



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO
EN EQUIPO EN LAS EMPRESAS HONDUREÑAS**

SUSTENTADO POR:

ALESSANDRA REBECCA MIDENCE CHIRINOS

HUGO ERNESTO ZEPEDA MOLINA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO
EN EQUIPO EN LAS EMPRESAS HONDUREÑAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER
ENDIRECCIÓN EMPRESARIAL**


**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
INGRID VILLELA**


**MIEMBROS DE LA TERNA
MARCO ANTONIO MARTINEZ
JOSÉ MAURICIO FIALLOS**

Irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. a los 31 días del mes de julio de 2015.



Alessandra Rebecca Midence Chirinos
11353085



Hugo Ernesto Zepeda Molina
11143021

*** La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestro expediente**



FACULTAD DE POSTGRADO

MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

EN LAS EMPRESAS HONDUREÑAS

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

ALESSANDRA REBECCA MIDENCE CHIRINOS

HUGO ERNESTO ZEPEDA MOLINA

Resumen

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de las empresas de aplicar la modalidad de trabajo en equipo de manera efectiva y con resultados favorables, a fin de aumentar su productividad y competitividad en el entorno; para que esta modalidad no se vea afectada y con el propósito de que las organizaciones logren identificar fallas y a su vez corregirlas, se definieron objetivos para fijar los puntos de investigación de mayor importancia, posteriormente se realizó un análisis del entorno tanto interno como externo para tener una visión más amplia sobre mejores prácticas que se deben implementar, así mismo se citaron marcos de referencia mundial que poseen expertis en el área; previo a crear el modelo final se identificaron variables de incidencia directa en el potencial de trabajo en equipo, las cuales fueron investigadas en unidades de 10 diferentes organizaciones hondureñas que pertenecen al sector público y privado, mediante un cuestionario aplicado de forma electrónica, los resultados obtenidos dieron paso al diseño final de un modelo de diagnóstico cuantitativo para la medición del potencial de trabajo en equipo validado de manera satisfactoria, el cual al ser aplicado da como resultado un índice que ayuda a saber con precisión numérica las áreas de mejora y adonde deben las organizaciones apuntar sus esfuerzos para el desarrollo de las nuevas habilidades de cada miembro de sus equipos.

Palabras claves: Trabajo en equipo, diagnóstico, medición cuantitativa, estructura organizacional, alineamiento de objetivos, comunicación, definición de roles, normativas y procedimientos.



POTENTIAL QUANTITY MEASUREMENTS OF WORK AS A TEAM IN HONDURAN ORGANIZATIONS

AUTHORS:

ALESSANDRA REBECCA MIDENCE CHIRINOS

HUGO ERNESTO ZEPEDA MOLINA

ABSTRACT

The current investigation is based on the necessity of organizations to apply modality of work as a team in an effective manner and with a favorable results, for the purpose of increasing its productivity and competitively on the environment, so that this modality is not affected and for the purpose of the organizations to reach and identify faults and correct them. Objectives were defined to bond the investigations assets of more importance, previously an analysis was carried out on the environment both internal and external to have a more extended vision about better practices that should be put into effect. Likewise global referential frames were cited that own expertise on the manner, previous to create the final module variables direct incidentials were bonded in the potential work as a team which were investigated in unity of 10 different Honduran organizations that belong to the public and private sector, by means of a studious questionnaire applied on an electronic way, the results obtained gave way to the final design to a quantitative diagnostic module for the potential assessment of a work as a team validated in a satisfactory way, to which being applied as a result gives a expectancy that helps identify improvements in areas with numerical precision, and where organizations should aim to make an effort for new skills development of each team member.

Key words: Team work, Diagnostic, Quantitative measurements, Organizational structure, Objectives, Communication, Roles definition, procedures and regulations.

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico primeramente a Dios por haberme dado la inteligencia y la paciencia para obtener este logro anhelado, a mis padres Rebeca Chirinos y Saúl Midence por brindarme su apoyo en todo momento de mi carrera, a mis hermanas Ana Midence y Johanna Midence por su apoyo constante, a David Matamoros por darme ánimos siempre para seguir adelante, seguidamente a los catedráticos de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, por brindarme su guía y compartir sus conocimientos para aplicarlos en mi ámbito profesional y finalmente a mis compañeros de clase Ana Lozano, Eunice Láinez, Maribel Corrales y Carlos Reyes por darme ánimos día a día para seguir en mi camino profesional.

Alessandra Rebecca Midence Chirinos

Esta investigación se la dedico primeramente a Dios y a mis padres por haberme guiado hasta donde me encuentro en este día, a mi familia en general por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de cada año, así mismo a los catedráticos de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, por su guía y orientación para lograr culminar este proyecto.

Hugo Ernesto Zepeda Molina

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos culminar nuestro proyecto de graduación dándonos fortalezas a cada momento. También a nuestros padres por brindarnos la oportunidad de llegar hasta acá con su guía, apoyo y comprensión.

Un especial agradecimiento a nuestros asesores el Dr. Carlos Zelaya y la Lic. Ingrid Villela quienes nos han brindado todo el apoyo y estímulo necesario para lograr nuestro objetivo, finalizando así nuestro proyecto de graduación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBEJTIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	6
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	7
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	8
2.2.1 CUALIDADES DE ÉXITO EN UN EQUIPO DE TRABAJO	8
2.2.2 MOTIVOS DE FRACASO DE UN EQUIPO	9
2.2.3 LAS COMPETENCIAS.....	9
2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS MÁS DESTACADOS	10
2.2.5 MARCO ORGANIZACIONAL DE FOMENTO DE TRABAJO EN EQUIPO ...	18
2.2.6 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	20
2.2.7 PASOS PARA CREAR UN EQUIPO DE TRABAJO.....	21
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	25
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	25
3.1.1 OPERACIONAIZACIÓN DE LAS VARIABLES	25
3.1.2 HIPÓTESIS.....	31
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	32
3.2.1 ENFOQUE	32

3.2.2 MÉTODOS	33
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.3.1 POBLACIÓN.....	34
3.3.2 MUESTRA.....	35
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	35
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA	35
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	36
3.4.1 TÉCNICAS	36
3.4.2 INSTRUMENTOS	36
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	36
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	37
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	37
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	39
4.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL DISEÑADO	39
4.1.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA	39
4.1.2 ENCUESTA.....	39
4.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	40
4.2.1 ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	40
4.2.2 CUMPLIMIENTO DE ROLES	42
4.2.3 COMUNICACIÓN.....	45
4.2.4 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	49
4.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
4.2.6 DIVERSIDAD	52
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO.....	53
5.1 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO MODELO DE DIAGNOSTICO CUANTITATIVO...	56
5.2 OBJETIVOS.....	56
5.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	57
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1 CONCLUSIONES.....	58
5.1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	58
5.1.2 CONCLUSIONES GENERALES	60

5.1.3 CONCLUSIONES DE RESULTADOS Y ANÁLISIS	60
5.2 RECOMENDACIONES	61
5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES.....	61
5.2.2 RECOMENDACIONES DE RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	62
5.2.3 RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO	62
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	84
6.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO	65
6.2 INTRODUCCIÓN.....	65
6.3 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....	65
6.3.1 CUESTIONARIO PROPUESTO Y VALIDADO	65
6.3.2 RESUMEN DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO ..	68
6.3.3 MANUAL DE APLICACIÓN DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO	68
6.3.4 GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO	72
6.4 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN	77
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	77
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1. La diversidad en las organizaciones y equipos.....	11
Figura 2. Mecanismos de coordinación y mantenimiento de sinergias	12
Figura 3. Continuo de extremos opuestos	15
Figura 4. Diagrama de las variables de estudio	25
Figura 5. Esquema del diseño de investigación	33
Figura 6. Conocimiento de la misión	39
Figura 7. Conocimiento de los objetivos departamentales	40
Figura 8. Participación en la fijación de objetivos departamentales.....	40
Figura 9. Indicadores de medición del cumplimiento de objetivos.....	41
Figura 10. Supervisión de cumplimiento de objetivos.....	41
Figura 11. Preferencias en modalidad de trabajo	42
Figura 12. Resultados según la modalidad de trabajo.....	42
Figura 13. Asignación de funciones y responsabilidades	42
Figura 14. Tipo de funciones que se asignan	43
Figura 15. Tipo de liderazgo	43
Figura 16. Distribución del trabajo	44
Figura 17. Retroalimentación.....	44
Figura 18. Supervisión	45
Figura 19. Frecuencia de reuniones en equipo.....	45
Figura 20. Frecuencia de reuniones individuales	46
Figura 21. Libertad de solicitar apoyo	47
Figura 22. Libertad de comunicación	47
Figura 23. Canales oficiales de comunicación.....	47
Figura 24. Nivel de confianza entre los miembros del equipo	48
Figura 25. Existencia de normativa de trabajo.....	49
Figura 26. Aplicación de la normativa de trabajo.....	49
Figura 27. Existencia de un organigrama.....	50
Figura 28. Visibilidad del organigrama para el personal	50
Figura 29. Identificación de su unidad dentro del organigrama.....	50

Figura 30. Género	51
Figura 31. Nacionalidad	51
Figura 32. Nivel Académico	52
Figura 33. Resultados comparativos	53
Figura 34. Diagrama de Ishikawa	54
Figura 35. Proceso de Aplicación	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1. Características de Estructuras Orgánicas y Mecánicas	19
Tabla 2. Operacionalización de las variables	25
Tabla 3. Empresas del sector público.....	52
Tabla 4. Empresas del sector privado	54
Tabla 5. Cuestionario	64
Tabla 6. Modelo cuantitativo	67
Tabla 7. Tiempo de duración aproximado	76
Tabla 8. Proceso de Aplicación.....	76
Tabla 9. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción	78

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se define el problema, los objetivos y la justificación de la investigación; los efectos de estudio de la misma están basados en la problemática de las empresas hondureñas, considerando oportunamente el contexto global que ofrece aportes significativos a la misma.

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad hay una creciente necesidad de las organizaciones por aumentar su productividad y competitividad en el entorno en el que se desarrollan, por tanto en la mayoría de ellas hoy día prima el trabajo en equipo, ya que esta modalidad de trabajo se destaca ante otras por su rapidez y efectividad para alcanzar los objetivos, siendo estos completamente superiores a la suma de esfuerzos individuales.

Para implementar esta modalidad de trabajo se necesitan realizar actividades cuya consecución debe incurrir en diferentes personas que tengan el deseo de integrar un equipo y percibirse a sí mismas como parte de uno, además estos deben compartir objetivos y resultados comunes.

Las organizaciones deben de hacer especial énfasis en identificar si el trabajo en equipo se está implementando de manera satisfactoria y generando los resultados esperados, por lo que en la presente investigación se diseñó un modelo de diagnóstico cuantitativo que permite identificar las áreas débiles de cada equipo presente en las organizaciones.

Para el diseño del modelo de diagnóstico se tomaron en cuenta áreas específicas que tienen incidencia directa en el potencial de trabajo en equipo como: estructura organizacional, alineamiento de objetivos, cumplimiento de roles, comunicación, normativas y procedimientos. El modelo podrá ser aplicado por las organizaciones mismas de manera fácil y rápida mediante un manual de aplicación y una guía de análisis de resultados.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde sus inicios, la humanidad se ha visto obligada a unir fuerzas para subsistir y desarrollarse en un ambiente que cada día demanda poseer mayores competencias, es por esto que han unido sus

fuerzas, hombres con hombres, mujeres con hombres, mujeres con mujeres, hombres con mujeres y se ha congregado en pequeñas comunidades cuya organización incipiente se ha materializado en clanes, hordas y tribus.

Desde que los hombres o mujeres nacen, su vida transcurre en un intercambio con la sociedad que les rodea y en el desarrollo de actividades y tareas comunes. De esto se deduce que somos seres sociales; es decir formamos grupos o nos integramos a los ya formados, para satisfacer algunas necesidades y requerimientos sociales como sentido de afiliación, el cual se traduce en comportamientos de pertenencia activa y participativa.

Los grupos sociales y laborales han demostrado su eficacia a través del tiempo, como ya lo hemos mencionado, los logros que la humanidad ha obtenido hasta hoy se deben en gran medida a la labor de conjunto, sin embargo cada día que pasa estos grupos están en búsqueda de integrarse de mejor manera para lograr mayor efectividad. (Trocino, 2005)

Formando grupos de trabajo, es cómo nacen las nuevas tendencias laborales de formar equipos de manera habitual, con la finalidad de lograr los objetivos y traducirlos en éxito para la organización. Mantener la competitividad de las empresas no es tarea fácil, en la actualidad no es suficiente reclutar individuos con talento si no que estos se integren para potenciar sus resultados, ya que las nuevas estructuras de las organizaciones son cada vez más planas y con menos niveles jerárquicos, que requieren que los individuos tengan una mayor interacción.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente en las empresas se forman equipos de trabajo sin tomar en cuenta aspectos como las habilidades y competencias del personal, por lo que los resultados no son los esperados, teniendo esto una influencia directa en la productividad de la empresa.

Además se les dificulta tener acceso a formas rápidas y económicas de medir el nivel de trabajo en equipo que se emplea dentro de la misma, por lo que se logra identificar la necesidad de crear un

instrumento que sea fácilmente aplicable sin incurrir en altos costos y pérdida de tiempo, que para el sector de la mediana y grande empresa de Honduras implica un gran esfuerzo.

Uno de los retos más importantes para las empresas es identificar las fallas que se producen al momento de trabajar en equipo debido a la interacción con distintas generaciones que comparten valores, ideas, formas de comunicarse y de hacer las cosas, lo cual establece vínculos de relación complejos. Lo anterior lleva a mencionar los riesgos que corren las empresas si no logran integrar un equipo de trabajo efectivo:

- No cumplir con los objetivos fijados,
- Los objetivos que se logren cumplir, no tengan la calidad esperada,
- Los colaboradores se desgasten y renuncien a su trabajo, provocando alta rotación.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

No existe una herramienta cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo de la mediana y grande empresa de Honduras.

