estrategias gerenciales para optimizar el trabajo en equipo de la Cooperativa Financiera Valera (COFIVAL) del Estado Trujillo a los fines de brindar herramientas que permitan mejorar significativamente el ambiente laboral. La investigación se enmarcó como descriptiva bajo la modalidad de estudio de caso y comprendió una población de 7 sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario, donde se investigaron por separado las variables, habilidades gerenciales y trabajo en equipo.

Los resultados permitieron evidenciar debilidades por parte del personal directivo tanto en sus habilidades gerenciales como en el trabajo en equipo, situación que conllevó al planteamiento de una propuesta fundamentada en el liderazgo adaptable y el coaching, así como estrategias para mejorar las relaciones interpersonales basadas en la inteligencia emocional y técnicas

para el trabajo en equipo tales como las redes del trabajo y matriz FODA que se constituyen en herramienta para mejorar el ambiente laboral y la eficiencia en el desempeño.

El trabajo anterior fue tomado como antecedente en vista que determina que el trabajo en equipo permite generar mayor capacidad de trabajo con información desde diversos puntos de vista, desarrollando alternativas para sintetizar y lograr objetivos comunes, que permitan potenciar el consenso respecto a la necesidad de orientaciones estratégicas en la empresa y buscar decisiones relevantes para el futuro esperado.

Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección se divide en función de los tópicos que integran la temática tratada vinculada a la variable que será analizada, es decir, al trabajo en equipo.

Trabajo en Equipo

Uno de los aspectos más valorados en una organización es, sin duda, la capacidad para trabajar en equipo. Toda empresa requiere del trabajo compartido entre sus miembros, a fin de alcanzar altos índices de calidad y, por supuesto, cumplir con sus objetivos. Por el contrario de lo que muchos piensan, el éxito no pasa la velocidad de un trabajador que labora solo, sino por lo lejos que un equipo puede llegar.

Pero, por supuesto, al integrar en un sólo escenario una amplia variedad de personalidades, debilidades y metodologías, habrá espacio para los conflictos. Es entonces deber del líder, establecer una serie de estrategias básicas para así no entorpecer el trabajo del grupo, partiendo de

la base de que este líder entienda la diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo.

De acuerdo a Blake, Mouton y Allen (2003), el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Según Castañares (2006), toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo; es el conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, 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.

Para Alles (2007), el trabajo en equipo es la intención de colaborar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Por su parte, Davis y Newstrow (2005: 408) indican que el trabajo en equipo es “una actividad interdependiente de tareas que contribuyen responsablemente al logro de los objetivos”.

Para Senge (citado por Alles, 2007:78), “el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden la organización no puede aprender”. Se puede decir, que el trabajo en equipo constituye una estrategia fundamental para estimular la colaboración de los miembros al momento de ejecutar acciones dirigidas al logro del éxito de la organización.

Para lograr un auténtico trabajo en equipo es necesario utilizar la inteligencia interpersonal por ser la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro-sociales, asertividad, entre otras. Según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), significa entonces aprender a estimular la cooperación y creación de equipos para lo cual se deben dominar las habilidades sociales básicas como escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, pedir un favor, pedir disculpas, actitud dialogante, entre otros.

De acuerdo a Oviedo (2010), aunque muchas personas pudieran pensar que son insignificantes realmente el trato cortés al equipo de trabajo genera mucha productividad pues se crea un clima óptimo para el trabajo basado en el respeto por los demás que incluye la intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.

A criterio de los autores, el trabajo en equipo requiere también manejar adecuadamente la asertividad que consiste en mantener un comportamiento equilibrado, entre la agresividad y la pasividad; capacidad para defender y expresar los propios derechos, sentimientos, opiniones; implica la capacidad para decir “no” claramente y mantenerlo, para evitar situaciones que

conduzcan a una acción por presión, e inclusive demorar actuar en situaciones de presión hasta sentirse adecuadamente preparado.

Características del Trabajo en Equipo

Conocer algunas de las características del trabajo en equipo permite sensibilizar el entendimiento de su concepción. Ya que son muchas las características del trabajo en equipo, tomando en cuanto el criterio de algunos autores, a continuación, se mostrarán algunas de ellas:



Figura 1. Características del Trabajo en Equipo

Fuente: Villarreal (2012)

A partir de la figura anterior y tomando en enfoque de diversos autores, se definen cada una de las características del trabajo en equipo:

❖ Compromiso

A partir del criterio de Alles (2007), el compromiso implica la capacidad de apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes; ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones, en situaciones difíciles; prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio; controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas; cumplir con sus compromisos; poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

Para que el trabajo en equipo de resultados favorables todos sus miembros tienen que estar comprometidos, una manera eficiente para hacerlo es hacer una reunión con ellos y establecer la misión que tendrán

como equipo de trabajo, todos deben participar con el objetivo y deben ser tomados en cuenta. Cuando todos participan sienten que están dejando una parte de ellos (una idea) en el equipo.

De esta forma, establecen exactamente qué es lo que están buscando y posteriormente establecen su propio reglamento, el objetivo es que todos los miembros acepten para que el trabajo en equipo sea más sencillo y no existan pretextos de alguien como “es que me fue impuesto”. Una vez que se tenga establecida la razón para la cual existe ese equipo, al estar integrados como equipo el compromiso será mayor.

El trabajo en equipo, consiste en que cada uno de los miembros se compromete para dar lo mejor de sí mismo, en la consecución de las metas como factor vital para el éxito en una organización. De esta manera, una de las primeras cosas que el líder en función del trabajo en equipo, tiene que hacer para que verdaderamente haya un compromiso para trabajar en equipo, es establecer un sentido claro de dirección para todos sus integrantes.

❖ **Confianza**

Con esta característica logra tener un sentido de la valoración de las habilidades personales y las capacidades, ya que la confianza es algo más que una buena idea o actitud, es algo que se debe sentir y actuar a la vez.

De acuerdo a Oviedo (2010) cuando el individuo confía en sí mismo puede extender esa confianza hacia los demás y recibirla de regreso, se consigue la cohesión que mantiene unidas las relaciones y libera el dialogo franco; la falta de confianza por el contrario hace gastar tiempo en protección, dudas, verificación e inspecciones como en hacer trabajo real; se constituye en un elemento clave para el trabajo creativo, de colaboración que agrega valor.

Según Cortés (2009:1), la confianza “es un factor clave para formar equipos sanamente competitivos”, para ello se requiere una formación previa que permita a la ética profesional guiarnos con honestidad. Sin dobleces, sin dejar de ser críticos y leales. La ética permite al equipo desempeñarse a tasas superiores, el logro de todos depende de uno y viceversa. Uno para todos y todos para uno y profesionalmente nos exige a todos más.

Se tiene entonces que una de las manifestaciones más claras de confianza durante el trabajo en equipo es cuando existe un sentimiento de comodidad entre todos por la fe depositada en ellos al estar trabajando juntos. Otra señal de confianza es cuando, entre los miembros de un equipo o de un departamento se da y se recibe retroalimentación abiertamente.

Un equipo con confianza, es un equipo diferenciador que destaca y compromete a cada integrante, son ganadores; por ello, la confianza bien entendida y dirigida, con reglas y retribuciones claras, permite lo contrario. Abre espacios para la creatividad, independencia, autodisciplina, espíritu crítico, fomenta el afán de logro, incrementa la competitividad total del equipo, de las personas que lo forman.

❖ **Coordinación**

De acuerdo a Rico y otros (2012), la coordinación es otro elemento de elevadísima importancia en la valoración del trabajo en equipo, implica el uso de estrategias y pautas de comportamiento dirigidas a la integración y el alineamiento de acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes con el fin de alcanzar objetivos comunes. En efecto, la efectividad del trabajo en equipo identifica la coordinación como un proceso clave para la eficacia de los mismos, puesto que garantiza el funcionamiento de un equipo como un todo unificado.

Para Blake, Mouton y Allen (2003:123), la buena coordinación “se hace evidente cuando los miembros demuestran capacidad de combinar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos en forma válida, oportuna e independiente, incluso cuando están sometidos a presión para obtener resultados”. Cuando un equipo alcanza un alto nivel de coordinación, el trabajo de todos sus miembros contribuye a los resultados. Pero cuando la coordinación es deficiente, las pérdidas de proceso consiguientes empeoran sus resultados.

Según Cortés (2009), la necesidad de comprender cómo los miembros de un equipo coordinan sus contribuciones mientras desarrollan su tarea conjunta, ha llevado a desarrollar el concepto de coordinación implícita. La coordinación implícita se produce cuando los miembros de un equipo anticipan las acciones y necesidades de sus colegas, así como las demandas de la tarea, y ajustan dinámicamente su comportamiento sin necesidad de comunicarse directamente entre sí o establecer un plan de actividad explícito.

Con base a ello, el trabajo en equipo se puede comparar con una orquesta tocando una sinfonía. Cada miembro deberá realizar la parte que le toque en el momento exacto. Es necesario que las partes intervinientes colaboren mutuamente de modo tal que las aptitudes de cada cual sirvan al bien común. Así, los dones de cada uno tienden a suplir las carencias del otro, prevaleciendo lo bueno. Esta circunstancia puede y debe favorecerse dejando constancia explícita del modo en que debe llevarse a cabo la interacción.

❖ Manejo de conflictos

Según Osorio (2000:214), un conflicto es “el choque o colisión de derechos o pretensiones”. Es decir, es el resultado de la interdependencia e interrelación constante entre los actores de una organización. De no existir

esta y sobre todo la interdependencia, no existiría el conflicto, así que no podemos dejar de interrelacionarlos, se tiene que aceptar este conflicto como algo que está en la sociedad misma (inherente). El conflicto es algo que siempre se va a presentar entre los miembros de un grupo de trabajo y su manejo no es fácil.

Es por ello que, las organizaciones delegan a los miembros, la responsabilidad por el manejo de los conflictos, de un modo casi automático, y sin averiguar cuáles son las capacidades que los mismos tienen; pues a veces tienen sus propios intereses incluidos en el conflicto, lo cual puede aumentar la frustración y el resentimiento del personal en general. De acuerdo con este punto, los conflictos deben ser resueltos de tal manera generen beneficios para ambas de las partes intervinientes.

Como lo dicen Rico y otros (2012:5), los conflictos deben “canalizarse a toda costa porque lo más preocupante para el desarrollo armónico entre los miembros de una organización es que se van generando sentimientos contrarios”, tales como: rabia, frustración, tristeza y autodefensa, porque aumentan las fricciones entre las personas y se instauran las discusiones, la falta de credibilidad, el rumor, y la competitividad desleal, tal vez por falta de información, desconocimiento de las normas, deberes y derechos, falta de reconocimiento a la labor desempeñada, entre otras causas.

Con base a lo expuesto, los miembros de un equipo de trabajo aplican diversos medios de resolución de conflictos, los cuales consisten en diversos procedimientos mediante los cuales las personas pueden resolver sus controversias sin necesidad de una intervención jurisdiccional. Básicamente se pueden reducir a cuatro: negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

De acuerdo a Caivano, Gobbi y Padilla (2003), los medios de resolución de conflictos pueden definirse tanto en sentido amplio como en sentido

restringido. En sentido amplio, son aquellas atribuciones que permite la solución privada de los conflictos. En sentido restringido, son aquellos procedimientos que buscan la solución a los conflictos entre las partes, ya sea de manera directa entre ellas o mediante la intervención de un tercero imparcial.

❖ **Cohesión**

Para Blake, Mouton y Allen (2003), la cohesión es el espíritu de unión que debe existir entre los miembros de un equipo. Se puede decir que es una de las características más difíciles de lograr ya que requiere de tiempo.

Según Drucker (2006), la cohesión se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un equipo, los cuales 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 equipos 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 equipo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Para Blake, Mouton y Allen (2003), existen actividades para la formación de equipos 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 otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. En fin, 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.

❖ Sinergia

De acuerdo a Blake, Mouton y Allen (2003:8), la sinergia “es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos”, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos. Por ello, es sumamente importante desde el punto de vista del trabajo en equipo, exigir aporte individual, estar informado y respeto mutuo, no se puede imponer por orden de una autoridad ni puede ser producto de la indiferencia.

Así mismo, Blake, Mouton y Allen (2003), indican que la sinergia “es la visión que está al alcance de todo equipo en toda organización, puede transformarse en la norma alcanzable a que inspire el equipo”. En este sentido, una organización es considerada sinérgica cuando los órganos que lo componen no pueden realizar una función determinada sin depender del resto de los miembros que componen dicha organización.

Para Cortés (2009), la sinergia es un concepto que proviene del griego "synergo", lo que quiere decir literalmente "trabajando en conjunto". Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado.

Con base a lo anteriormente expuesto, el concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo, supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo. Ello va a depender de una buena

organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo de trabajo.

En resumen, la sinergia es un concepto intelectualmente atractivo, cuando tiene lugar su efecto, los resultados del equipo de trabajo son superiores a los esperados, generando una gran motivación y una gran cohesión o unidad del equipo.

Principios Básicos que denotan el Trabajo en Equipo

Para lograr los resultados esperados del trabajo en equipo es necesario que el mismo se fundamente en ciertos principios básicos, dentro de los cuales se destacan:

❖ Conocimiento y aceptación de los objetivos

Según Blanchard, Randolph y Grazier (2006), todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos. De esta forma cada quien puede encontrar nuevas formas de alcanzarlos y no estar atados a cierta manera de hacer las cosas. Además, todo el equipo debe saber que es su responsabilidad como grupo alcanzar estos objetivos y no de un solo individuo del equipo.