¿Cuál podría ser un modelo efectivo para ayudar a las empresas a medir, evaluar el potencial de trabajo en equipo y tomar decisiones que permitan aumentar la productividad en base a sus resultados?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las dimensiones que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo?
2. ¿Cómo se relacionan las diferentes dimensiones que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo?
3. ¿Cómo se pueden medir las diferentes dimensiones que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de medición empresarial, que mida de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo en la mediana y grande empresa de Honduras, a fin de facilitar la detección de oportunidades de mejora y fijar los esfuerzos en objetivos específicos de gestión de equipos.

1.4.2 OBEJTIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.
2. Analizar la relación que tienen las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.
3. Definir una técnica para medir las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.
4. Proponer y validar un modelo de medición cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo en la mediana y grande empresa de Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran cada vez más interesadas en innovar, lo que significa que deben estar atentas a nuevas tendencias y a mejores prácticas empresariales para mantener su mercado y atraer a nuevos clientes, es por ello que para poder visualizar las oportunidades que brinda el entorno se debe contar con una fuerte cultura de innovación.

Se pueden encontrar oportunidades de mejora en cada una de las áreas y procesos de una empresa que favorezcan una cultura de innovación, basadas en compartir información y lograr el aprendizaje de cada uno de los colaboradores de la empresa, una de estas oportunidades se ve representada por la formación de equipos de trabajo efectivos, vía estructuras más planas con menos niveles jerárquicos, gestión de calidad y gestión de unidades de proyectos.

Debido a la demanda actual de la empresas de incrementar la productividad y de crecer en competencias de innovación, se ha identificado la necesidad diseñar un modelo de medición

cuantitativa del potencial de trabajo en equipo para la mediana y grande empresa de Honduras, que contribuya a conceptualizar sus fallas, gestionar equipos de trabajo más efectivos, identificar oportunidades de mejora e innovación, fortalecer su estructura organizacional y mantenerse competitivos en el mercado actual.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace referencia al marco teórico, en el cual se recopilan una serie de definiciones de distintos autores sobre conceptos y teoría de trabajo en equipo, equipos efectivos, innovación, gestión de calidad, entre otros; que permitirán al lector familiarizarse con el tema estudiado.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

a) TRABAJO EN EQUIPO COMO COMPETENCIA GLOBAL

El buen funcionar de los equipos de trabajo es una preocupación creciente en las empresas, es por ello que las organizaciones deben comenzar a ser mucho más exigentes. Como menciona Escobar (2012) “es necesario conseguir líderes que tengan el potencial para mejorar el desempeño de los grupos en todos los niveles” (p.3). “Si no se hace una gestión eficaz, es muy raro que un equipo se conforme y que sea efectivo a largo plazo espontáneamente” (Lanuque, 2008, p. 6).

En el sector de la industria mundial los directores han constatado que gracias al trabajo en equipo, aumentaron los niveles de producción, los beneficios, ventas y estrategias, y esto no es todo, sino que también una buena gestión mejora la moral y reduce las altas tasas de abandono (Hayes, 2002).

Todos estos beneficios suenan muy bien, pero inclusive hay quienes van un poco más allá, “las organizaciones con mayor rendimiento dependen completamente de la creación de equipos de trabajo fuertes y semiautónomos” (Hayes, 2002, p. 1), cualquier otro tipo de gestión podría ser contraproducente o incluso dañina lo cual podría llevar a un estancamiento.

b) GLOBALIZACIÓN Y LOS EQUIPOS VIRTUALES

“En las últimas décadas se observa una creciente utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación, permitiendo con ello la creación de equipos virtuales” (Bradley & Mathieu, 2005, p. 700). Debido a estos avances en la tecnología y la globalización, los equipos

muchas veces están distribuidos geográficamente, haciendo uso de esta tecnología para cumplir con sus tareas.

Esta modalidad no difiere en las bases del trabajo en equipo, el único elemento que cambia es el medio de comunicación. En este sentido los mejores candidatos son esas personas que no necesiten contacto personal, les gusta el trabajo individual, o más genericamente aquellos que gusten trabajar sin supervisión directa de ninguna clase (Grensing, 1998).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

a) MEDIANA EMPRESA DE HONDURAS

Guerrero (2002), Identifica la mediana empresa en Honduras mediante dos elementos:

a) Elementos Cuantitativos

- Ventas mensuales promedio de US\$ 154,000.00.
- Inversión en activos fijos excluyendo terrenos y edificio mayor de US\$ 25,000.00. y menor de US\$200,000.00.
- 26 a 150 trabajadores asalariados permanentes. Mayor relación capital-trabajo

b) Elementos Cualitativos

- División interna de trabajo establecida.
- Operación formal de la empresa.
- Existencia de controles administrativos-contables
- Características estructurales y operativas, principales problemas, crecimiento, entorno)

b) DIMENSIONES DE UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

(Aguilar, 1992) Afirma:

La dinámica de una empresa es susceptible de ser evaluada, criticada o diagnosticada. El diagnóstico organizacional constituye para todo empresario, directivo y consultor un interesante y creativo proceso que dependerá de las características particulares de la organización. Por esta razón propone las siguientes siete dimensiones a evaluar contando así con un completo diagnóstico de cualquier organización:

1. Misión, valores, identidad y cultura.
2. Estructura Organizacional.
3. Procesos Humanos
4. Sistemas de Reconocimiento y Compensación.
5. Sistemas Administrativos.
6. Tecnología y Sistemas Operativos.
7. Planeación Estratégica.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 CUALIDADES DE ÉXITO EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Un buen equipo tiene clara conciencia de ser un grupo especial, pero sus miembros también son capaces de interactuar positivamente con otras personas. De aquí nace el término que se refiere a la sinergia, “al trabajar unidos, el equipo es más eficaz que si esas mismas personas trabajaran individualmente” (Hayes, 2002, p. 16).

A lo largo de este proceso de gestión y mejora, Winter (2000) indica que el líder, el facilitador y los miembros del equipo juegan papeles igualmente importantes, y todos ellos comparten la responsabilidad de conseguir la eficacia en las reuniones de equipo y que participen en todos los aspectos de trabajo.

La importancia de convertirse en un miembro de equipo eficaz se torna indispensable, Maxwell (2002) nos enumera las 17 cualidades de un buen miembro de equipo:

1. Adaptable: Si usted no cambia por el equipo, el equipo podría cambiarlo a usted.
2. Colaborador: Trabajar juntos precede a triunfar juntos.
3. Comprometido: No existen campeones indiferentes.
4. Comunicativo: Un equipo es muchas voces en un solo corazón.
5. Competente: Si usted no puede, su equipo tampoco podrá.
6. Confiante: Los equipos valoran a los miembros en que pueden confiar.
7. Disciplinado: Donde hay una voluntad, hay un ganador
8. Valora a los demás: Reconocer los méritos de los compañeros es incalculable
9. Entusiasta: La fuente de energía de su equipo es el corazón de usted
10. Intencionado: Haga que cada acción cuente
11. Consciente de su misión: El panorama general se presenta fuerte y claro
12. Preparado: La preparación puede marcar la diferencia entre ganar o perder.
13. Valora las relaciones: Si se lleva bien con los demás, la gente le seguirá.
14. Practica el mejoramiento personal: Para mejorar el equipo, supérese usted.
15. Desinteresado: No hay yo en un equipo
16. Orientado a la solución: Que su resolución sea encontrar la solución.
17. Tenaz: Nunca se dé por vencido.

Escobar (2012) afirma: “no se puede hacer un gran equipo sin grandes jugadores, es por ello que se necesita que todos vayan a la velocidad de la intensa competencia” (p.5).

2.2.2 MOTIVOS DE FRACASO DE UN EQUIPO

Si bien una organización no tiene garantía pura de implantar el trabajo en equipo beneficiándose de sus posibilidades, según Otálora & Sánchez (2007) “es posible afirmar que en la medida que la coordinación de sus acciones no genere sinergias (resultados), las posibilidades de superviviencia son mayores” (p.67).

Otra pregunta relevante son los motivos de fracaso de los equipos, existen múltiples causas simultáneas, Robbins & Finley (2000) mencionan las siguientes:

- a) Visión borrosa: La organización no transmite ni comunica internamente cuál es la razón de ser del equipo de trabajo en el marco organizativo
- b) Cultura Individualista: Al mismo tiempo que se crean equipos de trabajo, el medio en el cual se insertan contempla valores propios de culturas no compatibles con el trabajo en equipo
- c) Presión por resultados: Hace alusión a que transcurrido un tiempo los resultados no son de la plena satisfacción de la cúpula dirigente.

2.2.3 LAS COMPETENCIAS

a) COMPETENCIAS PROFESIONALES

Las competencias, fundamentalmente, son las respuestas profesionales que una persona da a los requerimientos de su puesto de trabajo.

Los conocimientos son importantes, pero más que el conocimiento individual, es imperativo que el trabajo en equipo no se base solamente en las competencias profesionales. En toda competencia, la profesional requiere una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poder ponerlos en práctica (Echeverría, 2002).

b) COMPETENCIAS SOCIALES

Al introducir aquí las habilidades, las competencias sociales, se refiere a todos los aspectos personales y de interacción con el equipo de trabajo; cosecuencia, generosidad, flexibilidad, comunicación, los cuales pueden verse todos incluídos dentro del término asertividad.

Uno de los mayores desafíos consiste en forzar a los miembros del equipo a formar un hallazgo entre su objetivo individual y el del equipo, esto debe formar lazos de solidaridad para optimizar el resultado final aunque sea a expensas de un resultado individual menos brillante. (Williams, 1996, p. 68)

Boterf (1991) afirma: “la competencia social incluye las motivaciones, los valores, la capacidad de relación en un contexto social y organizativo” (p.53).

c) COMPETENCIAS PSICOLÓGICAS

En el aspecto psicológico, cabe destacar un aspecto muy relacionado con la salud mental, la estabilidad o equilibrio emocional. Este equilibrio es el que permite que el comportamiento del integrante del equipo sea sociable, sin suspicacias, confiado, y que genera un clima adecuado para el desarrollo de ideas.

Por otra parte se define que los equipos inestables emocionalmente son más proclives a tener comportamientos rupturistas entre los miembros y que tengan como resultado que se pierda de vista el objetivo de la tarea a realizar (Watson & Tellegen, 1985).

2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS MÁS DESTACADOS

a) DIVERSIDAD

La diversidad es una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes o integrantes en relación a características personales. La pregunta a hacerse es si la diversidad de personas en un equipo de trabajo afecta directamente los resultados, para esto es necesario describir 2 tipos de heterogeneidad (ver Figura 1.):

- a) Diversidad Demográfica: Describe la heterogeneidad del grupo en base a ciertos atributos primarios, directamente observables y mayormente inmutables y otros secundarios que se aprenden y mutan con el tiempo y la experiencia.
- b) Diversidad de Capital Humano: Esta heterogeneidad no es tan visible, se refiere a las diferencias entre los integrantes del equipo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas (Otálora & Sánchez, 2007, p. 52-53).

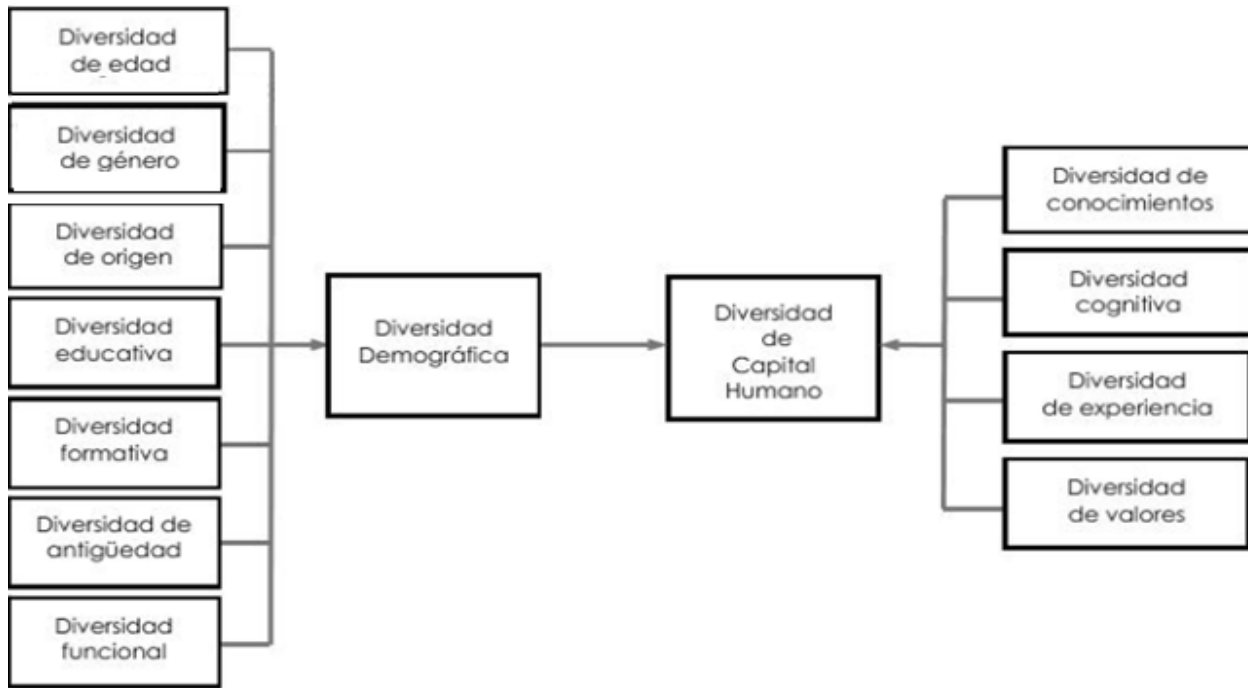


Figura 1. La diversidad en las organizaciones y equipos

Fuente: Otálora&Sánchez, (2007)pg.54

b) SINERGIA

La unión, la cooperación y la presencia de objetivos comunes se encuentran en la esencia misma de los grupos de trabajo. Para que el colectivo se fortalezca, es necesario que los individuos que lo componen se refuercen mutuamente, se potencien unos a los otros, esto se define como fenómeno multiplicador del trabajo colectivo sobre el individual (Castañeda, 1991).