Según Blake, Mouton y Allen (2003:123), los miembros del equipo “fijan claramente las metas y los objetivos para guiar sus esfuerzos; por tanto, las actividades para llegar allá tienen un propósito y una dirección”. En vez de trabajar dentro del statu quo, de hacer lo que se les ordena o de repetir lo de ayer, saben específicamente que es lo que el equipo pretende alcanzar, y en consecuencia harán probablemente mejores aportes y encontrarán en ello más satisfacción.

Se infiere entonces que el trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, permite a la gente común obtener resultados poco comunes.

❖ **Responsabilidad clara**

Para Alles (2007), la responsabilidad es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

De acuerdo a Blanchard, Randolph y Grazier (2006), el equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y, sobre todo, sobre los logros obtenidos, ya que la misma es asumida y compartida por todos sus miembros.

Lo anterior indica que el trabajo en equipo implica que todos se sientan responsables de su propio trabajo y del de los demás, pues su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros; por ello, todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.

❖ **Cooperación**

Según Blake, Mouton y Allen (2003), la cooperación es cuando los miembros de un equipo o departamento se distribuyen la carga de trabajo en forma equitativa y existe una disposición por realizar tareas que no necesariamente son las propias.

En este sentido, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, el liderazgo es compartido. En un equipo todos deben estar en la capacidad de

relevante a alguien si esta persona no puede cumplir por algún motivo, en un equipo todos deben estar dispuestos a dar y recibir ayuda.

Se tiene entonces que el trabajo en equipo no dará sus resultados si todos sus miembros no son positivos y colaborativos, dispuestos a animar a los demás miembros del equipo cuando sea preciso.

❖ **Comunicación abierta**

Según Blake, Mouton y Allen (2003:123), una comunicación clara y franca entre los miembros “es indispensable para un intercambio de hechos, ideas y puntos de vista. Entonces las soluciones que se hallan pueden ser de alta calidad, con discusión objetiva y sincera de las cuestiones pertinentes”

Para Blanchard, Randolph y Grazier (2006), una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea, los equipos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación; se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos.

De acuerdo a Chiavenato (2002:59), la comunicación “es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos y que comprende transacciones entre ellas”. En toda comunicación existen por lo menos dos personas la que envía un mensaje y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse, solo se puede realizar si existe otra persona receptora. Es decir, la comunicación es como la habilidad para expresarse con claridad, disposición para escuchar a los demás respetando sus apreciaciones.

Según Dolan (2007:458), la comunicación “juega cada vez más un papel importante en la evolución de las organizaciones y en el alcance de los objetivos fijados”. Esto indica, que la capacidad de escuchar, hacer

preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, la habilidad de saber, cuando y a quien, preguntar para llevar adelante su propósito, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

De esta manera, el trabajo en equipo exige una comunicación abierta y honesta por parte de todas las personas involucradas, tanto de ideas, sentimientos y como desacuerdos; se puede decir, que un equipo debe tener buena comunicación, aprovechar todo lo que ofrecen las redes sociales, usar herramientas como Twitter, Facebook, otras; para mantenerse en contacto constantemente. Además, se debe asegurar que existe un buen ambiente de trabajo que fomente la participación de todos los integrantes y la libre expresión de opiniones sin burlas y prejuicios.

❖ **Recompensas**

Para Chiavenato (2007), la actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados, el cual requiere combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, otros) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado.

Dentro de este ámbito, las recompensas ofrecidas por la organización influye en la satisfacción del personal, el mismo autor destaca que “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” (p.14).

En tal sentido, los procesos de recompensas de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales como los que deben alcanzar dentro del trabajo en equipo.

Pasos que sigue el Trabajo en Equipo

Tomando en cuenta a Blanchard, Randolph y Grazier (2006), se tiene que el trabajo en equipo requiere de tres (3) pasos esenciales para conseguir grandes resultados, tales como:

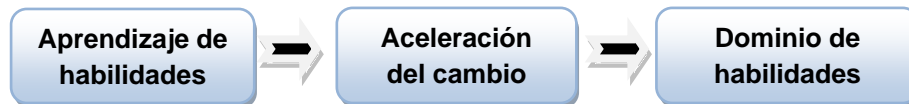


Figura 2. Pasos que sigue el trabajo en equipo

Fuente: Adaptado de Blanchard, Randolph y Grazier (2006)

Se tiene entonces que el trabajo en equipo sigue los siguientes pasos:

❖ Aprendizaje de habilidades

Según Blanchard, Randolph y Grazier (2006:35), “en cualquier proceso de cambio debe haber un punto de partida”, ya que a medida que cambia el negocio, la naturaleza del trabajo necesita cambiar, las relaciones, responsabilidades y el flujo de información entre los directivos y la fuerza de trabajo deben cambiar para coincidir con la demanda de un rendimiento siempre mejorado.

Blake, Mouton y Allen (2003), consideran que en el aprendizaje de habilidades, se deben aplicar una serie de criterios claros para la eficaz formación, tales como:

- a) Hay que atacar problemas reales.
- b) Las aptitudes de participación eficaz son indispensables para asegurar el buen éxito.
- c) No se debe crear dependencia permanente de una fuente externa.
- d) El esfuerzo debe ser activo y participante.
- e) Tiene que haber orientación a los resultados.

- f) Un sentido de objetividad debe prevalecer sobre la revisión introspectiva de los problemas.

De acuerdo a Blanchard, Randolph y Grazier (2006:37), el aprendizaje de habilidades “se refiere a las habilidades de otro nivel, donde se debe intercambiar información necesaria para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad”; por ello, compartir información es absolutamente esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones.

Lo anterior indica entonces que funcionar como un equipo del siguiente nivel aumenta el nivel de intercambio de información porque los miembros del equipo juegan papeles más amplios en la monitorización de su propio trabajo, pues la gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones, en efecto, cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y el negocio crece.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) determinan que a medida que cambia el negocio, la naturaleza del trabajo necesita cambiar, las relaciones, responsabilidades y el flujo de información entre los directivos y la fuerza de trabajo debe cambiar para coincidir con la demanda de un rendimiento siempre mejorado. Por ello, el paso hacia los equipos del siguiente nivel empieza con el intercambio de información necesario para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad, puesto que compartir información es absolutamente esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones.

De acuerdo a Blanchard, Randolph y Grazier (ob.cit:41), el intercambio de información en el lugar de trabajo “es simplemente el proceso de comunicación entre personas que comparten objetivos mutuos”. En otras

palabras, la gente que está trabajando para obtener el mismo resultado tiene la necesidad de ayudarse los unos a los otros reuniendo la mejor información disponible, como ejemplo del intercambio de información y la resolución de problemas se muestra el siguiente:

En unas sesiones de entrenamiento para equipos del siguiente nivel, se usa un ejercicio llamado **“puzzle poligonal”** para demostrar el poder del intercambio de información. Se pide a los participantes que ensamblen un gran puzzle compuesto por piezas de plásticos coloreadas, el puzzle es difícil de ensamblar, por lo que a cada participante se le da una tarjeta con una pista para solucionarlo.

Durante cinco minutos, los participantes comparten las pistas oralmente con los que están en su mesa. Durante otros cinco minutos, comparten las pistas con todos los participantes. Esto promueve la comunicación verbal, el escuchar a los otros y el compartir información.

Por último, todos los participantes, unidos en un gran equipo, tienen cinco minutos más para ensamblar el puzzle, por muy difícil que sea, casi siempre se acaba ensamblando en el tiempo permitido, si las pistas se han compartido de forma adecuada.

Cuadro 1. Ejercicio puzzle poligonal para demostrar el poder del intercambio de información en el aprendizaje de habilidades.

Fuente: adaptado de Blanchard, Randolph y Grazier (2006)

En general, la discusión posterior al ejercicio “puzzle poligonal” saca a la luz importantes puntos sobre lo crítica que es la información a la hora de resolver un problema y cómo cada miembro del equipo tiene información que puede ser vital para resolver el problema. Esto también muestra las barreras referentes al intercambio de la información que retrasan a los equipos a la hora de encontrar soluciones efectivas.

Según Blanchard, Randolph y Grazier (2006), en el entorno del equipo de siguiente nivel, esto incluye tener información como la siguiente:

- a) Ritmos de producción y estadísticas de calidad, tanto los esperados como los experimentados.

- b) Respuesta del cliente, tanto buena como mala.
- c) Cómo va la competencia.
- d) Cómo está a nivel financiero la organización.
- e) Problemas específicos que tenga la organización.
- f) Respuestas al rendimiento global del equipo.
- g) La salud de la industria.

En este sentido, los miembros del equipo del siguiente nivel reciben también información necesaria para ayudarles a tomar mejores decisiones como:

- a) Qué está funcionando bien para el equipo y qué no.
- b) Ideas para mejorar los procesos de trabajo a la hora de aumentar la productividad.
- c) Sugerencias sobre mejores condiciones de trabajo que produzcan mejores resultados.
- d) Ideas para mejorar la calidad.
- e) Sugerencias de cursos de capacitación necesarios.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006:44), señalan “compartir información mejora la confianza entre el equipo y las construcción de relaciones constructivas”. De esta manera, siempre que se comparte información con alguien, se crea un acuerdo implícito de confianza, se confía en que la persona la usará de forma responsable. A la inversa, si no se intercambia información sensible con alguien, se envía un mensaje opuesto; o sea, desconfianza hacia la otra persona, lo que dificulta severamente la relación de trabajo y, en última instancia, las oportunidades para mejorar el trabajo.

A criterio de Blanchard, Randolph y Grazier (ob.cit:47), en el aprendizaje de habilidades se deben marcar límites claros para crear una

acción focalizada, manifiestan “cuando un límite no está claramente definido, la gente puede intentar decidir ella misma donde está el límite”, por ende, las acciones independientes necesitan límites para que la gente pueda llevarlas a cabo con un sentido de dirección y autonomía y sin miedo a represalias, la intención de los líderes en el entorno de un equipo del siguiente nivel no es restringir la acción sino más bien crear la responsabilidad y libertad para actuar.

A partir de los límites establecidos, desde el enfoque de Blake, Mouton y Allen (2003), se facilita una dirección clara ya que permite al equipo de trabajo lo siguiente:

- a) Tomar la mayoría de las decisiones diarias, como asignar el trabajo, la rotación de estos trabajos, planificación de vacaciones, entre otros.
- b) Realizar la planificación, calendario de su trabajo.
- c) Ocuparse de las tareas administrativas rutinarias de las que antes se encargaban los supervisores.
- d) Realizar sus propias auditorías de calidad.
- e) Marcar sus propios estándares de rendimiento y evaluar sus rendimientos a partir de éstos.
- f) Desarrollar objetivos alineados con los objetivos de la organización.
- g) Determinar sus propias necesidades de reciclaje.
- h) Identificar las mejoras para sus procesos de trabajo.
- i) Procurar las herramientas y material que necesita.
- j) Asumir la responsabilidad en el mantenimiento y diseño de su área de trabajo.
- k) Llevar a cabo revisiones entre iguales, acordes a sus propios estándares de rendimiento.

Cada uno de los beneficios generados por los límites establecidos depende de una dirección clara a los nuevos equipos de trabajo, lo que permite trazar una estrategia para su propio desarrollo.

Según Blanchard, Randolph y Grazier (2006), los límites estimulan la creatividad y la exploración, un ejemplo práctico de ello, es el siguiente:

Un estudio de investigación demostró un interesante aspecto de los límites. Se llevó a un grupo de chiquillos a campo abierto y se les dijo que jugaran. Los niños se apiñaron juntos, sin aventurarse en ningún momento más lejos de donde estaba el grupo. Entonces, los investigadores les llevaron a un área vallada y los niños usaron todo el espacio, explorando los tramos más alejados de la zona de juego.

Cuadro 2. Ejemplo de establecimiento de límites para estimular la creatividad y la exploración.

Fuente: adaptado de Blanchard, Randolph y Grazier (2006)

Si se usa el ejemplo anterior y se aplica al comportamiento de una organización, se puede encontrar paralelismos. Cuando la gente no tiene claro los límites, tienden a apiñarse en la seguridad de su mundo conocido, o su espacio de trabajo, en sus estructuras y roles familiares. En cambio, si se les dan límites claramente definidos, el riesgo de aventurarse más allá es menos intimidatorio.

La mejor práctica vinculada al ejemplo sobre los límites, se demuestra repetidamente en el trabajo realizado por equipos que resuelven problemas, puesto que cuando existe un problema en la organización, la gente se quejará, pensando que tienen poca autoridad para resolverlo. Sin embargo, cuando la dirección autoriza a que se forme un equipo para solucionar este tema, a la gente asignada al equipo se le dan límites muy bien definidos, como es el tiempo, dinero y recursos, y se espera que actúen libremente dentro de estos límites.

En resumen, la gente que trabaja junta en grupos operativos, equipos de resolución de problemas, equipos de desarrollo de producto y comités, aportan una visión colectiva que multiplica de forma importante su capacidad de innovar. Añadiendo a esto la responsabilidad que se genera como

resultado de un sentimiento de implicación compartida y se empieza a entender el enorme potencial de la colaboración y el trabajo en equipo.

❖ **Aceleración del cambio**

De acuerdo a Chiavenato (2009:416), “el cambio se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, creencias, valores y comportamientos”, por tanto, se aprenden nuevas ideas y prácticas, donde las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera. Sin embargo, el cambio se torna efectivo cuando se realiza en toda la organización, además los empleados deben encontrarse conscientes de que urge un cambio, el cual es importante para la organización y también que los empleados se deben encontrar dispuestos a cambiar de comportamiento.

Para Cortés (2009), los sujetos que conforman una institución deben organizarse para trabajar en equipos. En lo interno de esas agrupaciones surgen líderes, jerarquías, se asignan tareas, se cumplen evaluaciones. En otras palabras, el grupo construye una cultura que incide directamente en los procesos y productos de su trabajo, es por eso que se dice que el cambio casi siempre significa turbulencia; aún y cuando se presenten tiempos de turbulencia, si se trabaja en equipo, sus integrantes saben cómo sortearlos sin perder su efectividad en el logro de los objetivos comunes.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006), el cambio tiene aspectos tanto externos como internos: a las transformaciones continuas de la coyuntura económica responden los cambios operados por las empresas para adaptarse a esa nueva coyuntura. Hoy en día, las empresas cambian más rápido que nunca, y sus ciclos de vida se contraen en el tiempo, por ello, amerita centrarse en los beneficios para los miembros del equipo.

Los autores anteriormente citados, indican que durante los periodo difíciles durante el proceso de cambio, centrarse en los beneficios que van a

conseguir por el hecho de trabajar en un equipo del siguiente nivel ayuda a los miembros del equipo. Con demasiada frecuencia, las organizaciones y los líderes de equipo se concentran demasiado en cómo se va a beneficiar la organización, como si esto fuera lo más importante. Por supuesto, la realidad es que los miembros del equipo quieren saber cómo les va a beneficiar personalmente. Muchos beneficios vendrán de compartir grandes cantidades de información; a los miembros del equipo que están sintiendo frustración se les deberán recordar estos beneficios.

A criterio de Blanchard, Randolph y Grazier (2006), la aceleración del cambio implica ampliar los límites para promover una mayor libertad de acción, para lo cual se deben revisar los objetivos del equipo. Los objetivos de la organización pueden ser demasiados amplios para tener un uso práctico para la mayoría de equipos y sus miembros, por eso deben convertirse en imágenes relacionadas más directamente con el trabajo en equipo. Unos objetivos de equipo bien definidos ayudan a definir límites y recargar las energías del equipo, especialmente si estos objetivos se desarrollan de una forma colaborativa.

Respecto al marco de los objetivos del equipo, Blanchard, Randolph y Grazier (2006) manifiestan que se debe considerar la siguiente práctica:

- Piense en su equipo y las clases de tareas de las que son responsables.
- Ahora piense en la información que tiene su equipo a mano y que podría ayudarle a centrarse en algunos retos y oportunidades para el equipo.
- Pregúntese ¿Cuáles son algunas de las nuevas áreas en las que debe centrarse para que el equipo pueda empezar a marcar objetivos poderosos y asumir la responsabilidad de llevarlos a cabo?

Cuadro 3. Práctica para marcar los objetivos del equipo.

Fuente: Adaptado de Blanchard, Randolph y Grazier (2006)

No obstante, además de marcar unos objetivos de rendimiento, los equipos deben también centrarse en el desarrollo de sus habilidades y los objetivos de mejora de su profesión, para tomar decisiones, aprovechar las oportunidades emocionantes para su crecimiento y desarrollo personal, basados en valores, los cuales según Blanchard, Randolph y Grazier (2006), también sirven como herramienta práctica a la hora de marcar objetivos; siendo un ejemplo práctico de ello, el siguiente:

Se establece un valor y en base al mismo se le pide al equipo marcar un objetivo:

- **Valor:** “mejor relación entre departamento”.
- **Interrogante:** ¿Qué voy a hacer este año para mejorar las relaciones entre mi departamento y los otros?
- **Objetivo:** sería lo que pienso hacer.

Cuadro 4. Ejemplo práctico para marcar los objetivos en valores.

Fuente: adaptado de Blanchard, Randolph y Grazier (2006)

De la aplicación práctica mostrada en el cuadro 4, se puede evidenciar que centrarse en este tipo de objetivos, daba a la gente auténtica claridad y responsabilidad sobre lo que tenían que hacer (objetivos de rendimiento) y cómo trabajar juntos (objetivos de valores).

Blake, Mouton y Allen (2003), indican que los equipos del siguiente nivel nutren el desarrollo de nuevas aptitudes y habilidades para enfrentarse a objetivos cruciales y tomar decisiones de equipo que generen grandes resultados. Al mismo tiempo, los equipos del siguiente nivel ofrecen a la gente oportunidades emocionantes para su crecimiento y desarrollo personal que pueden tener un impacto positivo en sus carreras.

Aunado a lo anterior, de acuerdo a Blanchard, Randolph y Grazier (2006), en la aceleración del cambio, es probable que los equipos empiecen a tener una sensación de poder que puede ser nueva para la mayoría de los miembros, por ello se necesita comenzar a tomar decisiones en equipo, lo

que significa tomar decisiones juntos. Por tanto, un buen lugar para empezar a aprender a tomar decisiones de equipo es tener en cuenta los papeles que pueden jugar los miembros en esta fase del cambio, quienes experimentan la sensación de pertenencia y orgullo al tomar decisiones importantes.

Todo lo anterior permite determinar que las aptitudes como por ejemplo facilitar la reuniones del equipo, tomar decisiones conjuntas, resolver conflictos, escuchar de forma eficaz, animar a los otros, asegurarse de que todos son escuchados y mantener las discusiones del equipo centradas en el tema que se está tratando son todas importantes para un funcionamiento eficaz del equipo.

❖ **Dominio de habilidades**

Para Blanchard, Randolph y Grazier (2006:115), “cuando los equipos superan el paso 2 es decir, aceleran el cambio; la alegría de la aceleración se vuelve normalmente un problema para dar el último paso hacia el siguiente nivel”. En este sentido, los equipos del siguiente nivel tienen importantes responsabilidades para cada miembro, puesto que las personas expresan sus opiniones, discrepan entre ellos, discuten sus puntos de vistas y sienten la presión de la responsabilidad por el rendimiento, por tanto, la gente también tiene un sentido de pertenencia, es escuchada y comprendida, toma e implementa decisiones de equipo y utiliza y desarrolla ampliamente los talentos de cada miembro; no obstante, se debe tener en consideración cuánta información puede usarse para llevar al equipo más cerca de su objetivo último.

Según Blanchard, Randolph y Grazier (2006:116), en este punto del proceso de cambio, “los equipos están empezando realmente a usar la información que han recibido durante los primeros pasos del cambio”, en efecto, han visto cómo la información que han empezado a compartir con la

dirección es valiosa para conseguir mejores decisiones de gestión. En efecto, se procede a ayudar nuevos miembros, para lo cual las estrategias de comunicación, tanto dentro del equipo como con otros equipos, deben ser especificadas.

A partir de lo anterior, es crucial para el equipo estar claro sobre qué información está más estrechamente relacionada con los objetivos de la organización, por eso se dice, que es imperativo para los altos directivos escuchar lo que el equipo siente que es importante para evaluar lo relativo a estos objetivos.

Se tiene también que en esta parte los equipos deben reemplazar los límites por la visión y valores, esto implica ampliar los límites para aumentar la contribución del equipo. Asimismo, deben ampliar su rol, o sea el papel de los miembros debe ampliarse una vez más para reflejar su crecimiento y madurez como equipo del siguiente nivel, según Blanchard, Randolph y Grazier (2006:13), “en el terreno de la toma de decisiones, los equipos maduros están estimulados para tomar decisiones de un mayor alcance y complejidad”.

Blake, Mouton y Allen (2003), indican que el dominio de habilidades requiere el mantenimiento de un alto rendimiento en un equipo del siguiente nivel, una vez que el equipo ha evolucionado hacia un equipo de trabajo bien organizado y con energía, una importante tarea consiste en mantenerlo en ese nivel. Sin una vigilancia constante, el equipo puede verse de nuevo envuelto en los antiguos comportamientos, puesto que cualquier cosa que se realiza de forma repetitiva a veces se convierte en tediosa, incluso hasta aburrida, por tanto un reto es mantener el equipo fresco.

Los mencionados autores, señalan que para mantener un alto rendimiento en un equipo, se debe medir el mismo, ya que los grandes

resultados se consiguen definiendo y midiendo los criterios de alto rendimiento del equipo tal y como son definidos por sus clientes.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006:145) manifiestan que “un método sencillo de mantener y evaluar el rendimiento del equipo es la evaluación de las tareas pequeñas, por ejemplo, es conocido que las reuniones no suelen conseguir lo que de ellas se espera; para garantizar la productividad, todas las reuniones del equipo deben finalizar con una evaluación verbal por parte de los miembros del equipo”. En esta evaluación, que normalmente requiere menos de cinco minutos, cada persona indica qué ha ido bien en la reunión y qué puede mejorarse, en efecto, los miembros del equipo empiezan a afinar sus capacidades de gestión.

Otro método de mantener al equipo vivo consiste en llevar a sus integrantes fuera del trabajo, de forma periódica, para cargar pilas; en estas sesiones, los integrantes de los equipos aprenden acerca de la comunicación en el equipo, capacidad para escuchar, resolución de conflictos, diferenciación personal, valores personales, contabilidad de la tienda, confección de presupuestos, estrategias para compartir ganancias, mejora de procesos, entre otros.

Finalmente, como otra forma para mantener la energía y la unidad del equipo, se tiene el reconocimiento, el cual consiste en que los miembros reconozcan periódicamente, la aptitudes de los diversos componentes del equipo. En este sentido, el reconocimiento es un simple agradecimiento otorgado a otro miembro por su valiosa contribución. Esta es, además una buena oportunidad para conseguir la participación del líder del equipo.

La construcción y mantenimiento del espíritu de equipo es de importancia vital para la salud a largo plazo y la vitalidad del equipo y sus miembros. Generalmente un rendimiento deslucido y la baja participación

surgen de la falta de reconocimiento de las necesidades humanas en el trabajo. En efecto, las personas necesitan ser reconocidas por su buen trabajo y las organizaciones, departamentos y equipos que prestan atención a estas necesidades tienen a destacar sobre los otros por un amplio margen.

Lineamientos

El proceso administrativo es un modelo teórico que pretende englobar las actividades que conforman la gestión en cualquier organización, no obstante, tales actividades, muchas veces son difíciles de separar y no se presentan en un orden o secuencia claramente definido; por ende, para facilitar su comprensión, en este proceso se definen lineamientos específicos que sirven para marcar los cursos de acción por seguir.

Los lineamientos ordenan y orientan la ejecución del proceso administrativo en una actividad, función u organización determinada. Debido a esto se agrupan en áreas como: recursos humanos, políticas, normas y disposiciones, objetivos, sistemas de información, procedimientos, estructura organizacional y planes. Se destaca que en toda actividad, el conjunto de lineamientos deben estar claramente definidos bajo ciertos requisitos mínimos de calidad, ser divulgados, entendidos por el personal y se debe verificar permanentemente su acatamiento.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede decir que los lineamientos dentro del proceso administrativo, forman parte de la planificación, la cual según Robins y Decenzo (2009: 80), “abarca definir los objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades”.

Específicamente los lineamientos se ubican dentro de la planificación estratégica, la cual para Robins y Decenzo (ob.cit), mueve los esfuerzos de

la organización para alcanzar sus metas, es decir, constituye un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una organización, además de la asignación de responsabilidades para su ejecución, indicando el carácter central de la planificación como eje de la estrategia a implementar, pues entrega los lineamientos fundamentales para la definición de la misión, visión y objetivos que una organización.

A criterio de Rodríguez (2005: 88), “la planeación estratégica es una planeación a largo plazo que enfoque a la organización como un todo”. Es evidencia que esta planificación es un medio que intenta una transición ordenada hacia el futuro.

Según Ander-Egg (2007), la planificación estratégica se interesa de manera particular en la direccionalidad del proceso, busca mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos; debido a esto, sugiere lineamientos para llevar a cabo la planificación táctica, referida a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Por tanto, los lineamientos se ubican dentro de este tipo de planificación, pues abarca todas las áreas de una empresa, incluyendo la gestión de recursos humanos, área esta que de cierta manera, debe fomentar el trabajo en equipo entre el personal de la misma.

En resumen, en este estudio, se entiende por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo de llevar a cabo una política, procedimientos o actividades dentro de una organización. Por tanto, se pueden establecer lineamientos que fomenten el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Intercable

Con el más avanzado servicio de Televisión por Cable, Televisión satelital, acceso a la Internet y Telefonía en toda Venezuela, Intercable fue fundada en 1996 bajo el nombre de Intercable, en Barquisimeto y se desarrolló como uno de los más ambiciosos proyectos de telecomunicaciones del país, avalado con la más moderna tecnología. Actualmente cubre cerca de más de 80 ciudades del país y en más de 1.200.000 hogares.

Intercable tiene como misión "Brindar con excelencia, múltiples servicios de telecomunicaciones, conectando los hogares venezolanos al mundo. Contribuyendo a impulsar el continuo desarrollo de Venezuela".