Este término pareciera ser moderno, pero es el principio por el cual se rigen todos, así se expone en la teoría de los sistemas, donde menciona que los grupos (equipos) se definen como un conjunto de componentes que interactúan entre sí para conseguir uno o más objetivos comunes.

Algunas características que deben existir para un clima apto a la sinergia:

- a) Conocimiento Compartido: Integrantes comparten conocimiento y habilidades de forma tácita y no compleja.
- b) Recursos Tangibles : Espacios, tecnología, actividades.
- c) Poder de negociación: Consenso que permite una base más sólida en la toma de decisiones y al momento de negociación.
- d) Estrategias Coordinadas: Alineamiento de objetivos.

e) Integración Vertical: Actividades compartidas que permitan la interacción. (Bertalanffy, 1991, p. 134)

Para comprender claramente el potencial de las sinergias en el trabajo en equipo, será necesario profundizar en la forma en que pueden ser impulsadas. En este sentido, el trabajo se presenta de manera clara y sintética los pilares básicos de cualquier estrategia que se plantee explotar las sinergias (ver Figura 2) (Goold y Campbell, 1998).

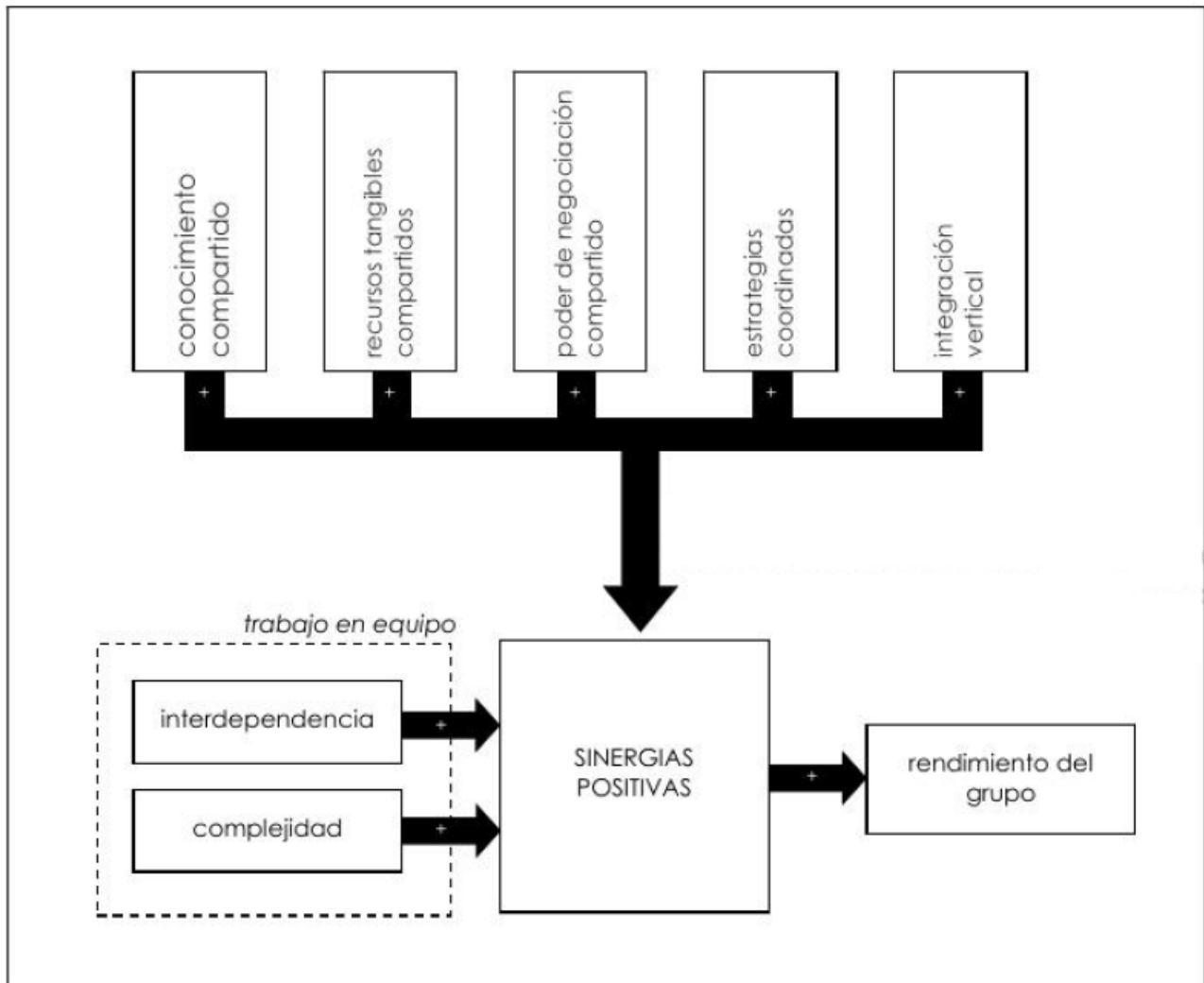


Figura 2. Mecanismos de coordinación y mantenimiento de sinergias

Fuente: Goold y Campbell (1998) En busca de la sinergia

c) COMUNICACIÓN

La comunicación requiere que, partiendo de determinados esquemas y experiencias previas, el emisor represente de manera simbólica aquello que quiere expresar; por otra parte el receptor, partiendo también de sus esquemas y experiencias previas, debe decodificar e interpretar el mensaje transmitido por el emisor.

Para que este proceso comunicativo se produzca, es necesario que ambos, emisor y receptor, compartan tanto vocabulario como sintaxis.

- **Comunicación verbal**

Aunque existen muchos elementos en el proceso comunicativo, normalmente se asocia la comunicación con la comunicación verbal y dentro de ésta, el habla es el elemento fundamental que se utiliza para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, etc.

Aunque tal vez no siempre seamos conscientes de la importancia de la comunicación no verbal, antes incluso de comenzar la comunicación verbal indicamos con elementos no verbales (miradas, posturas, movimientos, gestos...) que vamos a empezar a emitir; estos signos no verbales se captan normalmente de manera inconsciente a gran velocidad.

Para resaltar la importancia de la comunicación no verbal es suficiente con señalar que, cuando hay discrepancia entre los mensajes que transmitimos verbales y no verbales normalmente creemos el no verbal (se estima que en un proceso de comunicación presencial, la comunicación no verbal tendría un peso de entre el 70% y el 90%) (Lablanca, 2014).

- **comunicación formal**

La comunicación formal es aquella que está establecida de una manera estructurada dentro de la empresa y que sigue los cauces establecidos.

Dentro de la empresa, la comunicación formal se diseña y planifica de acuerdo con la cultura y las características propias de la organización, definiendo las estructuras que faciliten la transmisión de información y los flujos para que esta información circule con rapidez y exactitud. Las funciones

fundamentales que cumple la comunicación formal son la de permitir la toma de decisiones y la de motivar a los componentes de la empresa (Lablanca, 2014).

- **comunicación informal**

La comunicación informal es aquella que surge de manera espontánea para satisfacer las necesidades de carácter social de los empleados, mediante las relaciones que se producen entre las personas por afinidad o coincidencia de necesidades e intereses.

- Lo más frecuente es que la comunicación informal sea oral, aunque también en ocasiones se utilizan notas escritas o el correo electrónico.
- Este tipo de comunicación se produce cuando hay necesidad de comunicar entre distintas personas de diferentes áreas o que ocupan diferentes niveles de responsabilidad en la empresa y no hay canales formales establecidos o bien los que existen no son adecuados.
- Las redes informales permiten mantener relaciones sociales y satisfacer necesidades emocionales y de información entre los empleados, al margen de los canales formales establecidos, actuando en este sentido de manera positiva.
- La comunicación informal se produce de forma natural dentro de las empresas, ya que permite que los empleados se mantengan informados y les facilita su adaptación al entorno laboral. (Lablanca, 2014, p. 34)

Aparte de ser útil para los empleados, este tipo de comunicación también lo puede ser para la empresa al ofrecerle indicadores sobre el clima laboral y el estado de los trabajadores. Además, la comunicación informal refuerza la cohesión del grupo y puede sustituir o complementar a los canales formales de comunicación (Lablanca, 2014).

d) ASERTIVIDAD

Se centra en la expresión directa de los sentimientos propios y la defensa de los derechos u opiniones personales, respetando las de los demás. Entre estos derechos se encuentran: el derecho a cometer errores, a decir “no” sin tener sentimiento de culpa o temor por expresarse, a decidir qué hacer, a ser independientes, a decir “no lo entiendo”, a tener creencias políticas y demás (Lablanca, 2014).

La Asertividad se muestra en un continuo que situaría en los extremos opuestos a la pasividad y a la agresividad.



Figura 3. Continuo de extremos opuestos

Fuente: Lablanca (2014), Asertividad

e) DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Establecer objetivos a lograr sin duda es uno de los temas mas importantes a tratar por un equipo, de esto depende en gran parte su eficacia ya que todo equipo debe tener un objetivo en común para que pueda categorizarse como tal. “El hecho de compartir una meta y de concentrar esfuerzos para alcanzarla es lo que diferencia a un equipo de un grupo de personas” (Aguado, Lucia & Arranz, 2008, p. 17).

La experiencia nos demuestra que no es válida cualquier definición de objetivos, sino que éstos deben tener una serie de cualidades para que sean realmente el motor de un equipo eficaz. Existen múltiples clasificaciones de los requisitos que deben reunir los objetivos, no obstante, acorde con la orientación práctica de este libro, proponemos que sean: definidos, retadores, acordados y aceptados. (Aguado, Lucia & Arranz, 2008, p. 17)

f) TOMA DE DECISIONES

Cuando se toman decisiones en un equipo estas afectan la forma de hacer trabajo y los resultados que se obtienen, por lo tanto los resultados asi como la eficiencia del equipo dependerá de la estrategia que se adopte.

Al respecto se consideran dos aspectos:

- Quien tomará la decisión o las decisiones de equipo, dentro del mismo se debe identificar la necesidad de que uno, parte o todos los integrantes participen según lo que se requiera en el momento.

- Identificar técnicas aplicables a la resolución del problema, a fin de eficientar la toma de decisiones, dando como resultado un panorama mas claro para los miembros del equipo al momento de resolver un determinado problema.

Sin embargo, frente a estas ventajas nos encontramos con una serie de inconvenientes que se deben tener en cuenta y que examinamos a continuación.

a) Lentitud

El procedimiento es más lento que cuando se realiza de forma individual. Piense que la exposición de las opiniones individuales, la organización de las argumentaciones a favor y en contra y los mecanismos para buscar el acuerdo llevarán un tiempo.

b) Responsabilidad diluida

Cuando las soluciones se determinan en grupo se produce una mayor dispersión de la responsabilidad. A pesar de que se produce un mayor compromiso colectivo con la decisión propuesta, el hecho de que no exista un individuo como responsable último de la decisión genera en nosotros, a nivel individual, un sentimiento de no tener la plena responsabilidad sobre las consecuencias de la misma.

c) Presión por la unanimidad

Todos los equipos buscan una coherencia, pero suelen aparecer algunas presiones para lograr cierta conformidad entre todos sus miembros. Normalmente, esta presión del grupo hace que se juzguen como inconvenientes o problemáticas las opiniones que son originales, poco populares y minoritarias. Esta característica se incluye también en lo que se denomina «pensamiento de grupo. (Aguado, 2008, p. 57)

g) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto no se debe percibir siempre como “malo o perjudicial” al contrario este puede ayudar a que las diferencias de opiniones se conviertan en normas que mejoran las condiciones de trabajo a partir de su correcta resolución.

Definir métodos o técnicas que permitan ofrecer soluciones es de vital importancia, de esta manera los miembros de un equipo darán un tratamiento aceptado por todos sus miembros a los problemas que estén enfrentando.

Giorlandini & Otros, (1999) Afirma: “el conflicto es generador de Derecho. Al menos, todo conflicto generalmente determina la búsqueda de una resolución, se trate de la negociación en cualquiera de sus formas: directa o conciliación” (p.10).

h) GESTIÓN DEL TIEMPO

Este término es más que simplemente asignar tiempo a las tareas que debemos realizar, este debe de ser utilizado de la mejor manera posible para poder ser efectivos, Sánchez & Acebo (2010) Afirman:

Lo fundamental no es la cantidad de tiempo de la que disponemos, sino la “gestión” que realicemos de ese tiempo, para poder:

- Obtener una mejor panorámica de las actividades y prioridades que tenemos.
- Tener más tiempo libre para la creatividad (acción en lugar de reacción).
- Dominar, reducir, y evitar, a sabiendas, el estrés.
- Tener más tiempo libre para la familia, los amigos, y uno mismo.
- Alcanzar consecuente y sistemáticamente los objetivos que nos hemos propuesto, y así lograr que la vida tenga sentido. (p.29-31)

Realizando un análisis cuantitativo, se puede dar cuenta que el número de horas dedicadas a una tarea están directamente vinculadas a la calidad de la misma, por tanto saber cómo se utiliza es vital para poder distribuirlo de la mejor manera en las diferentes tareas.

Valorar los ritmos de actividad de cada miembro del equipo permite darse cuenta en qué momento del día son más productivos, ya sea por la mañana, tarde o noche. La importancia de conocer este ritmo, radica en conocer a cada miembro y cuando es más productivo para optimizar su rendimiento, ya que los niveles de concentración no son los mismos a lo largo del día. Sánchez & Acebo (2010) Afirma: “la falta de concentración además de producir bajo rendimiento, es fuente de errores. Los errores deben ser subsanados e implica más tiempo para solucionarlos, es decir, trabajar dos veces en una misma tarea” (p.30).

En la actualidad la capacidad de gestionar el tiempo es una de las habilidades que posee mayor valor para las empresas, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la misma.

Sánchez & Acebo (2010) Afirma:

Los ladrones de tiempo son esa suma de imprevistos que nos resta minutos e incluso horas de trabajo efectivo. Detectarlos nos ayudará a combatirlos. Éstos son los más destacados:

Visitas inesperadas. Si las hace una persona con la que se tiene confianza se le puede emplazar a solucionar el tema a tratar en otro momento.