Siendo su visión: "Liderar el mercado, innovando en tecnología y servicios, superando las expectativas de nuestros Clientes. Impulsar el desarrollo integral de nuestro personal, respaldando su accionar con sofisticados sistemas. Incrementar en cada periodo la eficiencia de la operación." Para lo cual mantiene los siguientes valores:

- ❖ **Respeto.** Valoran la individualidad y dignidad de las personas, dándoles igualdad de oportunidades.
- ❖ **Honestidad.** Se conducen con transparencia y veracidad a través de nuestras actitudes y acciones. Dicen lo que piensan y hacen lo que dicen.
- ❖ **Lealtad.** Son fieles a los principios y actividades, además están determinados por el sentido de pertenencia de la compañía.
- ❖ **Ética.** Actúan con ética, respetan la palabra y hacen lo que es correcto antes sus clientes y personal. (<http://www.inter.com.ve/empresa/>)

Sistema de Variable

El sistema de variables, Arias (2006: 109), “es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación”. En este caso, la variable considerada para la presente investigación es “Trabajo en Equipo”.

Definición conceptual

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. (Blake, Mouton y Allen (2003).

Definición operacional

La variable “Trabajo en Equipo” fue medida en tres (3) dimensiones: Características del trabajo en equipo (Compromiso, confianza, coordinación, manejo de conflictos, cohesión y sinergia); principios del trabajo en equipo (Conocimiento y aceptación de los objetivos, responsabilidad clara, cooperación, comunicación abierta y recompensas) y pasos del trabajo en equipo (Aprendizaje de habilidades, aceleración del cambio y dominio de habilidades)

Operacionalización de la Variable

La operacionalización de la variable “Trabajo en Equipo” se realiza según las dimensiones e indicadores a estudiar, de acuerdo a Arias (2006: 63), “este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. A fin de recabar con precisión los datos necesarios para la medición de la variable

definida, su operacionalización se descompone en dimensiones e indicadores en el siguiente cuadro:

Objetivo General: Analizar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
Identificar las características del trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.	Trabajo en equipo	Características del trabajo en equipo	Compromiso. Confianza. Coordinación. Manejo de conflictos. Cohesión. Sinergia.	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12 13,14,15 16,17,18
Describir los principios básicos que denotan el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.		Principios del trabajo en equipo	Conocimiento y aceptación de los objetivos. Responsabilidad clara. Cooperación. Comunicación abierta. Recompensas.	19,20,21 22,23,24 25,26,27 28,29,30 31,32,33
Conocer los pasos que sigue el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.		Pasos del trabajo en equipo	Aprendizaje de habilidades. Aceleración del cambio. Dominio de habilidades.	34,35,36 37,38,39 40,41,42
Definir lineamientos para fomentar el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.		Capítulo V en el apartado propuesta		

Cuadro 5. Mapa de variables

Fuente: Villarreal (2012)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico está referido al momento que alude al proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito que permite descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. En este sentido, se presenta el tipo y diseño de investigación, la población, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad y la presentación de los resultados.

Tipo de Investigación

La investigación se ubica dentro de los estudios descriptivos, por cuanto permitió establecer lineamientos que fomenten el trabajo en equipo en la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera. Este tipo de investigación es definida por Ramírez (2007:71), como “aquellos que tienen por objetivo la descripción con mayor precisión de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características”.

Desde el criterio de Chávez (2007:71), la investigación descriptiva “se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentan en el momento de su recolección”.

Diseño de Investigación

De acuerdo a Balestrini (2006:118), el diseño de investigación se define como “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recolección de datos a utilizar”. Tomando en cuenta los objetivos de investigación, la investigación siguió un diseño de campo no experimental, definido por Malavé (2004:59), como “es aquella que se lleva a cabo con la presencia del investigador en el lugar donde ocurre el fenómeno que se pretende estudiar, pues la finalidad es recoger información directamente en la realidad donde se presenta.”

En concordancia con lo antes citado, este estudio encaja en una investigación de campo no experimental, debido a que los datos se recolectaron en forma directa de la realidad del estudio a partir de datos originales o primarios; sin sufrir manipulación alguna por parte de la investigadora, es decir fueron tomados directamente de la Empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Población

Para Balestrini (2006:323), la población “es el universo de estudio o totalidad de un conjunto de elementos seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiara una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción”.

Dentro del mismo orden de ideas, Chávez (2007:173), expresa que la población corresponde al “universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, está constituida por características y estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros”. Para efectos del estudio, la población estuvo dada por el personal que labora en la Empresa Intercable, ubicada en el municipio Valera, específicamente en la oficina,

tales como: cajeros, supervisores, promotores, entre otros; los cuales según información suministrada por la gerencia de operaciones asciende a 28 personas.

Se evidencia que existe accesibilidad a la población, siendo esta finita y accesible para la investigadora; motivo por el cual no se estimó conveniente aplicar técnicas de muestreo, sino que se abordó a la población en su totalidad.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Según Balestrini (2006), las técnicas de recolección de datos son aquellas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculadas al carácter específico de las diferentes etapas del proceso investigativo y especialmente referidas al momento teórico y al momento metodológico de la investigación.

En este caso se utilizó la técnica de la encuesta que según Ortiz (2004:130), "...es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra..." De igual manera, según Méndez (2006), la recolección de información por la encuesta, se hizo a través de un cuestionario, aplicado en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales, y demás sistemas de conocimientos.

La encuesta permitió el conocimiento de motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación por medio de un (1) cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; estuvo contentivo de cuarenta y dos (42) afirmaciones con alternativas de respuestas tipo Likert, definido por Ramírez (2007), como aquel que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de

afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de la población. (Ver anexo 1).

En este sentido, se consideró realizarlo con la siguiente escala de Likert:

Valoración	Escala
3	Siempre (S)
2	A veces (AV)
1	Nunca (N)

Cuadro 6. Escala likert

Fuente: Ramírez (2007)

Revisión del Instrumento

La revisión del instrumento fue realizada partiendo del enfoque de su validez, el cual según Hurtado (2005:43), “se refiere al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y mide sólo lo que quiere medir”.

En este sentido, para determinar el grado de validez del instrumento aplicado, se tomó en cuenta la técnica de validez de contenido mediante el juicio de expertos, los cuales determinaron la congruencia de contenidos, ítems, objetivos, suficiencia y claridad en la redacción de los mismos, a través de la validez de contenido. Se seleccionó este procedimiento porque permitió evaluar el nivel en que el instrumento comprende efectivamente todos o una gran parte de los contenidos donde se realiza el hecho medido.

La validez se realizó mediante la construcción de un exhaustivo conjunto de ítems correspondientes a los indicadores que conforman los objetivos de investigación. Así también la consulta a un grupo de profesionales expertos en el área que expresarán su opinión respecto a los ítems propuestos; considerando si son apropiados para recolectar la

información y en qué grado reflejan un dominio específico del contenido de los objetivos propuestos en la investigación (Ver anexo 2).

Presentación de los Resultados

Una vez que aplicado el cuestionario se procedió a la presentación de los resultados, cuyo análisis e interpretación de los resultados se presentó por objetivos, en cuanto a sus dimensiones e indicadores, tomando como medida de interpretación la media aritmética, así como la varianza, por cuanto el cuestionario estuvo conformada por alternativas de respuestas a escala likert y se consideró de esta manera, una forma más fácil de procesar los resultados.

Cabe destacar que la media aritmética equivale al cálculo del promedio simple de un conjunto de datos. Para diferenciar datos muestrales de datos poblacionales, la media aritmética se representará con un símbolo (\bar{X}); por tanto, representa el valor resultante que se obtiene al dividir la sumatoria de un conjunto de datos sobre el número total de datos. Para la varianza se utilizó el símbolo (S^2); el cual muestra la media de las diferencias con la media elevada al cuadrado.

Para la interpretación de los resultados en el capítulo IV, fue necesario construir una guía atendiendo al criterio de Ramírez (2007), para quien los valores de codificación de las alternativas de respuestas que serán utilizadas en la guía de entrevista, la máxima puntuación estuvo representada por la alternativa *siempre* con un valor de 3 y la mínima con un valor de 1 correspondiente a la alternativa *nunca*. Aplicando la fórmula $(3-1) / 3 = 0.66$, siendo 0.66 la constante, los intervalos de interpretación de las medias quedan contruidos tal como se muestran en el cuadro 7:

Intervalos o rangos	Interpretación cualitativa
1.00 – 1.66	Bajo
1.67 – 2.33	Moderado
2.34 – 3.00	Alto

Cuadro 7. Guía de interpretación de datos

Fuente: adaptado por Villarreal del modelo Ramírez (2007)

La guía de interpretación de datos representada en el cuadro 7 refleja el intervalo o rango establecido entre los límites superior e inferior, es decir entre la máxima y mínima media que se puedan obtener, en este sentido los indicadores que obtengan medias con valores entre 1-1.66 de acuerdo a la interpretación cualitativa serán muy poco valorados, los que se ubiquen entre 2.34-3 serán muy valorados.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se procede a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos producto de la investigación, los cuales están relacionados a los lineamientos que fomenten el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; tales resultados se muestran por cada uno de los objetivos específicos, tomando como medida de interpretación la media aritmética, así como la varianza, para cada uno de los indicadores respectivos.

Se destaca que el cuestionario fue aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera, estuvo conformado por un total de cuarenta y dos (42) afirmaciones con alternativas de respuestas tipo Likert, en base a la escala: Siempre (S), A veces (AV) y nunca (N); valoradas con el número: 3, 2 y 1 respectivamente.

A continuación se presenta el análisis detallado para cada uno de los objetivos específicos, con su dimensión, e indicadores, lo cual permite al lector una rápida interpretación de los resultados.

Objetivo 1: Identificar las *características* del trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

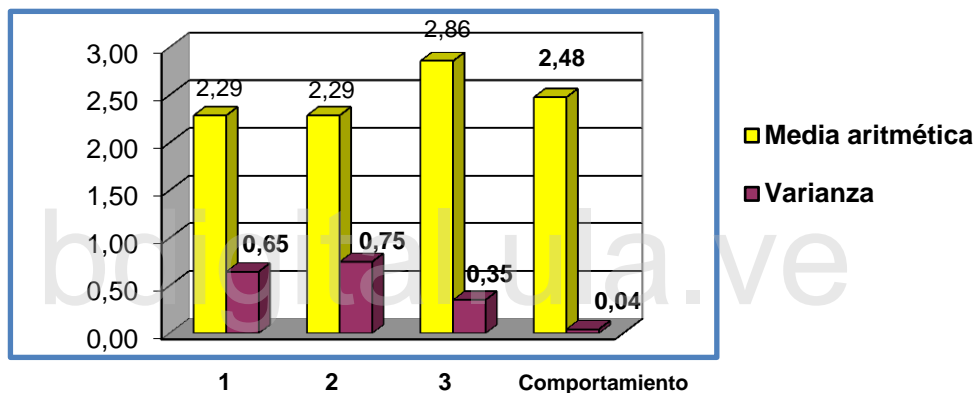
Dimensión: Características del trabajo en equipo

Indicadores: Compromiso, confianza, coordinación, manejo de conflictos, cohesión y sinergia.

No.	Ítems	X	S ²
1	Apoya decisiones comprometidas con el logro de objetivos comunes en la organización donde se desempeña.	2.29	0.65
2	Establece objetivos de desempeño para el logro de las metas organizacionales.	2.29	0.75
3	Da lo mejor de sí mismo, en la consecución de las metas como factor vital para el éxito de la organización.	2.86	0.35
TOTALES		2.48	0.04

Tabla 1. Indicador compromiso

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 1) Apoya decisiones comprometidas con el logro de objetivos comunes en la organización donde se desempeña.
- 2) Establece objetivos de desempeño para el logro de las metas organizacionales.
- 3) Da lo mejor de sí mismo, en la consecución de las metas como factor vital para el éxito de la organización.

Gráfico 1. Indicador compromiso

Fuente: tabla 1

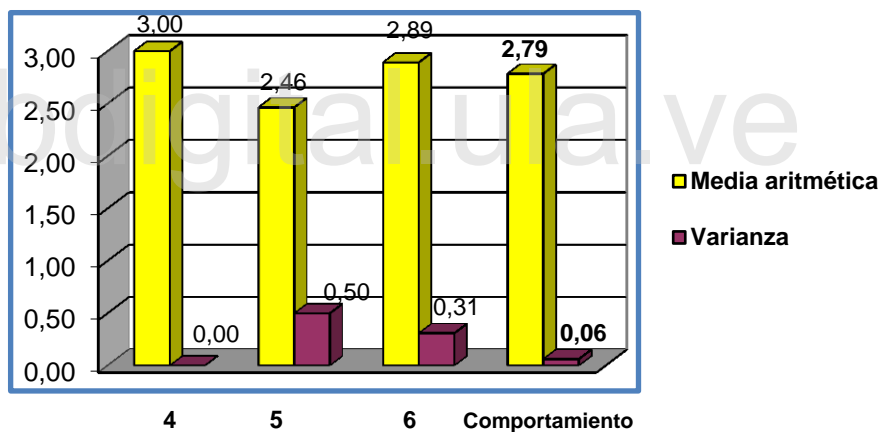
El comportamiento del indicador *compromiso* se presenta en el gráfico 1, evidenciando que el mismo, muestra una media aritmética de 2.48 considerada elevada de acuerdo a la guía de interpretación de datos, con una varianza de 0.04; debido a que con valores similares entre 2.86 el personal da lo mejor de sí mismo, en la consecución de las metas como factor vital para el éxito de la organización, con un valor moderado de 2.29, apoyan decisiones comprometidas con el logro de objetivos comunes en la

organización donde se desempeña y establecen objetivos de desempeño para el logro de las metas organizacionales. Estos datos inducen a pensar que el personal de la empresa Intercable, se sienten altamente comprometido con la organización, como lo dice Alles (2007), esto permitirá que en el trabajo en equipo se obtengan resultados favorables.