Reuniones. Hay que entrar en ellas con un orden del día y procurar ceñirse a él para evitar divagaciones que alarguen el encuentro innecesariamente.

Papeleo y lectura. Mejor redactar sólo lo imprescindible y tener preparado un mismo texto para contestar a peticiones similares. La lectura, sólo para los documentos necesarios y haciéndola con cierta rapidez.

Desorden. Si destinamos unos pocos minutos cada día a archivar nos evitaremos perder horas buscando un papel por la mesa.

Comunicación ineficaz. Si no transmitimos mensajes claros es muy posible que los demás realicen mal el trabajo y tengan que volver a repetirlo, lo cual supone una enorme pérdida de tiempo. Debemos comunicar con claridad y comprobar que la otra persona ha comprendido lo que intentamos transmitirle. De la misma forma, hay que escuchar con atención y preguntar si algo no nos queda claro. (p.31)

2.2.5 MARCO ORGANIZACIONAL DE FOMENTO DE TRABAJO EN EQUIPO

a) CULTURA ORGANIZATIVA

Los valores que permiten que se dé el trabajo en equipo y lo hacen visible en el marco de las organizaciones según Otálora & Sánchez (2007) son: “cooperación, responsabilidad, democracia interna y consenso” (p.11). En definitiva son parte de la cultura organizacional todos aquellos procesos que permiten asumir mayor protagonismo por parte de los miembros de la organización, sin necesidad de estar bajo dinámicas tradicionales de control y supervisión.

En la medida en que las organizaciones estén dispuestas a cambiar su cultura con la evolución de la sociedad y las organizaciones del entorno, y además los equipos evolucionen con ellas, se albergan mayores posibilidades de que se formen verdaderos equipos de trabajo.

b) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se considera que la estructura de la organización es eficaz si esta está diseñada de manera que los miembros de la organización logren cumplir los objetivos la misma. La organización alcanza la eficiencia si el diseño de su estructura además de permitir el logro de objetivos, contribuye a lograrlos con un mínimo de consecuencias o costo no deseados (Veleriro, 2009).

Existen dos sistemas estructurales que tienen incidencia sobre el trabajo en equipo y son:

- **Mecanicista**

Brevemente podemos decir que las organizaciones mecánicas, a las que muchas veces también se les llama burocráticas por incluir aspectos similares a la burocracia, “típicamente son delimitadas

en términos de altos grados de especialización y división de trabajo, numerosas reglas y programas formales centralización de las toma de decisiones, una estructura de mando jerárquica y rígida basada en la autoridad legítima en las que predomina la coordinación mediante la estandarización del trabajo” (Claver, Pertusa & Molina, 2006, p. 188). En ellas, “el formalismo conductual está integrado en la estructura de las relaciones interpersonales y el clima de trabajo” (Morand, 1995, p. 841), y “el poder se sitúa en manos de los altos directivos” (Miller, Drogue, & Toulouse, 2000, p. 243).

- **Orgánica**

Por su parte las organizaciones con estructuras orgánicas, en el extremo opuesto:

Se delimitan en relación con un conjunto de disposiciones estructurales tales como un bajo grado de formalización en términos de especificación de las obligaciones del trabajo y escasa división de las actividades a realizar, pocas reglas, comunicación lateral significativa y descentralización de la toma de decisiones. (Claver, 2006, p. 188)

- Comparativo de sistemas estructurales

Tabla 1. Características de Estructuras Orgánicas y Mecánicas

	Formalización	Complejidad	Centralización
Estructura Orgánica	Baja	Baja	Baja
Estructura Mecánica	Alta	Alta	Alta

Fuente: Claver (2006) p. 190

c) GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de calidad es adoptada únicamente por organizaciones que persiguen mejora en sus prácticas organizacionales, con la finalidad de generar cambio hacia adentro y hacia afuera, adoptar estos cambios implica que los empleados tomen decisiones sobre sus procesos diarios de manera rápida y efectiva.

Winter (2000) afirma:

Los principios básicos que definen la gestión de calidad son:

1. Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.
2. Analizar los procesos para obtener una mejora continua.

3. Establecer equipos de mejora formados por empleados que conozcan el proceso a analizar y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
4. Consolidar organizaciones que ofrezcan un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de sus empleados. (p.2)

Adoptar procesos basados en gestión de calidad, demanda a las organizaciones desarrollar un ambiente que permita que los miembros de la organización trabajen en equipos, a fin de tener objetivos comunes y alineados a los de la organización, ejecutando su proceso con calidad y efectividad para la mejora de cada una de las áreas.

2.2.6 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Existen hechos que resaltan no solo la importancia de la innovación en términos de fenómeno organizacional clave para la competitividad de las empresas, sino igualmente su división de acuerdo a la forma en que se da en la organización. Un hecho importante de esta división es su clasificación en cuatro tipos de innovaciones que realiza la OECD (2005) que en la última versión del llamado manual de Oslo efectúa una revisión y ampliación del concepto de innovación, que incluye no solo a las tecnológicas (producto y proceso), sino que resalta y define claramente el concepto de las innovaciones no tecnológicas como son: Innovación de tipo organizacional y la innovación en marketing.

la Comisión Europea (2004) refiere aún más la importancia de la innovación no tecnológica, cuando deja entrever que si no se desarrollan este tipo de innovaciones no es posible mejorar la capacidad de innovación de las empresas de los estados miembros de la Unión Europea con respecto a la capacidad de innovación de las empresas de países como Estados Unidos y Japón, cuando afirma lo siguiente: “Los estudios indican que la ventaja de Estados Unidos sobre la Unión Europea en términos de crecimiento de la productividad no se basa solamente en la innovación tecnológica”. Por lo tanto, la innovación no tecnológica puede ser el factor que impide a Europa aprovechar completamente las nuevas oportunidades tecnológicas.

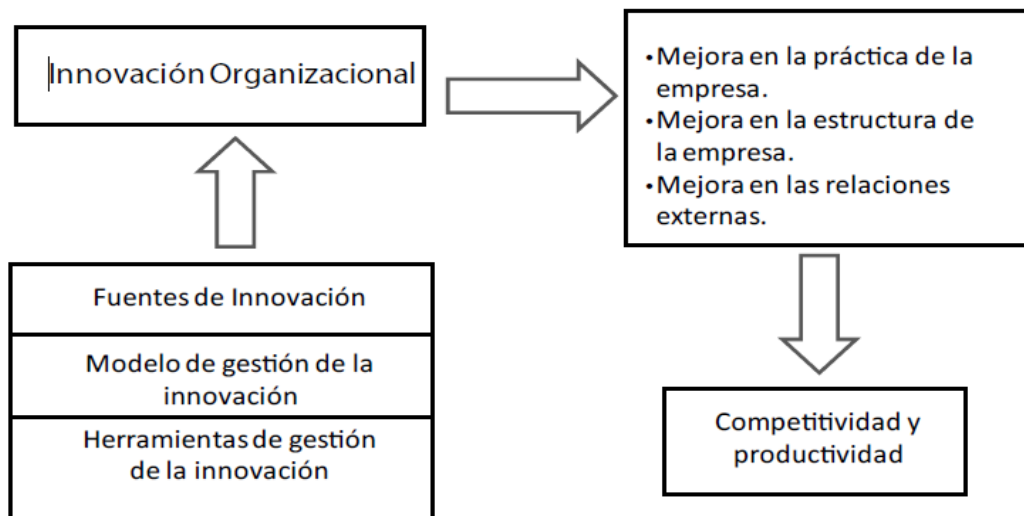


Figura 3. Modelo Teórico de la Innovación Organizacional

Fuente: Arraut (2008), Innovación Organizacional

2.2.7 PASOS PARA CREAR UN EQUIPO DE TRABAJO

Paso 1: Identificar una actividad que amerite adoptar un enfoque de colaboración, a fin de potenciar los resultados que se desean obtener, realizando mejores prácticas organizacionales.

Paso 2: Reunir a las personas que formaran parte del equipo, pedir un detalle de su hoja de vida, para identificar su nivel académico, área de expertis y habilidades en las que se destaca.

Paso 3: Definir el rol y la responsabilidad de cada miembro del equipo, para definir cuál de los procesos deberá liderar, considerando aspectos del paso 2.

Paso 4: Elaborar el reglamento del equipo el cual deberá contener como mínimo los siguientes puntos:

- Nombre del Equipo: este deberá tener un significado para todos los miembros ya que esta será su nueva identidad como equipo.
- Objetivo o Misión de Equipo: este deberá resumir lo que son como equipo, y lo que están haciendo para lograr los objetivos institucionales.
- Valores Funcionales: deberá enlistar los valores que deben caracterizar a cada miembro del equipo y una breve descripción de porque es así.

- Programación de Trabajo: este ítem debe describir el lugar y la hora en que se reúnen, así como el número de reuniones que deben realizar por semana; se recomienda realizar dichas reuniones mínimo día de por medio.
- Comunicación: establecer los canales de comunicación oficiales.
- Toma de decisiones: establecer una serie de pasos o adoptar un modelo de toma de decisiones para decisiones de corto plazo que ameritan responder de manera inmediata, y decisiones de mucha importancia que ameritan un mayor detalle y un proceso de generación de alternativas.
- Resolución de conflictos: establecer una serie de pasos o adoptar un modelo de resolución de conflictos, así mismo definir la normativa que se debe aplicar según la situación.
- Recursos: Categorizar los recursos que serán utilizados para realizar las actividades.
- Normas: definir normas que rigen el accionar del equipo, cosas que no se permiten y qué hacer si alguien viola las reglas.

Paso 5: fijar criterios para definir los el rol de cada uno de los miembros del equipo y asignar las actividades en las debe asumir el liderazgo.

Paso 6: definir criterios de rendición de cuentas según quien posea el liderazgo de cada actividad.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Equipo: conjuntos de dos o más personas que interaccionan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas en un contexto organizacional particular (Otálora & Sánchez, 2007, p.17).

Capital Sinérgico: capacidad social, o mejor, la capacidad social (como expresión más totalizante) de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptados (Otálora & Sánchez, 2007, p.71).

Comunicación: La comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo,...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se del proceso comunicativo (Lablanca, 2014).

Asertividad: es un componente esencial de las habilidades sociales que engloba a aquellas conductas y pensamientos que implican defender los derechos propios sin agredir, ni ser agredido (Lablanca, 2014).

Cultura empresarial: alude al conjunto de características comunes, propias y estables con las que cuenta cada empresa y que las diferencian del resto de organizaciones, las cuales también definen la cultura empresarial, lo que sería la “personalidad” de la empresa (Lablanca, 2014).

Toma de decisiones: significa escoger entre dos o más alternativas para solucionar un problema o para llevar adelante una determinada acción (Aguado, Lucia & Arranz, 2008, p. 55).

El conflicto: puede ser individual(se produce con una exigencia planteada por un trabajador dependiente), pluri-individual (varios trabajadores) o colectivo (grupal, con acompañamiento de medidas de acción directa, que según un concepto puede alterar o no la ejecución normal del trabajo debido) (Giorlandini & Otros, 1999, p. 8).

Gestión del tiempo: Gestionar el tiempo consiste en dominar nuestro propio tiempo y trabajo en vez de ser dominado por el tiempo o por el trabajo (Sánchez & Acebo, 2010, p. 29).

Autoridad en estructura organizacional: es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede a fomentar la coordinación de las unidades organizacionales (Veleriro, 2009, p. 8).

Complejidad Organizativa: se refiere al grado de diferenciación que existe dentro de una empresa, es decir el estado de segmentación del sistema organizativo en subsistemas (Claver, 2006, p. 189).

Formalización: extensión de reglas establecidas que gobiernan el comportamiento del trabajo, y la intensidad con que son impuestas (Claver, 2006, p. 189).

Centralización: se refiere a la distribución de poder dentro de las organizaciones, es decir quién o quienes tienen el derecho a tomar determinadas decisiones y cuando (Claver, 2006, p. 189).

Gestión de calidad: filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos. (Winter, 2000, p. 2).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada parte de una definición de variables dependientes e independientes, las cuales fueron investigadas utilizando un enfoque mayormente cuantitativo, lo que dio paso a la creación de un modelo de medición del potencial de trabajo en equipo.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 OPERACIONAIZACIÓN DE LAS VARIABLES