No.	Ítems	\bar{X}	S^2
4	Posee confianza en sí mismo para incrementar su competitividad.	3.00	0.00
5	Extiende su confianza hacia los demás	2.46	0.50
6	Reconoce que la confianza constituye un elemento clave para el trabajo creativo	2.89	0.31
TOTALES		2.79	0.06

Tabla 2. Indicador confianza

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



4) Posee confianza en sí mismo para incrementar su competitividad.

5) Puede extender su confianza hacia los demás.

6) Reconoce que la confianza constituye un elemento clave para el trabajo creativo.

Gráfico 2. Indicador confianza

Fuente: tabla 2

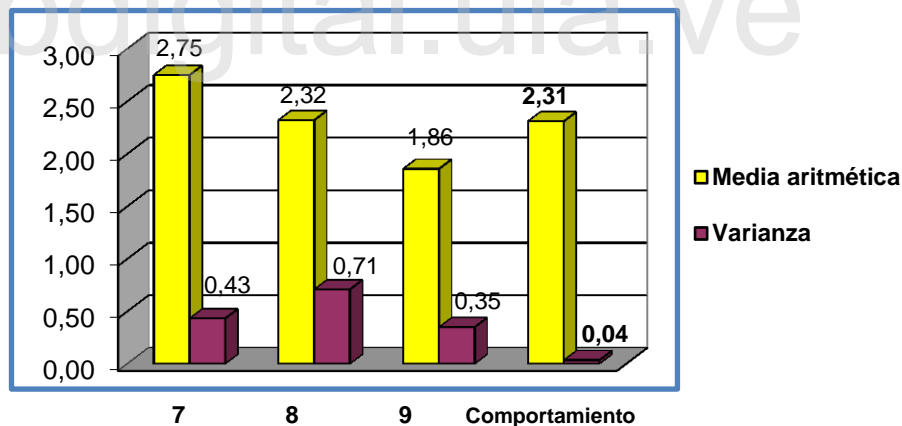
El análisis de la información contenida en el gráfico 2, refleja el comportamiento del indicador *confianza*, revelando que el mismo presenta una media aritmética elevada de 2.79 con una varianza de 0.06; por cuanto con valores similares entre 2.46 y 3.00 el personal de la empresa Intercable,

posee confianza en sí mismo para incrementar su competitividad, reconociendo que constituye un elemento clave para el trabajo creativo, además pueden extenderla hacia los demás. De los datos obtenidos se infiere que el personal posee un nivel de confianza alto sobre sí mismo, por tanto, pueden formar equipos sanamente competitivos, hecho este convergente con el criterio de Cortés (2009), para quien esta característica fomenta el afán de logro y incrementa la competitividad total del equipo.

No.	Ítems	X	S ²
7	Valora el trabajo en equipo	2.75	0.43
8	Combina sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes	2.32	0.71
9	Anticipa acciones de sus compañeros de trabajo	1.86	0.35
TOTALES		2.31	0.04

Tabla 3. Indicador coordinación

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 7) Valora el trabajo en equipo
- 8) Combina sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes
- 9) Anticipa acciones de sus compañeros de trabajo

Gráfico 3. Indicador coordinación

Fuente: tabla 3

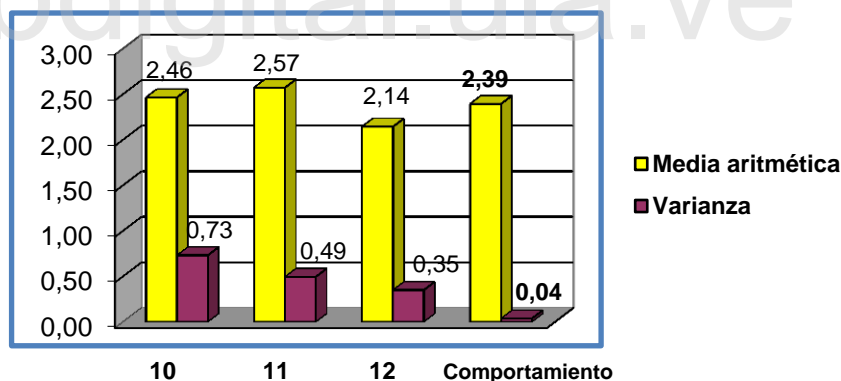
Los datos obtenidos en el gráfico 3, indican que el indicador *coordinación* presenta una media aritmética moderada de 2.31 y una varianza de 0.04; puesto que el personal de la empresa Intercable, con un

valor alto de 2.75 valora el trabajo en equipo; sin embargo, de forma moderada con valores de 2.32 y 1.86 combinan sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes y anticipan acciones de sus compañeros de trabajo respectivamente. Es decir, la coordinación se presenta de forma moderada como característica del trabajo en equipo; lo que puede limitar según el criterio de Blake, Mouton y Allen (2003), la capacidad de combinar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos en forma válida, oportuna e independiente.

No.	Ítems	\bar{X}	S^2
10	Maneja sin problemas los conflictos que se presentan en el trabajo	2.46	0.73
11	Resuelve conflictos que generen beneficios mutuos	2.57	0.49
12	Utiliza los medios de resolución de conflictos para mejorar el ambiente laboral	2.14	0.35
TOTALES		2.39	0.04

Tabla 4. Indicador manejo de conflictos

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 10) Maneja sin problemas los conflictos que se presentan en el trabajo
- 11) Resuelve conflictos que generen beneficios mutuos
- 12) Utiliza los medios de resolución de conflictos para mejorar el ambiente

Gráfico 4. Indicador manejo de conflictos

Fuente: tabla 4

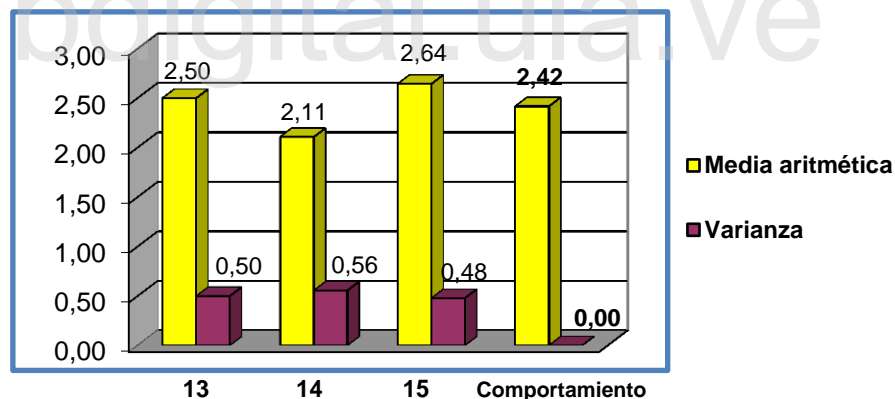
En relación al indicador *manejo de conflictos*, el gráfico 4 muestra que arrojó una media aritmética elevada de 2.39 y una varianza de 0.04; con valores elevados de 2.57 y 2.46 el personal de la empresa Intercable, maneja sin problemas los conflictos que se presentan en el trabajo y resuelve

conflictos que generen beneficios mutuos, aunque de forma moderada con un valor de 2.14 utilizan los medios de resolución de conflictos para mejorar el ambiente laboral. La lectura e interpretación de estos resultados permiten decir, que en esta empresa, el personal canaliza de forma adecuada los conflictos laborales, como lo indica Osorio (2000), permitiendo en función del trabajo en equipo, la generación de beneficios para ambas de las partes intervinientes.

No.	Ítems	X	S ²
13	Promueve el espíritu de unión entre sus compañeros de trabajo	2.50	0.50
14	Realiza actividades que le permitan evaluar sus habilidades	2.11	0.56
15	En su actuar sobresalen aptitudes para un desempeño óptimo	2.64	0.48
TOTALES		2.42	0.00

Tabla 5. Indicador cohesión

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 13) Promueve el espíritu de unión entre sus compañeros de trabajo
- 14) Realiza actividades que le permitan evaluar sus habilidades
- 15) En su actuar sobresalen aptitudes para un desempeño óptimo

Gráfico 5. Indicador cohesión

Fuente: tabla 5

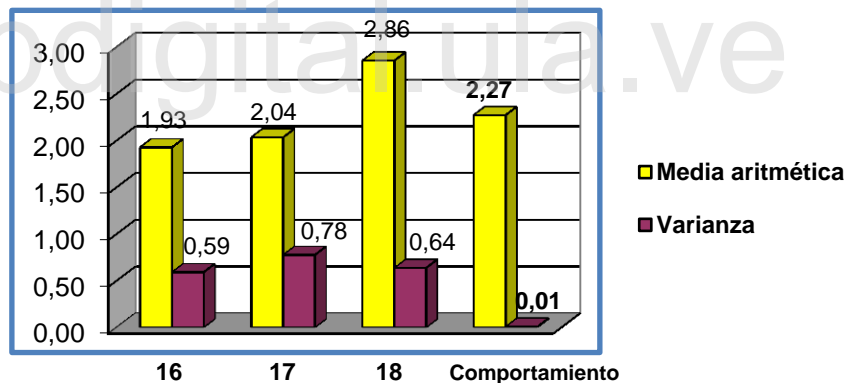
La información mostrada en el gráfico 5, refleja que el indicador *cohesión* presenta una media aritmética elevada de 2.42 y una varianza de 0.00; puesto que con valores similares de 2.64 y 2.50, en el actuar del personal de la empresa Intercable, sobresalen aptitudes para un desempeño

óptimo, asimismo promueven el espíritu de unión entre sus compañeros de trabajo, aunque con un valor moderado de 2.11, realizan actividades que le permitan evaluar sus habilidades. Se puede decir, que el personal posee un alto espíritu de unión, lo cual para Drucker (2006), es positivo dentro del trabajo en equipo desde el punto de vista social y en la realización de una tarea.

No.	Ítems	\bar{x}	S^2
16	Reconoce que los resultados del equipo de trabajo son superiores a la suma de los esfuerzos de cada miembro	1.93	0.59
17	La realización conjunta del trabajo le genera una gran motivación	2.04	0.78
18	Actuar sinérgicamente le exige respeto mutuo	2.86	0.64
TOTALES		2.27	0.01

Tabla 6. Indicador sinergia

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



16) Reconoce que los resultados del equipo de trabajo son superiores a la suma de los esfuerzos de cada miembro

17) La realización conjunta del trabajo le genera una gran motivación

18) Actuar sinérgicamente le exige respeto mutuo

Gráfico 6. Indicador sinergia

Fuente: tabla 6

El comportamiento del indicador *sinergia* se presenta en el gráfico 6, evidenciando una media aritmética moderada de 2.27 y una varianza de 0.01. Este resultado se debe a que de forma elevada con un valor de 2.86 el personal de la empresa Intercable, actúa sinérgicamente le exige respeto

mutuo. Sin embargo, moderadamente con valores de 2.04 y 1.93, la realización conjunta del trabajo genera una gran motivación y reconocen que los resultados del equipo de trabajo son superiores a la suma de los esfuerzos de cada miembro respectivamente. Por tanto, la sinergia consolida de forma moderada el trabajo en equipo en esta empresa, lo cual puede afectar que el personal se integre para obtener resultados mayores de sus capacidades; contradiciendo a Blake, Mouton y Allen (2003), para quienes la sinergia genera una gran motivación y una gran cohesión o unidad en los mismos.

Objetivo 2: Describir los *principios* básicos que denotan el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

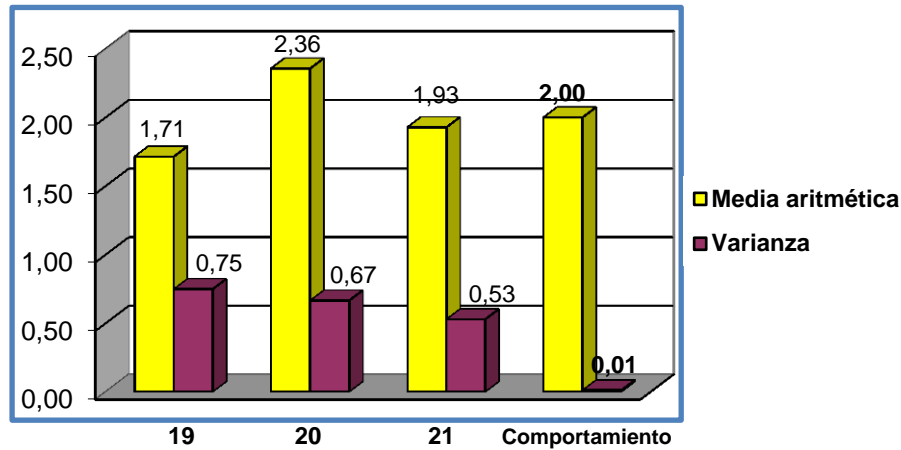
Dimensión: Principios del trabajo en equipo

Indicadores: Conocimiento y aceptación de los objetivos, responsabilidad clara, cooperación, comunicación abierta y recompensas.