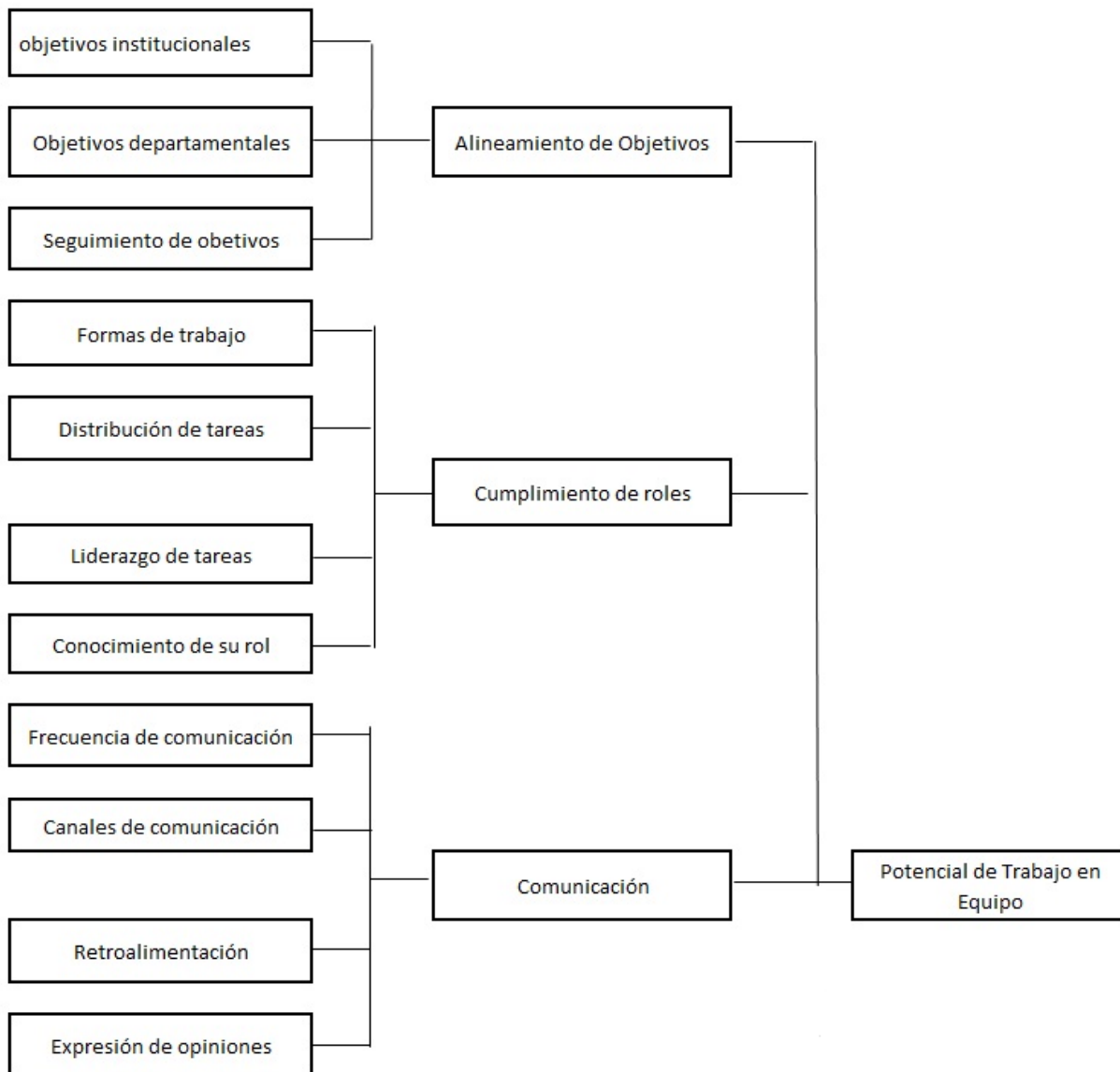


Figura 4. Diagrama de las variables de estudio

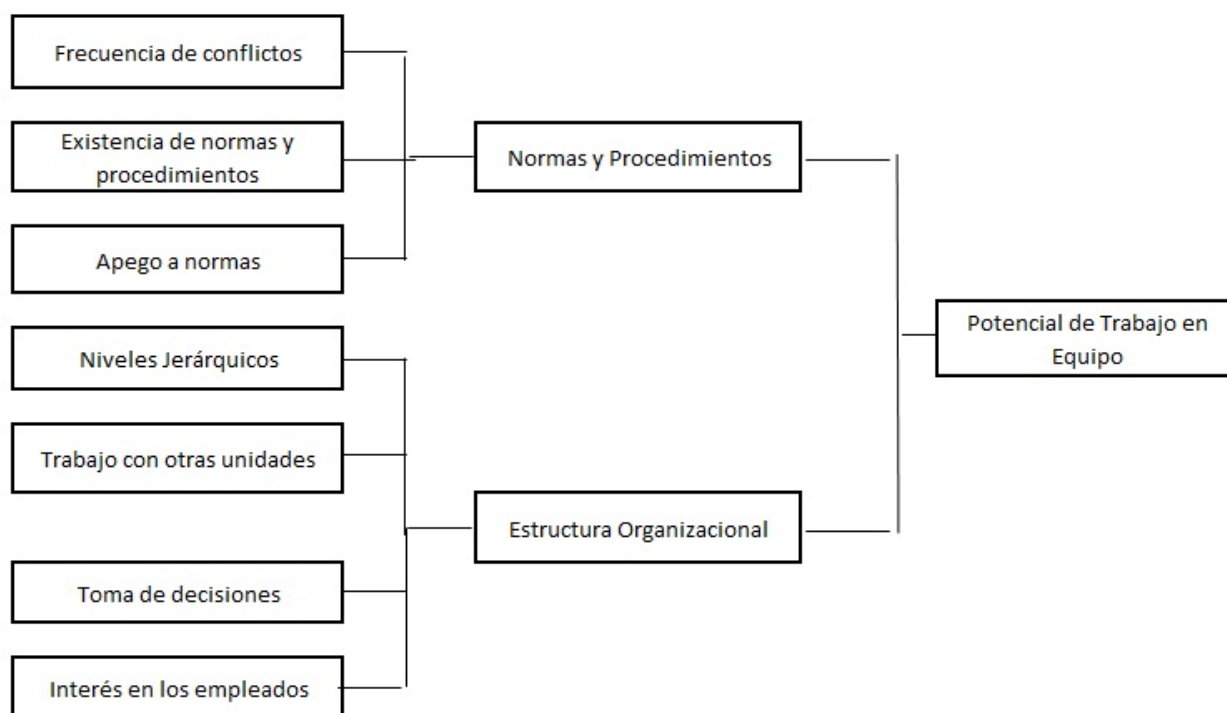


Figura 4. Continuación del diagrama de las variables de estudio

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Alineamiento de objetivos	La alineación se refiere a la coordinación de planes, esfuerzo y recompensas con los objetivos más altos de la organización. En una organización alineada, todo el mundo conoce los objetivos de la empresa y los de su unidad operativa.	Alinear los objetivos es determinante para el rendimiento, pues desencadena las acciones que los integrantes del equipo deben llevar a cabo y, por tanto, la dinámica de trabajo. Es el punto de partida del trabajo en	Objetivos institucionales	No. de Empleados que conoce la misión	¿Sabe cuál es la misión de la empresa?	Si/No	4.0	Encuesta y Entrevista
				No. de empleados que conoce los objetivos	¿Sabe cuáles son los objetivos de su unidad para este año/período?	Si/No	5.0	
					¿Esta personalmente de acuerdo con estos objetivos?	Si/No	5.0	

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica	
	Conceptual	Operacional							
Cumplimiento de Roles		equipo (Sánchez & Acebo, 2010, p.17).	Objetivos departamentales	No. de participaciones en la fijación de objetivos	¿Ha participado usted en el proceso de fijar objetivos para su unidad de trabajo?	Si/No	5.0		
		Los equipos también necesitan alineación. Un equipo no tiene que existir a menos que represente la mejor forma de ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos.	Seguimiento de objetivos	No. de respuestas Positivas	¿Tienen indicadores para medir el avance del cumplimiento de objetivos en su unidad?	Si/No	5.0		
				No. de respuestas Negativas					
			No. de afirmaciones	¿Su jefe inmediato revisa que usted cumpla sus objetivos?	Si/No	5.0			
		Se enfoca en sistemas sociales preestablecidos, orientados por el tipo de tareas realizadas o por el sistema de jerarquía. En este tipo de organizaciones, los roles se identifican con la posición social y generan expectativas de carácter normativo (Biddle, 1986).	Asignar un rol específico permite armonizar los diferentes esfuerzos individuales y de grupo, de forma que no se estorben unas acciones con otras y, lo más importante, que se beneficien mutuamente en lo que denominamos «sinergias» (Biddle, 1986).	Formas de trabajo	No. de empleados que prefieren cada una de las formas de trabajo	¿Es de su preferencia trabajar en equipo o de manera individual?	Solo/Equipo		5.0
						¿Cómo cree usted que tiene mejores resultados cuando trabaja solo o en equipo?	Solo/Equipo		5.0
Distribución de tareas	No. de respuestas según la forma en que se distribuye el trabajo			El trabajo se distribuye a cada integrante según su: (marque hasta 2 opciones)	Experiencia, perfil académico, partes iguales, jerarquía y habilidades	5.0	Encuesta y Entrevista		
No. de respuestas según la forma en que se asigna el trabajo	Cuando en su unidad de trabajo se asignan tareas a los equipos, ¿Se asignan responsabilidades y funciones bien definidas a cada uno?	Coordinación, manejo del tiempo, manejo de recursos y supervisión	5.0						

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
			Liderazgo en tareas	No. de afirmaciones Positivas y negativas	¿Siente que en sus equipos de trabajo existe un liderazgo compartido?	Si/No	4.0	
			conocimiento de su rol	No. de empleados que conocen su rol en el equipo	¿Defina brevemente su rol dentro del equipo de trabajo?	Respuesta Abierta	0.0	
Comunicación	La comunicación es un proceso de transmisión de información entre el emisor y el receptor (Aguado, 2008, p. 44).	Comunicarse es imprescindible para lograr los objetivos compartidos. Ello requiere que cada miembro del equipo se esfuerce en gestionar bien la información y el conocimiento necesarios y, al mismo tiempo, implica que la persona va a actuar tanto de emisor como de receptor de mensajes (Lablanca, 2014, p. 43).	Frecuencia de comunicación	No. de veces que se reúnen	¿Con que frecuencia se reúne en equipo?	Diario, Semanal, Anual y Nunca	3.0	Encuesta y Entrevista
					¿Con que frecuencia tiene reuniones con su jefe inmediato?	Diario, Semanal, Anual y Nunca	2.0	
			Canales de comunicación	Número de canales de comunicación	¿Cuáles son los canales oficiales de comunicación en su organización?	Correo, Teléfono, Escrito, Portal y Otros	0.0	
			Retroalimentación	No. De empleados que reciben retroalimentación	¿Su supervisor inmediato retroalimenta sus resultados?	Si/No	4.0	
					¿Su supervisor inmediato trata de guiar sus esfuerzos?	Si/No	3.0	
			Expresión de opiniones	No. De empleados que tienen la libertad de opinar	¿Tiene la libertad de pedir apoyo a sus compañeros de otro departamento/unidad sobre un tema laboral?	Si/No	3.0	

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
					¿En su unidad existe la confianza para hablar de forma clara sobre desacuerdos, conflictos, necesidades o nuevas ideas?	Normal, Poca, Muy poca, No existe	4.0	
					¿Tiene la libertad de pedir apoyo a sus compañeros de trabajo sobre un tema laboral?	Si/No	3.0	
Procedimientos y Normativas	Normas: Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades (Academias Españolas, 2013).	Gestionar y resolver con efectividad y apego a la normas los conflictos interpersonales ha sido estudiada por numerosos autores como una característica muy importante para el buen funcionamiento del trabajo en equipo (Aguado, 2008, p. 71)	Frecuencia de conflictos	No. de respuestas según de los colaboradores en cada categoría	¿Cómo califica la frecuencia de conflictos en la toma de decisiones dentro de su unidad de trabajo?	Muy Frecuente, Frecuente, Regularmente, Casi Nunca, Nunca	4.0	Encuesta y Entrevista
			Existencia de normas y procedimientos		¿Existe un reglamento o normativa de trabajo para su unidad?	Si/No	3.0	
	Apego a normas		Existencia de documentos normativos	¿Se aplica la normativa cuando se comete una falta a la misma?	Siempre, Casi siempre, Nunca y Otros	3.0		
				¿La normativa se aplica tal y cual como está definida?	Siempre, Casi siempre, Nunca y Otros	3.0		
Estructura Organizacional	Estructura: es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar (Vértice,	La estructura organizacional es la que permite que se dé el trabajo en equipo o no según su rigidez o flexibilidad para la toma de decisiones (Vértice, 2007).	Niveles jerárquicos	Existencia de Organigrama	¿La empresa cuenta con un organigrama?	Si/No	1.0	Encuesta y Entrevista
					¿El organigrama se encuentra visible para todo el personal?	Si/No	1.0	

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
	2007).				¿Sabe dónde se encuentra su unidad dentro del organigrama?	Si/No	1.0	
			Trabajo con otras unidades	No. de empleados que se relacionan con otras unidades	¿Se encuentra obstáculos para comunicarse con otros departamentos de forma rápida?	Si/No	2.0	
	Organización: es una forma de repartir trabajo y o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada (Vértice, 2007).		Toma de decisiones	No. de empleados que sienten libertad de sugerir ideas	¿En su ámbito de trabajo cotidiano, tiene la libertad de generar y compartir sus ideas?	Si/No	3.0	
				No. de empleados que toman decisiones sobre su trabajo	¿En sus procesos cotidianos tiene la libertad de tomar decisiones?	Si/No	3.0	
			Interés por los empleados	No. de respuestas positivas	¿Lo más importante en esta organización es el bienestar de las personas que trabajan en ella?	Si/No	1.0	
Diversidad del capital humano	Diversidad de Capital Humano: diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones (Otálora & Sánchez, 2007, p. 53)	La diversidad del capital humano es la que permite generar ideas desde diferentes puntos de vista así mismo que cada uno revise el trabajo y lo elabore según su área de expertis	Género	Tipo de género	Género	Masculino/ Femenino	0.0	Encuesta y Entrevista
			Nacionalidad	país	Nacionalidad	Abierta	0.0	
			Nivel académico	Carreras Académicas	Nivel académico	Básico, Técnico, Universitario y Postgrado	0.0	

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Potencial de Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo supone la existencia de un grupo de personas que trabajan de forma coordinada para la realización de un proyecto, en el que es el equipo de forma conjunta (no sus componentes de manera individual) quien responde del resultado obtenido (Otálora & Sánchez, 2007, p. 79)	Hay determinadas actividades que por su complejidad requieren que se constituya un equipo de trabajo para desarrollarlas, ya que requieren de la participación de personas con distintas competencias y conocimientos para poder abordarlas en su conjunto (Otálora & Sánchez, 2007, p. 79).	Los ítems de la variable dependiente se encuentran definidos en el análisis previo de las variables independientes, las cuales actúan como dimensiones de esta.					
	El trabajo en equipo es más que la suma de las aportaciones individuales.							

3.1.2 HIPÓTESIS

H1: A mayor alineamiento de objetivos organizacionales y funcionales, mayor potencial de trabajo en equipo en las organizaciones.

H2: Al asignar roles específico según su formación y experiencia a los integrantes de los equipos, hay mayor esfuerzo de su parte para el desarrollo de sus funciones.

H3: A mayor frecuencia de comunicación entre los miembros de los equipos, mayor cumplimiento de objetivos.

H4: A mayor aplicación de la normativa organizacional, menor frecuencia de conflictos entre los miembros de los equipos.

H5: A mayores rasgos de una estructura organizacional orgánica, mayor potencial de equipo dentro de las organizaciones.

H6: A mayor diversidad en los miembros de los equipos, mayor generación de ideas en pro del equipo.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

La presente investigación posee un enfoque mixto, ya que representa un conjunto de procesos, sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

a) ENFOQUE CUANTITAVOS

La información recolectada de las medianas y grandes empresas de Honduras que forman parte del proyecto piloto, es resumida a través de rangos de puntuación, gráficos, datos porcentuales y tablas numéricas comparativas.

La información que se pretende recolectar para el desarrollo cuantitativo de la investigación son los siguientes:

- Calificación en alineamiento de objetivos institucionales.
- Calificación en cumplimiento de roles en los equipo de trabajo.
- Calificación en efectividad de la comunicación interna.
- Calificación en el seguimiento de procedimientos y normativas.
- Calificación en tipo de estructura organizacional.
- Calificación en diversidad de los equipos.

Para la recolección de esta información se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas mediante la técnica de encuesta.

b) ENFOQUE CUALITATIVO

La información recolectada son datos relevantes de aspectos de la cultura organizacional, directamente relacionados al potencial de trabajo en equipo de las empresas que forman parte del

proyecto piloto, se hizo énfasis en aspectos relevantes que ayudaron a entender la situación actual de las empresas desde las perspectivas y experiencias de los colaboradores; estos aspectos son:

- Alineamiento de objetivos institucionales.
- Cumplimiento de roles en los equipo de trabajo.
- Efectividad de la comunicación interna.
- Existencia de procedimientos y normativas en cada empresa.
- Características del tipo de estructura organizacional.

Para la recolección de esta información se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas mediante la técnica de entrevista.

3.2.2 MÉTODOS

Histórico: Se emplea este método para conocer los acontecimientos y estudios realizados sobre el trabajo en equipo y sus elementos, a fin de identificar las dimensiones que poseen influencia directa en el mismo.

Analítico: se emplea este método con la finalidad de estudiar de forma intensiva cada uno de los elementos presentes en la medición del potencial de equipos y como estos se relacionan en las diferentes empresas.

Sintético: como consecuencia de lo anterior se emplea este método, a fin de resumir los elementos y lograr una mejor comprensión de la esencia de lo que ya se conoce y se aplica en las empresas a nivel mundial.

Deductivo: se aplicó este método a fin de observar los elementos presentes en el trabajo en equipo, y a partir de esto crear una hipótesis para explicar la incidencia de los mismos en las medianas y grandes empresas de Honduras, que forman parte del proyecto piloto.

Descriptivo: Se aplicó este método a fin de describir datos y características implícitas en la investigación, así mismo presentar la información cuantitativa de forma manejable y en resúmenes sencillos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se observan situaciones ya existentes en el clima laboral de las organizaciones que forman parte del proyecto piloto, situaciones que no son provocadas intencionalmente en la investigación, sino que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación a modo de obtener un resultado cuantitativo para la medición del potencial de trabajo en equipo.

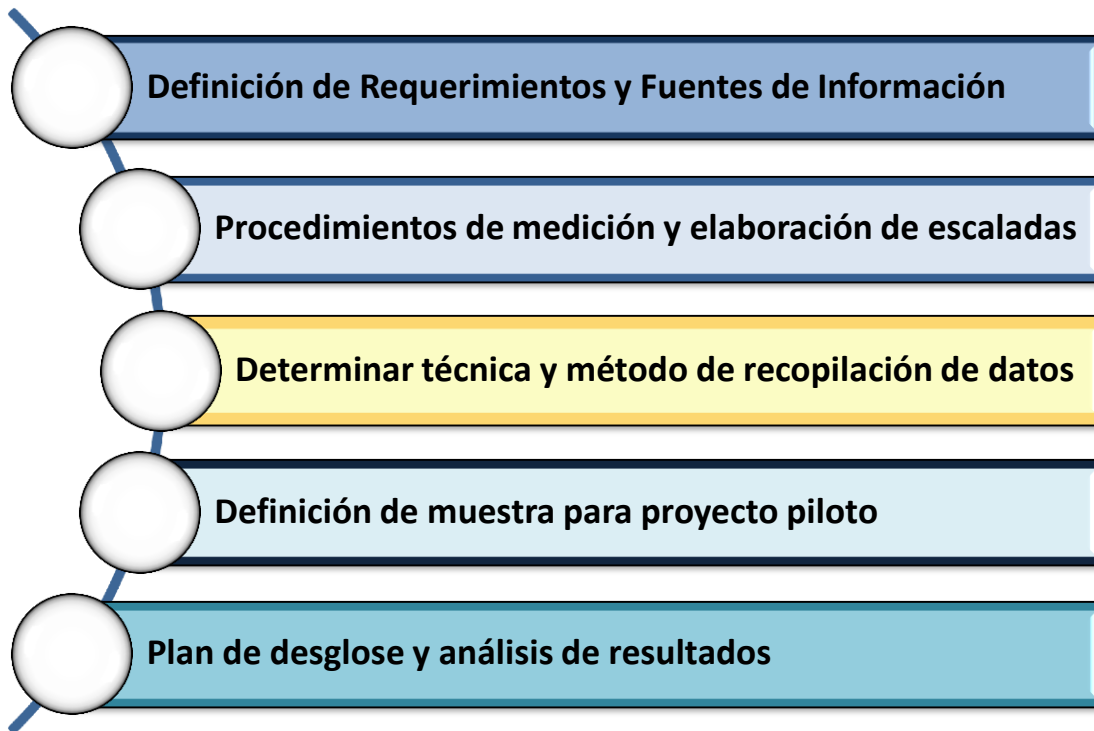


Figura 5. Esquema del diseño de investigación

3.3.1 POBLACIÓN

En el contexto del mercado Hondureño hay una población empresarial clasificada de la siguiente manera:

10,105 medianas empresas y 1,850 grandes empresas en Honduras, que poseen las características mencionadas previamente en el capítulo dos de esta investigación (CCIT, 2013).

3.3.2 MUESTRA

Para los fines de esta investigación cuyo propósito es desarrollar un proyecto piloto, la muestra utilizada para validar el modelo de medición cuantitativa del potencial de trabajo en equipo, se definió mediante un total de 10 empresas que forman parte de la mediana y grande empresa hondureña. El instrumento se aplicó en unidades de trabajo de estas organizaciones, en las cuales por la naturaleza de las actividades que realizan, el trabajo en equipo se muestra frecuentemente.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Se diseñó un cuestionario de medición empresarial y se le dio la validez requerida; en él se identificaron cinco variables que tienen influencia directa en el potencial de trabajo en equipo y tomando en cuenta cada una de ellas se aplicó el cuestionario a los colaboradores de diferentes unidades funcionales en organizaciones hondureñas, que se clasifican de la siguiente manera:

- Sector Privado
- Sector Público

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

En la presente investigación la unidad de respuesta se ve representada de la siguiente manera:

Un porcentaje total de 100% que se obtiene de la sumatoria de los porcentajes que se le asignan a cada variable:

- | | |
|--|-----|
| • Estructura Organizacional | 13% |
| • Alineamiento de objetivos y rendición de cuentas | 25% |
| • Cumplimiento de roles | 24% |
| • Comunicación | 22% |
| • Normativas y Procedimientos | 16% |

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas son la encuesta y la entrevista, estas técnicas serán aplicadas mediante un instrumento diseñado para la recolección de estos datos. Las interrogantes encuestadas son preguntas específicas orientadas a cada una de las diferentes variables. Las interrogantes entrevistadas, son preguntas abiertas, donde se busca conocer el trasfondo de la situación en cada unidad de trabajo.

3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado para la investigación fue el cuestionario, este consiste en un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información general y transformarla mediante el uso de ponderaciones a un puntaje cuantitativo.

a) PROCESO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Se realizó la validación previa a la aplicación definitiva del cuestionario con una muestra de 24 personas, dichas pruebas dieron como resultado modificación y mejora en la redacción de algunos campos, así mismo se validó la escala utilizada mediante entrevista a expertos.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En la presente investigación se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria fin de sustentar cada aporte realizado en la misma, tomando en cuenta el nivel de confiabilidad que estas representan para el lector.

Las fuentes de información “Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias” (Silvestrini & Vargas, 2008, p. 1).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas forman parte de estudios realizados por otros autores en el tema de trabajo en equipo, que contienen información de mucha utilidad y trascendencia para conocer de aspectos que predominan en el mismo.

Las fuentes primarias “Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (Silvestrini & Vargas, 2008, p. 2).

Para efectos de la presente investigación se utilizaron las siguientes:

- Tesis
- Entrevistas
- Encuestas

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas, deben ser igualmente confiables al igual que las fuentes primarias con información sintetizada sobre temas específicos.

“Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias” (Silvestrini & Vargas, 2008, p. 3).

Para efectos de la presente investigación se utilizaron las siguientes:

- Libros de texto
- Revistas
- Páginas web
- Manuales

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

La principal limitante de esta investigación es la disponibilidad de tiempo, debido a que este se reduce a un periodo de diez semanas en el cual no se logran cubrir algunos aspectos que darían mayor validez a la investigación seguido por la validación del instrumento en el 100% de la población investigada. Tomando en cuenta estos aspectos se limitó la investigación a un proyecto piloto donde el objetivo principal es el desarrollo de un instrumento de diagnóstico que pueda ser aplicado y validado en organizaciones que forman parte de la mediana y gran empresa hondureña.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se desglosa el resultado del cuestionario aplicado al total de las 8 empresas que conforman el proyecto piloto. Los resultados se dividen en 6 categorías, con el objetivo de analizar cada una de las variables independientes del estudio y generar un análisis que permita medir cuantitativamente el potencial de trabajo en equipo.

4.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DISEÑADO

El modelo de medición cuantitativa del potencial de trabajo en equipo diseñado posee dos etapas de aplicación:

4.1.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Esta técnica se aplicó con la finalidad de obtener información personalizada sobre los acontecimientos vividos por cada uno de los miembros de los equipos dentro de las unidades funcionales investigadas, en esta etapa se logra conocer más a fondo la modalidad de trabajo que se implementa en las unidades, información de interés para la organización y las experiencias de cada miembro del equipo.

Con la aplicación de esta etapa se logra centrar el tema y no limitar los resultados a un espacio de tiempo determinado ya que se recopila un histórico de información de hacen las cosas a lo largo del tiempo.

4.1.2 ENCUESTA

Esta técnica se aplicó con la finalidad de obtener información demográfica de los participantes a fin de identificar como se aplica el principio de diversidad en los equipos de cada unidad funcional que forma parte del proyecto piloto, así mismo conocer las preferencias y predisposiciones de los miembros de cada equipo.

4.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE VARIABLES DE ESTUDIO

En esta sección se presenta un análisis de resultados globales de las unidades funcionales de las organizaciones que forman parte del proyecto piloto; se realizó este análisis con la finalidad de tener una visión más amplia del comportamiento y tendencias de la modalidad de trabajo en equipo aplicada en las diferentes organizaciones del país según el sector al que pertenecen.

4.2.1 ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS

La variable de alineamiento de objetivos es la más importante según la investigación realizada, es aquí donde toda la organización demuestra que trabajan hacia una misma meta. Un equipo se diferencia de un grupo en el momento en que todos sus miembros conocen cuál es su misión de existir y de trabajar juntos, es en ese momento que se empieza a formar una línea de trabajo donde todos guían los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

- Resultados y análisis de alineación de alineamiento de objetivos

¿Sabe cuál es la misión de la empresa?



Figura 6. Conocimiento de la misión

En el proyecto piloto se observa que el 80% de los miembros de los equipos están conscientes de cuál es el objetivo final de su organización, esto facilita la asignación de objetivos específicos y el empoderamiento de los miembros. Tener un panorama claro permite re direccionar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos.

El 20% de los miembros seguramente realizan sus actividades sin saber cómo su esfuerzo apoya a la organización, esto provoca desmotivación y sobre todo falta de productividad.

¿Sabe cuáles son los objetivos de su unidad para este año/período?



Figura 7. Conocimiento de los objetivos departamentales

¿Ha participado usted en el proceso de fijar objetivos para su unidad de trabajo?



Figura 8. Participación en la fijación de objetivos departamentales

La misión de la organización es su motivo de existir , conocer esta misión es muy importante, pero para lograr ese fin común es necesario definir planes de acción a largo, corto y mediano plazo, estos deben tener objetivos específicos que son cruciales para poder alcanzar la meta final.

A pesar que un 80% de los miembros conocen la misión final de su organización, existe un 8% adicional que no conoce los objetivos a corto plazo, y solamente la mitad participó en la fijación de estos objetivos.

Esto demuestra que un 30% de los miembros están trabajando sin conocer hacia donde van, y un 50% a pesar de que conocen sus objetivos, no participaron en ni se les explicó el porqué de los mismos, lo que puede provocar falta de compromiso y resistencia.

Un cuarto punto crucial es que a pesar de que se conozca la misión, se conozcan los objetivos, se participe y exista compromiso hacia los mismos, hay otros factores que anulan todo lo anterior si no se cumplen, son el seguimiento y medición de cumplimiento de los objetivos y la rendición de cuentas.

Resultados y análisis de rendición de cuentas

¿Tienen indicadores para medir el avance del cumplimiento de objetivos en su unidad?



Figura 9. Indicadores de medición del cumplimiento de objetivos

¿Su jefe inmediato revisa que usted cumpla sus objetivos?



Figura 10. Supervisión de cumplimiento de objetivos

Un equipo puede resaltar que trabajan en base a metas y resultados en el momento que adicional a conocer y comprometerse con su misión y objetivos, son capaces de monitorear el cumplimiento de los mismos y rendir cuentas de ese progreso.

A pesar de que algunos no conocen los objetivos, un 63% sabe que existen indicadores de cumplimiento, y un 90% afirma que existe un rendición de cuentas de parte de sus supervisores y jefes inmediatos, esto indica que existe espacio de mejora en la socialización de objetivos y compromiso con los mismos.