No.	Ítems	\bar{x}	S^2
19	Se fija claramente las metas para guiar sus esfuerzos	1.71	0.75
20	Los objetivos en conjunto le permiten obtener resultados favorables en las actividades que realiza en la organización	2.36	0.67
21	Las actividades establecidas tienen un propósito específico	1.93	0.53
TOTALES		2.00	0.01

Tabla 7. Indicador conocimiento y aceptación de los objetivos

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 19) Se fija claramente las metas para guiar sus esfuerzos
 20) Los objetivos en conjunto le permiten obtener resultados favorables en las actividades que realiza en la organización
 21) Las actividades establecidas tienen un propósito específico

Gráfico 7. Indicador conocimiento y aceptación de los objetivos

Fuente: tabla 7

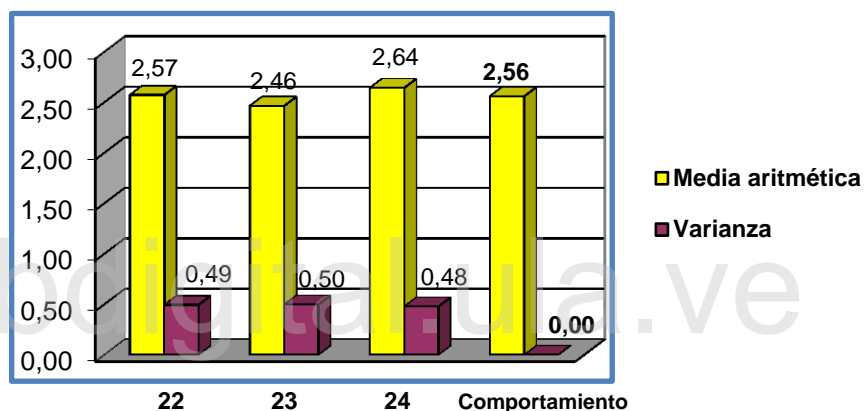
Los datos obtenidos en el gráfico 7, reflejan los resultados del indicador *conocimiento y aceptación de objetivos*, el cual presenta una media aritmética moderada de 2.00 y una varianza de 0.01; puesto que los objetivos en conjunto permiten al personal de la empresa Intercable, obtener resultados altamente favorables en las actividades que realiza en la organización, mostrando un valor de 2.36. Aunado a ello, moderadamente con valores de 1.93 y 171, se fijan claramente las metas para guiar sus esfuerzos así como las actividades establecidas tienen un propósito específico.

Se percibe que en esta empresa, de forma moderada, se conoce y aceptan los objetivos por los cuales se establece el trabajo en equipo, por ende, como lo determinan Blake, Mouton y Allen (2003), se amerita que el personal fije claramente metas y objetivos para guiar sus esfuerzos; en función de actividades centradas en un propósito y una dirección.

No.	Ítems	\bar{X}	S^2
22	Realiza las tareas encomendadas con compromiso	2.57	0.49
23	Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses	2.46	0.50
24	Usted se siente responsable de su propio trabajo	2.64	0.48
TOTALES		2.56	0.00

Tabla 8. Indicador responsabilidad clara

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 22) Realiza las tareas encomendadas con compromiso
 23) Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses
 24) Usted se siente responsable de su propio trabajo

Gráfico 8. Indicador responsabilidad clara

Fuente: tabla 8

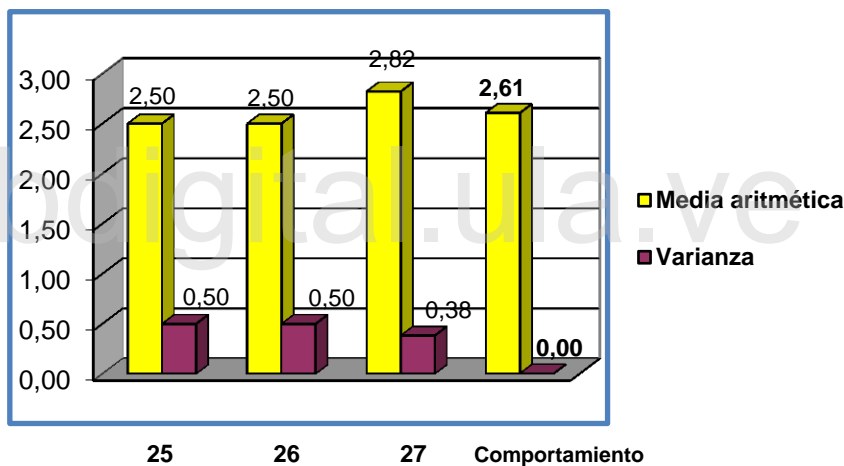
El gráfico 8, muestra que el indicador *responsabilidad clara* refleja una media aritmética alta de 2.56 con una varianza de 0.00. Esta evaluación denota valores similares entre 2.64 y 2.46; se debe a que el personal de la empresa Intercable se siente altamente responsable de su propio trabajo, siempre realiza las tareas encomendadas con compromiso y se preocupa por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses. Estos datos permiten inferir que el personal, está claro respecto a su responsabilidad, por ello se sienten responsables de su propio trabajo y

realizan las tareas encomendadas; como lo dicen Blanchard, Randolph y Grazier (2006), tienen responsabilidad sobre sus actuaciones así como sobre los logros obtenidos.

No.	Ítems	\bar{X}	S^2
25	Tiene la capacidad de relevar a una persona sino puede cumplir por algún motivo	2.50	0.50
26	Está dispuesto a realizar las tareas que no necesariamente son las propias	2.50	0.50
27	Está dispuesto a animar a los demás miembros de la organización cuando sea preciso	2.82	0.38
TOTALES		2.61	0.00

Tabla 9. Indicador cooperación

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 25) Tiene la capacidad de relevar a una persona sino puede cumplir por algún motivo
- 26) Está dispuesto a realizar las tareas que no necesariamente son las propias
- 27) Está dispuesto a animar a los demás miembros de la organización cuando sea preciso

Gráfico 9. Indicador cooperación

Fuente: tabla 9

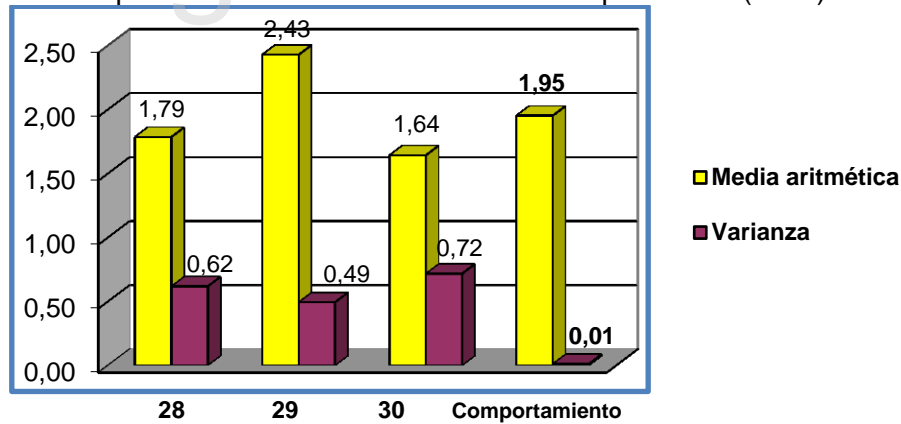
El comportamiento del indicador *cooperación* se presenta en el gráfico 9, evidenciando una media aritmética elevada de 2.61 sin varianza alguna, debido a que con valores ubicados entre 2.82 y 2.50, el personal de la empresa Intercable, está dispuesto a animar a los demás miembros de la

organización cuando sea preciso, tiene la capacidad de relevar a una persona sino puede cumplir por algún motivo y está dispuesto a realizar tareas que no necesariamente son las propias. En este sentido, el trabajo en equipo se fundamenta en el principio de la cooperación, lo cual se percibe en la disposición por realizar tareas que no necesariamente son las propias; convergiendo con lo expuesto por Blake, Mouton y Allen (2003), para quienes en el equipo todos deben estar en la capacidad de relevar a alguien si esta persona no puede cumplir por algún motivo.

No.	Ítems	\bar{X}	S^2
28	Se comunica de forma clara con sus compañeros de trabajo	1.79	0.62
29	Reconoce que el trabajo en equipo le exige una comunicación abierta	2.43	0.49
30	Fomenta la participación de sus compañeros de trabajo en la organización	1.64	0.72
TOTALES		1.95	0.01

Tabla 10. Indicador comunicación abierta

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 28) Se comunica de forma clara con sus compañeros de trabajo
 29) Reconoce que el trabajo en equipo le exige una comunicación abierta
 30) Fomenta la participación de sus compañeros de trabajo en la organización

Gráfico 10. Indicador comunicación abierta

Fuente: tabla 10

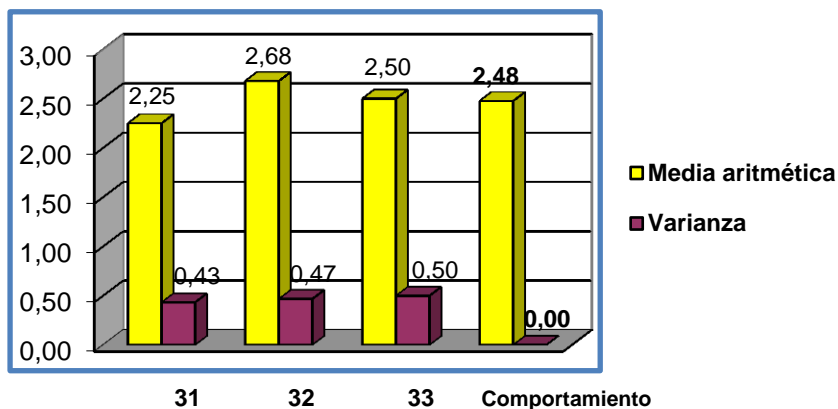
Según el gráfico 10, el indicador *comunicación abierta* muestra una media aritmética moderada de 1.95 y una varianza de 0.01. Este resultado

tiene sus fundamentos en que el personal de la empresa Intercable, siempre reconoce que el trabajo en equipo le exige una comunicación abierta mostrando un valor alto de 2.43; moderadamente se comunica de forma clara con sus compañeros de trabajo y fomenta la participación de sus compañeros de trabajo en la organización, para obtener valores de 1,79 y 1.64 respectivamente. En general, en el trabajo en equipo el principio de comunicación abierta se presenta moderadamente, en vista que a veces fomenta la participación del personal, contraponiéndose a Blake, Mouton y Allen (2003), quienes señalan que se debe asegurar un buen ambiente de trabajo para fomentar dicha participación, así como la libre expresión de opiniones sin burlas y prejuicios.

No.	Ítems	X	S ²
31	Las recompensas ofrecidas por la organización influyen positivamente en su satisfacción personal	2.25	0.43
32	Se siente motivado a realizar mejor su trabajo	2.68	0.47
33	Toma en cuenta los objetivos que se deben alcanzar dentro del trabajo en equipo	2.50	0.50
TOTALES		2.48	0.00

Tabla 11. Indicador recompensas

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 31) Las recompensas ofrecidas por la organización influyen positivamente en su satisfacción personal
 32) Se siente motivado a realizar mejor su trabajo
 33) Toma en cuenta los objetivos que se deben alcanzar dentro del trabajo en equipo

Gráfico 11. Indicador recompensas

Fuente: tabla 11

Con base al gráfico 11, el indicador *recompensas* muestra una media aritmética elevada de 2.48 con una varianza de 0.00; puesto que el personal de la empresa Intercable, con valores entre 2.68 y 2.50 se siente altamente motivado a mejorar su trabajo y siempre toma en cuenta los objetivos que se deben alcanzar dentro del trabajo en equipo; aun cuando la recompensas ofrecidas por la organización influyen moderadamente de forma positiva en su satisfacción personal, reflejando un valor de 2.25. Se evidencia que el trabajo en equipo depende de las recompensas otorgadas, como lo dice Chiavenato (2007), motivan a los funcionarios, para alcanzar además de sus objetivos individuales como los del trabajo en equipo.

Objetivo 3: Conocer los *pasos* que sigue el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

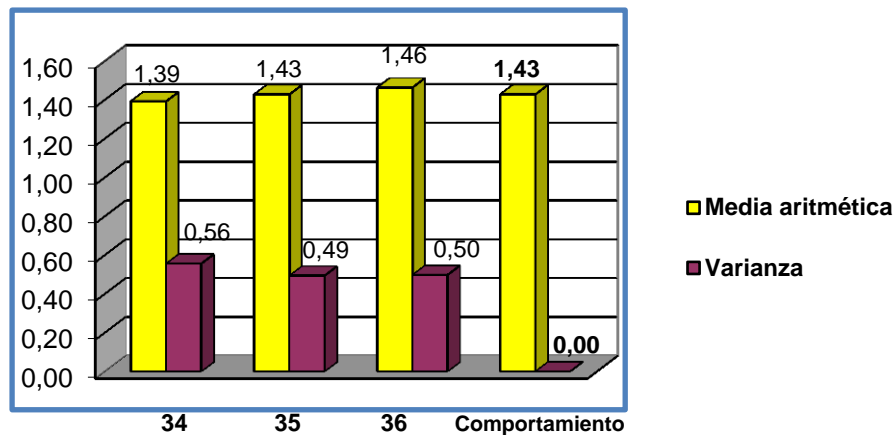
Dimensión: Pasos del trabajo en equipo

Indicadores: Aprendizaje de habilidades, aceleración del cambio y dominio de habilidades.