4.2.2 CUMPLIMIENTO DE ROLES

Los equipos de trabajo además de comprometidos, deben estar convencidos que esta forma de trabajo es la mejor. La asignación de tareas, delegación, coordinación y liderazgo compartido deben ser el núcleo de trabajo.

La segunda variable en nivel de importancia se refiere a este convencimiento de los miembros, donde cada uno conoce su rol, y es capaz de asumir el liderazgo el momento en que el equipo necesita su apoyo.

- Resultados y análisis de cumplimiento de roles

¿Es de su preferencia trabajar en equipo o de manera individual?



Figura 11. Preferencias en modalidad de trabajo

¿Como cree usted que tiene mejores resultados, cuando trabaja solo o en equipo?



Figura 12. Resultados según la modalidad de trabajo

Los miembros de los equipos en este proyecto piloto, señalan su clara preferencia por trabajar en equipo. Este es el primer paso, estar convencidos de la preferencia en modalidad de trabajo. Esto sienta una base sólida para la coordinación de las actividades posteriormente.

El 85% de los equipos asignan responsabilidades y funciones, y el 73% nombra un coordinador. Esta acción demuestra que los equipos comprenden la necesidad de compartir responsabilidades y la necesidad de que cada miembro asuma un rol .

Cuando en su unidad de trabajo se asignan tareas a los equipos, ¿Se asignan responsabilidades y funciones



Figura 13. Asignación de funciones y responsabilidades

Si su respuesta anterior es SI, ¿cuáles de las siguientes funciones se asignan?:

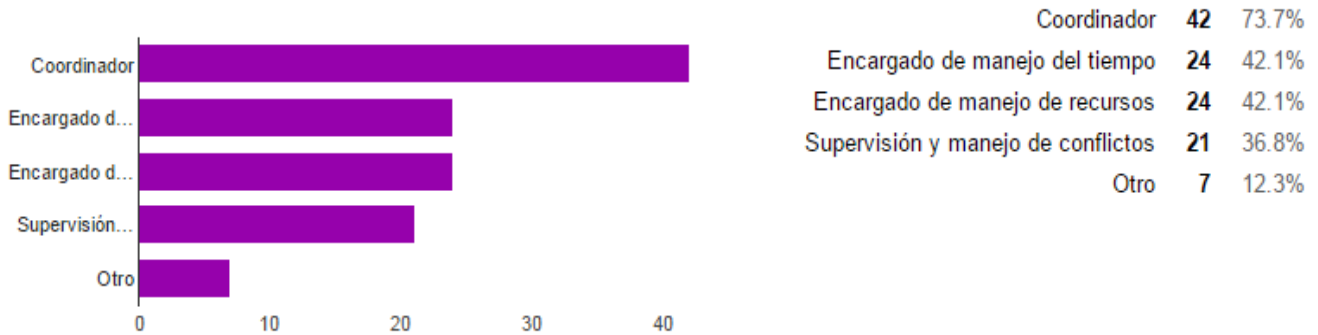


Figura 14. Tipo de funciones que se asignan

El liderazgo es un elemento vital en todo equipo, y el liderazgo no se refiere a un coordinador, un jefe o un supervisor. El liderazgo trasciende a la capacidad del equipo para intercambiar y compartir ese rol de acuerdo a las circunstancias.

- Resultados y análisis de liderazgo y distribución del trabajo

¿Como describiría el tipo de liderazgo en sus equipos de trabajo?



Figura 15. Tipo de liderazgo

La gran mayoría de los equipos, sienten que si tienen un liderazgo compartido y flexible, esto indica que las tareas si se comparten y delegan, y al momento de una necesidad, el equipo puede intercambiar es eliderazgo de acuerdo a las habilidades de cada miembro.

El hecho de distribuir el trabajo y delegar las actividades tampoco es una tarea simple y esto no indica que un equipo que tiene un liderazgo compartido este empoderando bien a sus miembros.

El trabajo se distribuye a cada integrante del equipo según su:

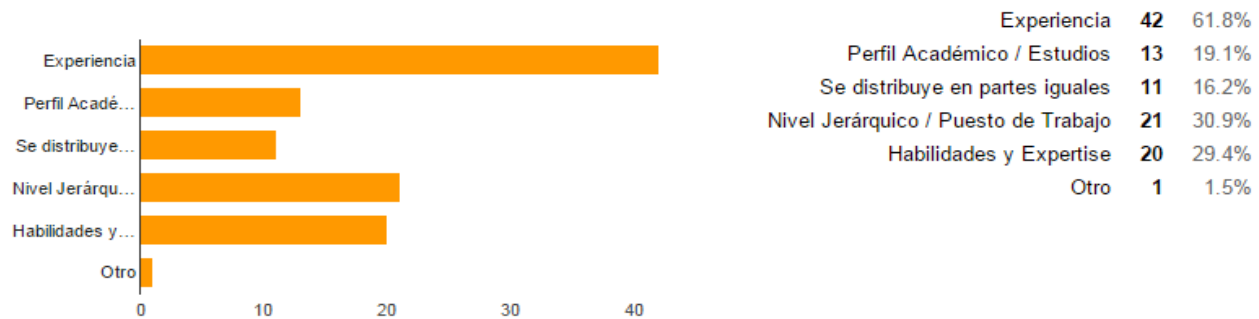


Figura 16. Distribución del trabajo

La distribución del trabajo no es tarea de dividir en partes iguales, o delegar actividades a la persona con el puesto menos o más importante. Las cualidades a tomar en cuenta deben ser principalmente las habilidades y nivel de experiencia de cada miembro, luego su perfil académico, y todo esto sin importar su cargo o nivel jerárquico.

4.2.3 COMUNICACIÓN

Una vez los equipos tienen sus objetivos alineados, y que existe una rendición de cuentas apropiada y cada uno comprende y comparte su rol de liderazgo dentro del equipo, el siguiente paso es asegurarse que existe una adecuada, ágil, eficiente y clara comunicación entre todos los niveles de la organización y especialmente entre los miembros de los equipos.

- Resultados y análisis de comunicación

¿Su supervisor inmediato retroalimenta sus resultados?



Figura 17. Retroalimentación

¿Su supervisor inmediato trata de guiar sus esfuerzos?



Figura 18. Supervisión

La retroalimentación constante y la comunicación activa son elementos muy importantes. En el proyecto piloto se identifica que un 78% de los miembros de los equipos si mantienen un nivel de comunicación con sus superiores en cuanto a los resultados y esfuerzos realizados

El factor paralelo a esta comunicación con los superiores, es la interacción con los demás miembros del equipo. A pesar de que no trabajen en el mismo lugar físicamente, es importante que exista retroalimentación interna, donde se puedan intercambiar experiencias, resultados, nuevos objetivos y correcciones de rumbo.

“Al trabajar unidos, el equipo es más eficaz que si esas mismas personas trabajaran individualmente” (Hayes, 2002, p. 16).

¿Con que frecuencia se reúne toda su unidad/equipo de trabajo?

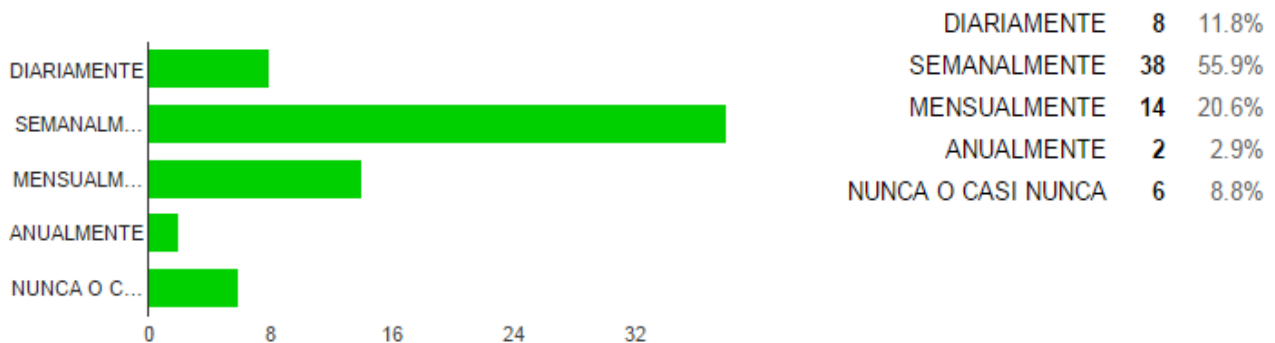


Figura 19. Frecuencia de reuniones en equipo

El 90% de los equipos tienen una buena frecuencia de interacción de equipo, con reuniones que van desde mensualmente hasta reuniones diarias. Es imperativo tener reuniones al menos mensualmente, los objetivos a corto plazo se generan para periodos de 3 a 6 meses y es necesaria una constante comunicación

El principal peligro de no comunicarse es el distanciamiento y que no exista una rendición ni seguimiento de resultados. Esto conlleva a objetivos que nunca se cumplen, mala distribución del trabajo, no existe correlación entre las actividades, no se comparte información y no se genera retroalimentación de permita generar oportunidades de mejora. En una sola frase, esto resumen en equipos con productividad nula.

Las sesiones de coaching, y retroalimentación individual para cada miembro también son importantes. Las oportunidades de mejora individual y sesiones de motivación deben ser personales y no en público, para esto es necesario que los coordinadores y jefes se reúnan con sus subalternos.

¿Con que frecuencia tiene reuniones individuales con su jefe inmediato?

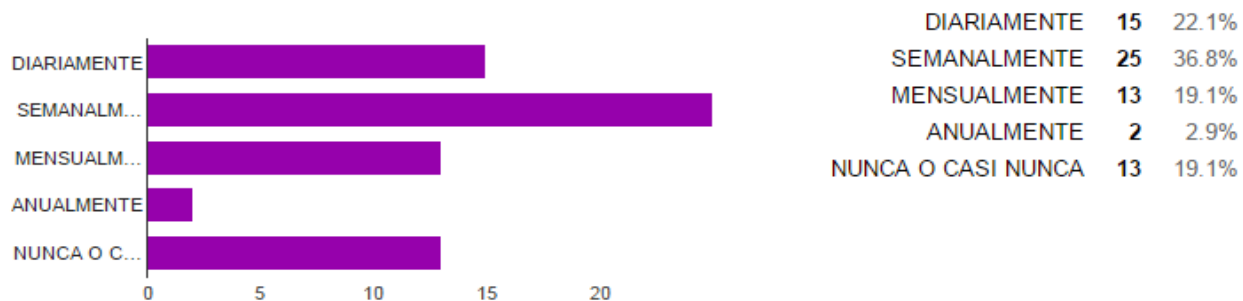


Figura 20. Frecuencia de reuniones individuales

Las organizaciones cuentan con muchos equipos dentro de ellas, cada uno de esos pequeños equipos debe actuar como un engranaje de una gran máquina. Para lograr ese afinamiento y coordinación macro, la comunicación interdepartamental es clave. Deben existir canales claros y ágiles de comunicación, no solamente dentro del equipo sino a través de toda la organización

Uno de los principales obstáculos es formar silo de trabajo, y no ver la organización como un todo. Esto provoca que los departamentos se aíslen y creen barreras y obstáculos porque piensan que sus objetivos son más importantes que lo de los demás.

En los equipos del proyecto piloto, se logró observar que si existen canales y libertad para pedir apoyo dentro y fuera de los equipos a través de la organización, y esto en un nivel muy alto cercano al 100%.

¿ Tiene la libertad de pedir apoyo a sus compañeros de trabajo sobre un tema laboral?



Figura 21. Libertad de solicitar apoyo

¿ Tiene la libertad de pedir apoyo a sus compañeros de OTRO departamento/unidad :



Figura 22. Libertad de comunicación

Niveles altos de agilidad en la comunicación deben estar apoyados sobre buenos canales de comunicación. No existe un canal 100% efectivo, pero si es necesario tener varios canales oficiales que permitan esta interacción formal de trabajo.

¿Cuáles son los canales oficiales de comunicación en su organización?

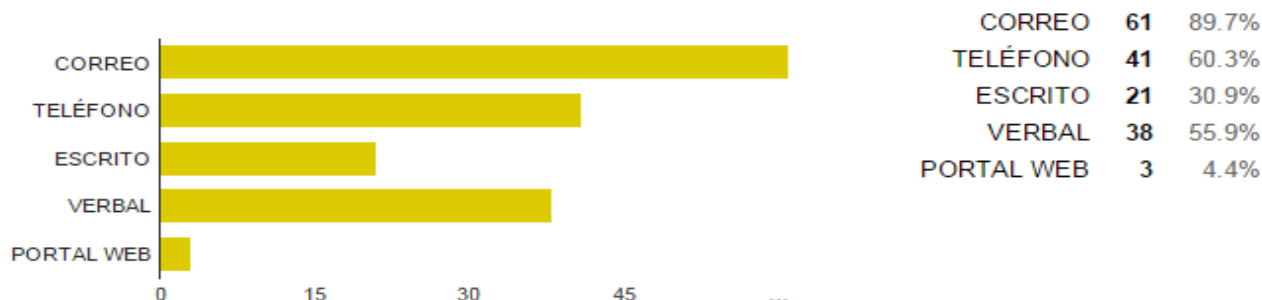


Figura 23. Canales oficiales de comunicación

Los canales de comunicación pueden ser via web, orales o escritos. Los equipos del proyecto piloto muestran una tendencia tecnológica, con un gran porcentaje que utiliza el correo y el teléfono. Más de la mitad también le da importancia a la comunicación verbal, y esto se debe a la alta frecuencia de reuniones de equipo.

¿En su unidad existe la confianza para hablar de forma clara sobre desacuerdos, conflictos, necesidades o nuevas ideas?