No.	Ítems	\bar{X}	S^2
34	Aplica criterios para la formación de equipos de trabajo en la organización	1.39	0.56
35	Induce a intercambiar información necesaria para realizar su trabajo con eficacia.	1.43	0.49
36	Reconoce los límites enmarcados para crear una acción focalizada entre sus compañeros de trabajo	1.46	0.50
TOTALES		1.43	0.00

Tabla 12. Indicador aprendizaje de habilidades

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 34) Aplica criterios para la formación de equipos de trabajo en la organización
 35) Induce a intercambiar información necesaria para realizar su trabajo con eficacia.
 36) Reconoce los límites enmarcados para crear una acción focalizada entre sus compañeros de trabajo

Gráfico 12. Indicador aprendizaje de habilidades

Fuente: tabla 12

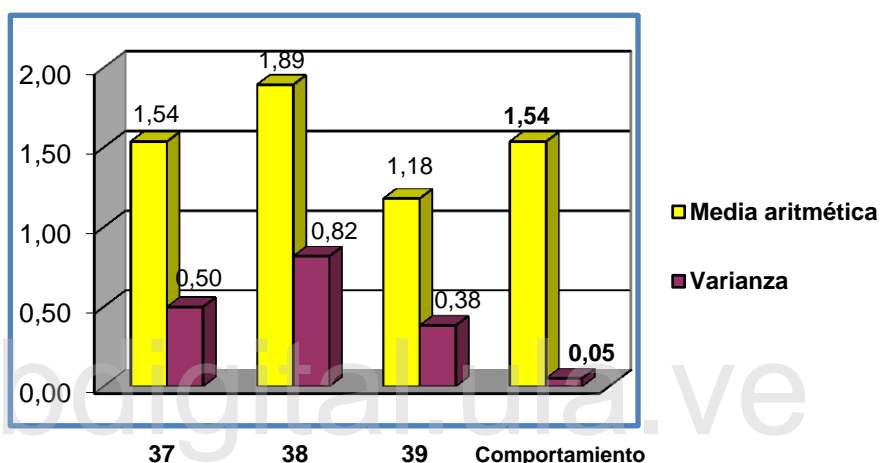
Según el gráfico 12, el indicador *aprendizaje de habilidades* presenta una media aritmética baja de 1.43 y una varianza de 0.00. De forma similar con valores entre 1.39 y 1.46, el personal de la empresa Intercable, poco aplica criterios para la formación de equipos de trabajo en la organización, poco induce a intercambiar información necesaria para realizar su trabajo con eficacia y a veces reconoce los límites enmarcados para crear una acción focalizada entre sus compañeros de trabajo.

Es decir, el trabajo en equipo se ve afectado porque el personal se resiste al aprendizaje de las habilidades necesarias, hecho que contradice lo expuesto por Blanchard, Randolph y Grazier (2006), para quien el aprendizaje de habilidades posee mucha importancia en el trabajo en equipo, puesto que permite intercambiar información necesaria para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad.

No.	Ítems	X	S ²
37	Se organiza para trabajar en equipos	1.54	0.50
38	Aprovecha las oportunidades que le ofrece la organización para su desarrollo personal	1.89	0.82
39	Nut্রে el desarrollo de nuevas habilidades para tomar decisiones en equipos que generen grandes resultados	1.18	0.38
TOTALES		1.54	0.05

Tabla 13. Indicador aceleración del cambio

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



37) Se organiza para trabajar en equipos

38) Aprovecha las oportunidades que le ofrece la organización para su desarrollo personal

39) Nutre el desarrollo de nuevas habilidades para tomar decisiones en equipos que generen grandes resultados

Gráfico 13. Indicador aceleración del cambio

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).

Con base al gráfico 13, el indicador *aceleración del cambio* muestra una media aritmética baja de 1.54 junto a una varianza de 0.05. El personal de la empresa Intercable, a veces aprovecha las oportunidades ofrecidas por la organización para su desarrollo personal, arrojando un valor de 1.89. Sin embargo, con valores de 1.18 y 1.54 poco nutre el desarrollo de nuevas

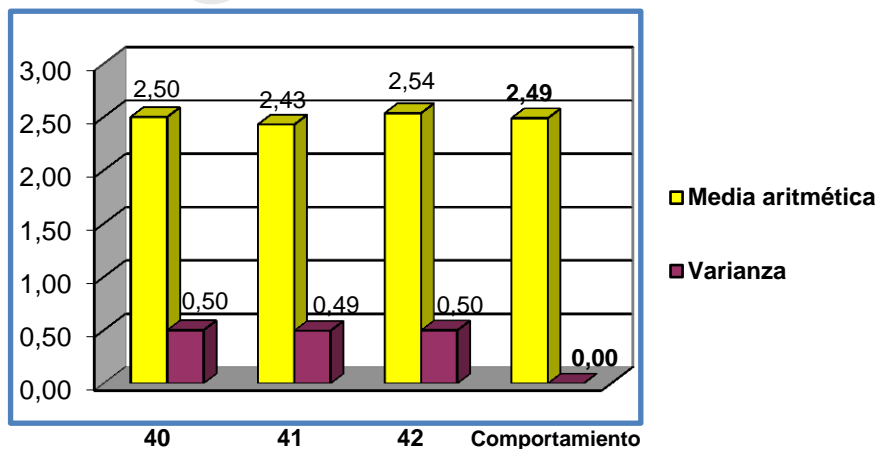
habilidades para tomar decisiones en equipos que generen grandes resultados, además poco se organiza para trabajar en equipos.

En general, la aceleración del cambio como etapa fundamental para el trabajo en equipo, presenta debilidades; por cuanto no siempre se ejecutan las acciones pertinentes que amplíen los límites de la empresa Intercable y permitan promover una mayor libertad de acción entre el personal, quienes deben nutrirse para tomar decisiones con resultados conjuntos; a criterio de Blanchard, Randolph y Grazier (2006), se necesita comenzar a tomar decisiones en equipo, lo que significa tomar decisiones juntos.

No.	Ítems	\bar{X}	S^2
40	Expresa sus opiniones sin problemas	2.50	0.50
41	Posee un gran sentido de pertenencia	2.43	0.49
42	Reconoce que los grandes resultados se consiguen midiendo los criterios de rendimiento del trabajo en equipo	2.54	0.50
TOTALES		2.49	0.00

Tabla 14. Indicador dominio de habilidades

Fuente: cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera (2013).



- 40) Expresa sus opiniones sin problemas
- 41) Posee un gran sentido de pertenencia
- 42) Reconoce que los grandes resultados se consiguen midiendo los criterios de rendimiento del trabajo en equipo

Gráfico 14. Indicador dominio de habilidades

Fuente: tabla 14

En el gráfico 14 se muestra la media aritmética del indicador *dominio de habilidades*, el cual representa un valor elevado de 2.49 debido a que de igual manera con valores entre 2.43 y 2.54, el personal de la empresa Intercable, posee un gran sentido de pertenencia, expresa sus opiniones sin problemas y reconoce que los grandes resultados se consiguen midiendo los criterios de rendimiento del trabajo en equipo.

De forma general, se evidencia que en la empresa estudiada, el personal domina sus habilidades, aunque carecen de la capacidad para aprender aquellas habilidades requeridas para trabajar en equipo (ver tabla 12); como lo dicen Blanchard, Randolph y Grazier (2006), se debe mantener y evaluar el rendimiento de las tareas del equipo.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Conclusiones

La información encontrada una vez realizado el análisis del trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; permitió establecer un conjunto de conclusiones, las cuales se dan a conocer seguidamente.

En cuanto al *primer objetivo específico*, se determinó que en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; predominan de forma elevada, las características que denotan el trabajo en equipo, tales como: el compromiso, confianza, manejo de conflictos y cohesión; las cuales permiten la ejecución de tareas en conjunto, para lograr la contribución responsable al logro de los objetivos en equipo, es decir, se estimula la colaboración del personal al momento de ejecutar acciones dirigidas al logro del éxito de la organización, sin embargo, se obtuvieron pocas evidencias respecto a la coordinación y a la sinergia, consolidándose moderadamente el trabajo en equipo en tales características.

En relación al *segundo objetivo específico*, se logró evidenciar que el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; está denotado por una serie de principios que lo fundamentan, destacándose la responsabilidad clara y las recompensas, las cuales son de suma importancia. Sin embargo, moderadamente el personal conoce y acepta los objetivos, coopera con sus compañeros de trabajo y existe un ambiente de trabajo que a veces fomenta la participación del personal.

Con referencia al *tercer objetivo específico*, se determinó que el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; no sigue de forma consecuente los pasos requeridos, se ve afectado por la resistencia para el aprendizaje de las habilidades necesarias, por ende, no se marcan límites para crear una acción focalizada entre los miembros. Aunado a ello, aunque el personal domina ciertas habilidades, no se percibe aceleración del cambio, por cuanto no se ejecutan las acciones pertinentes para promover una mayor libertad de acción entre el personal, quienes deben nutrirse para tomar decisiones con resultados conjuntos.

En general, se concluye que existe la necesidad de establecer lineamientos que fomenten el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; aunque predominan la mayoría de las características del trabajo en equipo, no siempre se evidencian los principios que lo denotan, atentando contra el desarrollo de los pasos necesarios para lograr los resultados esperados, aunque el personal domina algunas habilidades, se resisten al aprendizaje de otras necesarias para el trabajo en equipo y no se acelera el cambio en la organización.

Debido a esto, se detectaron debilidades que condujeron a la formulación de diez (10) lineamientos, centrados en las características, principios básicos y pasos a seguir en el trabajo en equipo, tales como: capacitación permanente, generación de un clima de trabajo agradable, delimitación temporal de las actividades del trabajo en equipo, establecimiento de un liderazgo efectivo, promoción de canales de comunicación abierta, definición de la organización del equipo, desarrollo de la colaboración e intercambio de conocimientos y destrezas, establecimiento de metas claras, mantenimiento tanto de un alto rendimiento del equipo como del espíritu de equipo; los cuales se describen en detalle en el apartado siguiente.

Propuesta

Las conclusiones presentadas una vez realizado el análisis del trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera; permitieron definir lineamientos, tomando en cuenta que el éxito de esta empresa depende en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre el personal, se considera pertinente el seguimiento de los siguientes lineamientos para fomentar el trabajo en equipo:



Figura 3. Lineamientos que fomenten el trabajo en equipo en la empresa Intercable ubicada en el municipio Valera.

Fuente: Villarreal (2013)

Lineamiento 1. Capacitación permanente

Ejecutar planes de capacitación permanente a todo el personal, que permitan a los mismos relevar a cualquier persona de sus funciones, cuando sea necesario; por lo tanto, es prescindible la rotación continua del personal para la obtención de conocimientos, habilidades y experiencias inherentes a las tareas que no le son propias al cargo que ocupa actualmente, es decir, se debe dar capacitación permanente al personal en temas vinculados al trabajo en equipo.

Lineamiento 2. Generación de un clima de trabajo agradable

Es necesario el trabajo en un ambiente agradable, por ello, este lineamiento incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal; es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

Es importante lograr un clima agradable donde el personal pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros de trabajo, y donde cada idea pasa a ser del equipo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Lineamiento 3. Delimitación temporal de las actividades del trabajo en equipo

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todo el personal de la empresa Intercable, esté de acuerdo en los días y horas de tales reuniones. Por tanto, se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Lineamiento 4. Establecimiento de un liderazgo efectivo

Es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses del personal de la empresa Intercable, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica el trabajo en equipo.

En este sentido, el liderazgo debe ser directivo, debe demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que el personal va adquiriendo confianza entre sí, exhibe un mayor nivel de cooperación y mejorará sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

Lineamiento 5. Promoción de canales de comunicación abierta

En la empresa Intercable se debe generar un clima donde la comunicación sea fluida, se escuche al personal, se manifiesten desacuerdos, se dé un nivel mínimo de real comprensión por los compañeros

de trabajo y que haya algún grado de afecto entre ellos. Por tanto, se deben promover canales de comunicación formales e informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Lineamiento 6. Definición de la organización de equipos

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona integrante de los equipos, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección, quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Lineamiento 7. Desarrollo de la colaboración e intercambio de conocimientos y destrezas

Es importante lograr para un buen trabajo en equipo, el desarrollo de la disposición a colaborar, intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que el personal de la empresa Intercable pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

Lineamiento 8. Establecimiento de metas claras

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando se ve el objetivo y se sabe dónde está, es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional; en efecto, las metas concentran y canalizan los aportes, así como la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Es necesario que se establezcan metas claras para los equipos, así el personal de la empresa Intercable podrá cohesionar e incrementar el desempeño del equipo.

Lineamiento 9. Mantenimiento de un alto rendimiento del equipo

Para mantener un alto rendimiento en un equipo, se debe medir el mismo, ya que los grandes resultados se consiguen definiendo y midiendo los criterios de alto rendimiento del personal de la empresa Intercable. Por ello, se considera aplicar la evaluación de las tareas, realizar actividades fuera del trabajo para que los mismos aprendan acerca de la comunicación en el equipo, capacidad para escuchar, resolución de conflictos, diferenciación personal, valores personales, contabilidad de la tienda, confección de presupuestos, estrategias para compartir ganancias, mejora de procesos, entre otros.

Lineamiento 10. Mantenimiento del espíritu de equipo

El mantenimiento del espíritu de equipo es de importancia vital a largo plazo para la vitalidad del personal que posee la empresa Intercable; por ello, se deben reconocer sus necesidades humanas en el trabajo, reconocer el buen trabajo realizado, con la finalidad de lograr el éxito del trabajo en equipo.

En general, el éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todo el personal de la empresa Intercable, por lo tanto, se debe hacer hincapié en que reunirse en equipo es el principio, mantenerse en equipo es el progreso y trabajar en equipo asegura el éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y DOCUMENTALES

- Aldana, R (2010). **Estrategias gerenciales para optimizar el trabajo en equipo de la Cooperativa Financiera Valera (COFIVAL) del Estado Trujillo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Valle del Momboy. Valera
- Alles, M. (2007). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias**. Tercera Edición. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Ander-Egg, E (2007). **Introducción a la planificación estratégica**. España: Editorial LUMEN HUMANITAS.
- Balestrini, M (2006). **Como se Elabora un Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados, Servicio Editorial. Séptima Edición. Caracas.
- Blake, R; Mouton, J y Allen, R (2003). **Cómo trabajar en Equipo**. Editorial Norma. Caracas.
- Blanchard, K; Randolph, A y Grazier, P (2006). **Trabajo en Equipo. Tres pasos para conseguir grandes resultados**. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Boyatzis, Goleman y Rhee (2000). **Inteligencia Emocional**. Ed. Plaza & Janés, Buenos Aires.
- Briceño, M (2010). **Capital Humano en el Trabajo en Equipo del personal de enfermería del Centro Hospital Trujillo (IVSS)**. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas.
- Castañares, J (2006). **Equipos de alto Desempeño. Cómo lidiar con ellos**. Editorial Prentice. S.A. Colombia.
- Cervilla, M (2006). **La innovación como un proceso económico y social: Algunas implicaciones para el diseño de una estrategia de desarrollo**. Temas de Docencia N° 8. Editorial Cendes. Caracas.
- Chávez, O. (2007). **Cómo elaborar trabajos de investigación**. México: Trillas.

- Chiavenato, I (2007), **Gestión del Talento Humano**. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I (2009). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones** (2da ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Conatel (2013). **Venezuela: El sector de telecomunicaciones culminó el año 2012 con 12.5 millones de usuarios de Internet** [Documento en línea] Extraído el 6 de mayo de 2013 de la URL: <http://colabora.softwarelibre.gob.ve/home/gobierno-en-linea/en-venezuela-existen-12.5-millones-de-usuarios-de-internet-al-cierre-del-ano-2012>
- Cortés, P (2009). **La confianza y coordinación en el equipo de trabajo**. [Documento en línea] Disponible: http://www.meta4.cl/press_and_events/pressroom/news/americas_economia_24_3_09.pdf [Consultado: Mayo 25 de 2012; 7:30 pm]
- Davis, K. y Newstrom, J. (2005). **Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional**. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Dolan, S. (2007). **La Gestión de los Recursos Humanos: Como Atraer, Retener y Desarrollar con Éxito el Capital Humano en Tiempos de Transformación**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- Drucker, P (2006). **La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios**. Hermes. España.
- Graterol J (2011). **Desarrollo de equipos de alto desempeño en las firmas contables del municipio Trujillo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel". Trujillo.
- Hurtado, J. (2005). **Metodología de la Investigación Holística**. SYPAL. Caracas - Venezuela.
- Intercable (2012) información institucional (pagina web en línea disponible <http://www.inter.com.ve/empresa/>) (Consultado: Mayo 22 de 2012; 6:00 pm)
- Malavé, C (2004). **El proceso de la investigación en las ciencias sociales**. 1ª edición. Universidad Ezequiel Zamora. Venezuela

- Osorio, M (2000). **Definición de Conflicto**. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales.
- Oviedo, Y(2010). **Liderazgo resonante como herramienta para el desarrollo de una pedagogía empresarial en la pequeña y mediana empresa (PYME) del Municipio Valera, Estado Trujillo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Doctorado en ciencias gerenciales. Universidad Rafael Bellosillo Chacín de Maracaibo. Maracaibo.
- Pacheco, M (2005). **Desarrollo de equipos de alto desempeño en la administración de empresas**. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 16. No 19. p. 9-21. Medellín. Colombia.
- Ramírez, T (2007). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.
- Robins, S y Decenzo, D (2009). **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones**. (3ra ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J (2005). **Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa**. (5ª ed.) México: Cengage Learning Editores.
- Rico, R y otros (2011). **Procesos de coordinación en el trabajo en equipo**. [documento en línea] Disponible: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1919.pdf> [Consultado: Mayo 22 de 2012; 6:30 pm]
- Tamayo y Tamayo (2005). **El Proceso de Investigación**. 5ta Edición. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.
- Wikipedia La enciclopedia libre (2013). **Televisión de Venezuela**. [Página web en línea] Extraído el 6 de mayo de 2013 de la URL: http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_de_Venezuela

bdigital.ula.ve **ANEXOS**

ANEXO 1
CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA
EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA**

Autora: Br. Nieves M. Villarreal G.
Tutor: Prof. María Ysabel Briceño

Trujillo, Mayo de 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA
INTERCABLE MUNICIPIO VALERA**

Este instrumento tiene como propósito recolectar información sobre aspectos generales que caracterizan y definen los **LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA**. Las respuestas se utilizarán con fines académicos y los resultados se constituirán en soportes para investigación, siendo procesadas con absoluta confidencialidad, donde solo tendrá acceso la investigadora. Asimismo, de la veracidad y objetividad con que usted responda las preguntas formuladas, dependerá la validez y confiabilidad de los resultados en la presente investigación.

¡Gracias por su colaboración!

Atentamente,
Br. Nieves M. Villarreal G.
Investigadora



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
 ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
 PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA
 INTERCABLE MUNICIPIO VALERA**

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente las preguntas que se presentan.
2. Para señalar sus respuestas, elija marcando con una equis (X) una de las tres alternativas siguientes: Siempre (S), A veces (AV) y Nunca (N).
3. Trate de responder todas las preguntas

Afirmación		S	AV	N
1	Apoya decisiones comprometidas con el logro de objetivos comunes en la organización donde se desempeña.			
2	Establece objetivos de desempeño para el logro de las metas organizacionales.			
3	Da lo mejor de sí mismo, en la consecución de las metas como factor vital para el éxito de la organización.			
4	Posee la confianza en sí mismo para incrementar su competitividad.			
5	Extiende su confianza hacia los demás			
6	Reconoce que la confianza constituye un elemento clave para el trabajo creativo			
7	Valora el trabajo en equipo			
8	Combina sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes			
9	Anticipa acciones de sus compañeros de trabajo			
10	Maneja sin problemas los conflictos que se presentan en el trabajo			
11	Resuelve conflictos que generen beneficios mutuos			
12	Utiliza los medios de resolución de conflictos para mejorar el ambiente laboral			
13	Promueve el espíritu de unión entre sus compañeros de trabajo			

Afirmación		S	AV	N
14	Realiza actividades que le permitan evaluar sus habilidades			
15	En su actuar sobresalen aptitudes para un desempeño óptimo			
16	Reconoce que los resultados del equipo de trabajo son superiores a la suma de los esfuerzos de cada miembro			
17	La realización conjunta del trabajo le genera una gran motivación			
18	Actuar sinérgicamente le exige respeto mutuo			
19	Se fija claramente las metas para guiar sus esfuerzos			
20	Los objetivos en conjunto le permiten obtener resultados favorables en las actividades que realiza en la organización			
21	Las actividades establecidas tienen un propósito específico			
22	Realiza las tareas encomendadas con compromiso			
23	Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses			
24	Usted se siente responsable de su propio trabajo			
25	Tiene la capacidad de relevar a una persona sino puede cumplir por algún motivo			
26	Está dispuesto a realizar las tareas que no necesariamente son las propias			
27	Está dispuesto a animar a los demás miembros de la organización cuando sea preciso			
28	Se comunica de forma clara con sus compañeros de trabajo			
29	Reconoce que el trabajo en equipo le exige una comunicación abierta			
30	Fomenta la participación de sus compañeros de trabajo en la organización			
31	Las recompensas ofrecidas por la organización influyen positivamente en su satisfacción personal			
32	Se siente motivado a realizar mejor su trabajo			
33	Toma en cuenta los objetivos que se deben alcanzar dentro del trabajo en equipo			
34	Aplica criterios para la formación de equipos de trabajo en la organización			
35	Induce a intercambiar información necesaria para realizar su trabajo con eficacia.			
36	Reconoce los límites enmarcados para crear una acción focalizada entre sus compañeros de trabajo			
37	Se organiza para trabajar en equipos			
38	Aprovecha las oportunidades que le ofrece la organización para su desarrollo personal			

Afirmación		S	AV	N
39	Nutre el desarrollo de nuevas habilidades para tomar decisiones en equipos que generen grandes resultados			
40	Expresa sus opiniones sin problemas			
41	Posee un gran sentido de pertenencia			
42	Reconoce que los grandes resultados se consiguen midiendo los criterios de rendimiento del trabajo en equipo			

¡Fin del cuestionario!
 Muchas Gracias por su colaboración.

bdigital.uba.ve

ANEXO 2

CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Rolando Adriani M.** Cédula de Identidad N° **5.763.583** de profesión **Ingeniero de Sistemas**, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por la Bachiller Nieves M. Villarreal G. titular de la cédula de identidad No. V-18.614.849, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel, el cual será utilizado en la recolección de información necesaria para su trabajo especial de grado titulado **LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA**. Considero que dicho Instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.

Firma: 

C.I. No: 5.763.583


Fecha: 04-feb-2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, José Luis Valera, Cédula de Identidad N° 5.784.920 de profesión **Contador Público**, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por la Bachiller Nieves M. Villarreal G, titular de la cédula de identidad No. V-18 614 849, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel, el cual será utilizado en la recolección de información necesaria para su trabajo especial de grado titulado **LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA**. Considero que dicho Instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.

Firma: 
C.I No: 5.784.920
Fecha: 07/02/2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Edgar Morales**, Cédula de Identidad N° **5.501.334** de profesión, **Licenciado en Educación**, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por la Bachiller Nieves M. Villarreal G, titular de la cédula de Identidad No. V-18.614.849, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel, el cual será utilizado en la recolección de información necesaria para su trabajo especial de grado titulado **LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA INTERCABLE UBICADA EN EL MUNICIPIO VALERA**. Considero que dicho Instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.

Firma: *Edgar Morales*
C.I. No: 5501334
Fecha: 22 08-13

ANEXO 3

BASE DE DATOS

bdigital.ula.ve

Dimensión Sujeto/ Ítem	Característica del trabajo en equipo																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	1	4
2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	4
3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	2	2	2	1	4
4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4
5	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
6	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
7	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
8	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3
9	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3
10	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	3	3	2	1	3
11	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
12	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
13	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
14	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3
15	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
16	1	1	2	3	3	3	3	1	2	1	3	2	3	3	3	2	1	3
17	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
18	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
19	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3
23	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3
24	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	3
25	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
26	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
27	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
28	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
X	2,29	2,29	2,86	3,00	2,46	2,89	2,75	2,32	1,86	2,46	2,57	2,14	2,50	2,11	2,64	1,93	2,04	2,86
S2	0,65	0,75	0,35	0,00	0,50	0,31	0,43	0,71	0,35	0,73	0,49	0,35	0,50	0,56	0,48	0,59	0,78	0,64

Tabla 15. Características del Trabajo en Equipo.

Fuente: Villarreal (2013)

Dimensión	Principios básicos que denotan el trabajo en equipo														
Sujeto/ ítem	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
1	1	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	1	2	3	3
2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2
3	1	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3
6	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
7	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	1	2	3	2
8	1	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3
9	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2
10	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
11	2	3	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2
12	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2
13	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3
14	1	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	1	2	2	3
15	1	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	2	3	2
16	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
17	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
18	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	3
19	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
20	3	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2
21	1	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2
22	1	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2
23	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2
24	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
25	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
26	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	3
27	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
28	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	3	3
x	1,71	2,36	1,93	2,57	2,46	2,64	2,50	2,50	2,82	1,79	2,43	1,64	2,25	2,68	2,50
s2	0,75	0,67	0,53	0,49	0,50	0,48	0,50	0,50	0,38	0,62	0,49	0,72	0,43	0,47	0,50

Tabla 16. Principios básicos que denotan el Trabajo en Equipo
Fuente: Villarreal (2013)

Dimensión	Pasos del trabajo en equipo								
Sujeto/ Ítem	34	35	36	37	38	39	40	41	42
1	1	1	1	1	1	1	2	3	2
2	1	2	1	1	1	1	3	2	3
3	1	2	1	1	1	1	2	2	2
4	1	1	2	1	2	1	3	3	3
5	2	1	2	1	3	1	2	2	2
6	2	1	2	2	2	1	2	2	3
7	1	2	2	2	3	2	3	3	2
8	1	2	1	1	1	1	3	2	2
9	1	2	2	1	1	1	3	2	3
10	1	2	1	1	1	1	3	2	2
11	1	1	2	2	2	1	2	3	3
12	2	1	2	2	3	1	2	3	2
13	2	2	2	2	2	1	2	2	2
14	1	1	1	1	1	1	3	2	3
15	1	2	1	1	1	1	2	3	2
16	1	2	1	1	2	1	3	2	2
17	2	1	1	1	2	1	2	3	3
18	2	1	2	1	3	1	3	2	2
19	2	1	2	2	3	1	3	2	3
20	1	2	1	2	3	2	3	3	3
21	1	2	1	2	1	1	2	3	3
22	1	1	1	2	1	1	3	2	3
23	1	1	1	2	2	1	3	3	2
24	1	2	1	2	1	1	2	2	3
25	2	1	1	2	2	1	2	3	3
26	2	1	2	2	3	2	2	2	3
27	3	1	2	2	3	2	2	2	3
28	1	1	2	2	2	2	3	3	2
x	1,39	1,43	1,46	1,54	1,89	1,18	2,50	2,43	2,54
S2	0,56	0,49	0,50	0,50	0,82	0,38	0,50	0,49	0,50

Tabla 17. Pasos que sigue el Trabajo en Equipo.

Fuente: Villarreal (2013)