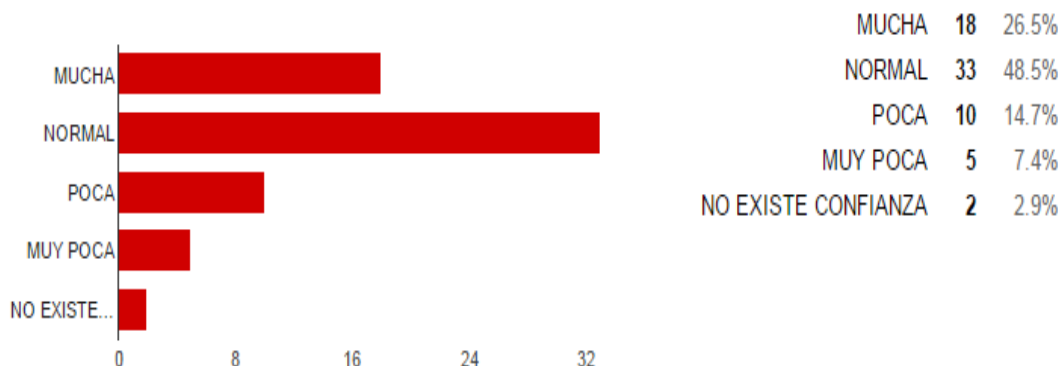


Figura 24. Nivel de confianza entre los miembros del equipo

La existencia de canales de comunicación, reuniones de equipo, reuniones individuales y la agilidad en comunicación interdepartamental, no asegura una comunicación efectiva. El último eslabón y mas importante de todos, es que exista una confianza sincera y empática entre todos los miembros.

La claridad en la comunicación está dada en base a la genuina confianza entre los miembros, donde se puede discutir cualquier tema sin hipocresías o falsedades. Un 20% de los equipos deben trabajar más en generar esa cohesión con sus similares.

4.2.4 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Todas las demás variables aseguran un comportamiento óptimo dentro y fuera de los equipos de trabajo, pero todas estas actividades deben ir regidas y enmarcadas en una normativa que logré definir los procedimientos claros de cómo actuará la empresa según su cultura organizacional, a cada situación que se presente dentro de los equipos.

La normativa no solamente debe enfocarse en disciplina, sino también en procedimientos de toma de decisión, desacuerdos, generación de consenso y resolución de conflictos.

- Resultados y análisis de normas y procedimientos

¿Existe un reglamento o normativa de trabajo para su unidad?



Figura 25. Existencia de normativa de trabajo

El objetivo último de una normativa es ser aplicada de forma justa. Esto forma un ambiente profesional para los equipos donde todos tienen un estándar para actuar en cada situación. La mitad de los equipos sienten que tienen una gran debilidad en el aspecto de aplicación estándar de estas normativas.

¿Se aplica la normativa cuando se comete una falta a la misma?

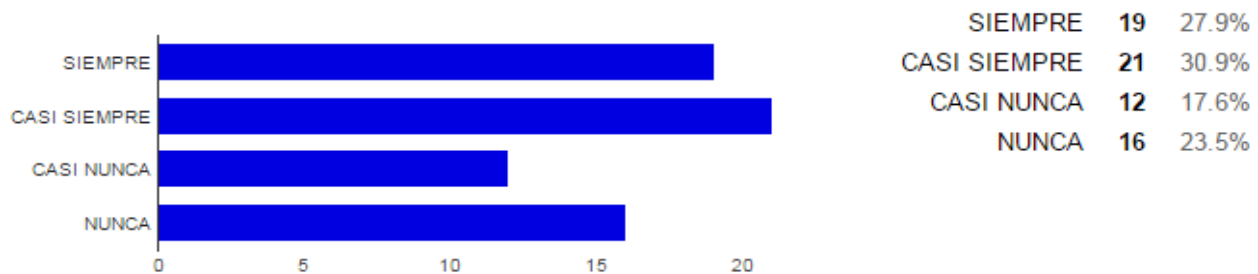


Figura 26. Aplicación de la normativa de trabajo

4.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional afecta directamente a todo el equipo de trabajo. A pesar de que no es un factor definitivo para alcanzar un óptimo nivel de trabajo en equipo, entre mejor estructurada este una organización y donde cada quien comprende su área de acción, con quienes se relaciona y a quienes afecta, permite que los resultados se den con menor esfuerzo.

- Resultados y análisis de estructura organizacional

¿La empresa cuenta con un organigrama?



Figura 27. Existencia de un organigrama

¿El organigrama se encuentra visible para todo el personal?



Figura 28. Visibilidad del organigrama para el personal

¿Sabe dónde se encuentra su unidad dentro del organigrama?



Figura 29. Identificación de su unidad dentro del organigrama

Observamos que a pesar que el 100% de las organizaciones cuenta con un organigrama, pero la mitad no conoce el mismo, esto provoca que la gente no comprenda su rol en la organización y no pueda entender como su trabajo impacta las demás áreas, además de una falta de empoderamiento en toma de decisiones y capacidad para compartir ideas.

4.2.6 DIVERSIDAD

La diversidad se refiere al nivel de complementariedad de los miembros del equipo, donde las diferencias en edad, estudios, género, nacionalidad, experiencias y conocimientos se trasforman en una fortaleza única para el equipo, porque de esta manera se logra el aprendizaje de los miembros del equipo y una visión más amplia de cómo realizar las actividades encomendadas.

- Resultados y análisis de diversidad

GÉNERO



Figura 30. Género

En cuanto a diversidad de género, nivel académico, profesión y edad (desde 17 a 55), encontramos que si se está cumpliendo una parcialidad total. Esto es bueno para las organizaciones ya que permite diferentes puntos de vista y opiniones al momento de generar alternativas de solución a los problemas, conflictos y situaciones de planificación.

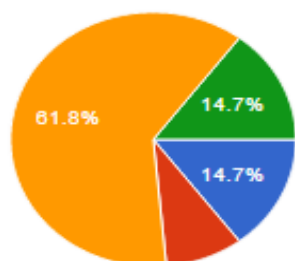
NACIONALIDAD



Figura 31. Nacionalidad

Al ser empresas netamente hondureñas, podemos ver claramente que el 100% de la muestra es de nacionalidad Hondureña.

NIVEL ACADÉMICO:



BÁSICO	10	14.7%
TÉCNICO	6	8.8%
UNIVERSITARIO	42	61.8%
POSTGRADO	10	14.7%

Figura 32. Nivel Académico

La distribución de funciones y responsabilidades se basan en el nivel académico de los miembros de los equipos por lo que es de suma importancia identificar estos aspectos a fin de que sean distribuidas de forma adecuada.

La diversidad es una característica muy importante, pero para que funcione debe existir una apertura y buena comunicación entre los miembros del equipo, permitiendo así una ágil gestión del conocimiento donde todos aprenden de los demás.

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla 3. Empresas del sector público

MAX.	VARIABLE	EMPRESAS SECTOR PÚBLICO								TOTAL
		Proyectos		Comunicación		Cooperación		Finanzas		
13	ESTRUCTURA	11.5	88%	10	77%	11	85%	12.0	92%	86%
25	OBJETIVOS	15.8	63%	17.5	70%	13.33	53%	20.0	80%	67%
24	ROLES	20.2	84%	20.7	86%	19.89	83%	24.0	100%	88%
22	COMUNICACIÓN	17.4	79%	19	86%	19.78	90%	18.0	82%	84%
16	NORMATIVA	7.4	46%	5.467	34%	9.111	57%	2.0	13%	38%
100	PUNTAJE FINAL	72.2	72%	72.7	73%	73.1	73%	76	76%	74%

A continuación se presentan los resultados y análisis de las unidades funcionales de las diferentes empresas que forman parte del proyecto piloto según el sector al que pertenecen:

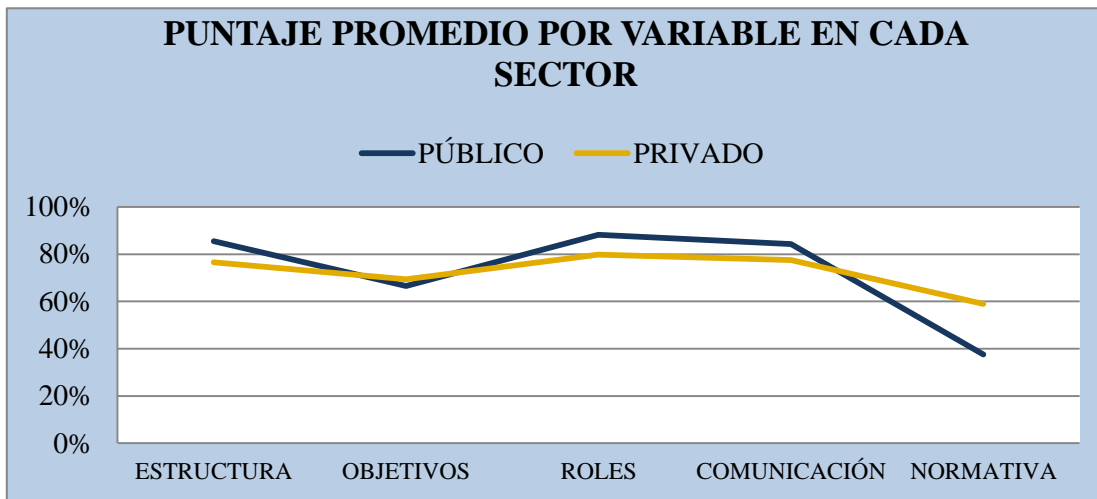


Figura 33. Resultados comparativos

La figura 33, muestra una muy marcada relación entre los resultados del sector público y privado. La principal variación se encuentra en los resultados de la variable de normativa y procedimientos. El sector público tiene aquí su mayor oportunidad de mejora, esto se debe que la supervisión y aplicación de las normativas no se está realizando, y aunque en todos los casos si existe un código que regula los procedimientos, este no se está cumpliendo.

El segundo reto y más importante para ambos sectores es la alineación de objetivos, en muchos casos se tuvieron hallazgos de un desconocimiento total de los objetivos. La comunicación y socialización de la misión, visión y objetivos periódicos debe ser un pilar para generar resultados a través del trabajo en equipo.

Gran parte de las organizaciones en ambos sectores, cuentan con una adecuada estructura organizacional para apoyar como base al trabajo en equipo.

El sector público muestra una adecuada distribución organizacional de sus miembros, especialmente en los sectores de Finanzas y Proyectos donde debido a la naturaleza de sus actividades la estructura debe estar bien definida. El sector de la comunicación y cooperación se encuentra en niveles aceptables entre el 75% y 85%, esto indica una leve debilidad en el conocimiento de la integración entre departamentos.

La variable de objetivos tiene un promedio bajo en el sector público, y siendo la de mayor importancia denota una gran oportunidad de mejora en cuanto a temas de definición de objetivos, aclaramientos de misión, visión y planes estratégicos.

En el Sector público los resultados de la variable de comunicación y roles tuvieron resultados aceptables arriba del 75%, especialmente en la organización del sector finanzas dónde los roles están bien definidos y cada quien comprende sus funciones dentro de los equipos, esto puede deberse a que debido al rubro, cada quien tiene funciones específicas que debe cumplir a cabalidad.

Tabla 4. Empresas del sector privado

Max	VARIABLE	EMPRESAS SECTOR PRIVADO												Total
		Comercial		Consultoría		Tecnología		Automotor		Comercial		Construc.		
13	ESTRUCTURA	10.5	81%	9.4	72%	11	85%	10.3	79%	9.3	72%	9.2	71%	77%
25	OBJETIVOS	15.0	60%	18	72%	21	84%	18.3	73%	15.0	60%	16.7	67%	69%
24	ROLES	21.5	90%	19.16	80%	18.4	77%	17.3	72%	20.7	86%	17.9	75%	80%
22	COMUNICACIÓN	22.0	100%	14.09	64%	17.1	78%	17.2	78%	15.7	71%	16.2	74%	77%
16	NORMATIVA	9.0	56%	8.311	52%	11.6	73%	12.4	78%	9.3	58%	5.9	37%	59%
100	PUNTAJE FINAL	78.0	78%	69	69%	79.1	79%	75.7	76%	70	70%	66	66%	73%

Los resultados en el sector privado son muy parecidos, a excepción de la organización del rubro de la Tecnología, donde la variable de alineamiento de objetivos tiene el resultado más alto de ambos sectores. Este resultado les asegura una gran viabilidad para el éxito en el trabajo en equipo.

El puntaje total del potencial de trabajo en equipo se ve afectado en ambos sectores organizacionales, debido a la falta de alineación adecuada de objetivos, ya que los miembros no tienen participación activa en la fijación de los mismos, también se ve afectada por la falta de aplicación y conocimiento de la normativa organizacional, lo que da como resultado que los conflictos no tengan respuestas inmediatas prologándose por mayor tiempo, teniendo un efecto directo en los resultados que se esperan de los equipos.

4.4 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA

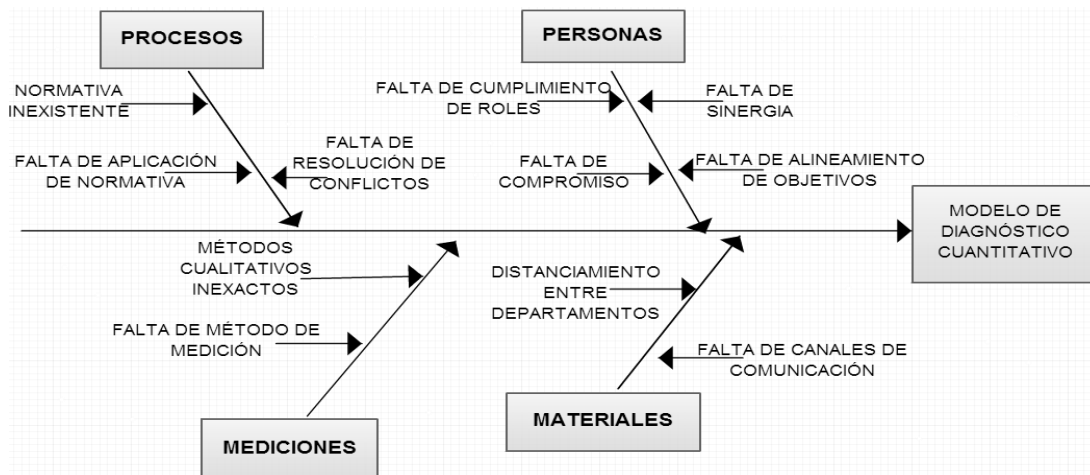


Figura 34. Diagrama de Ishikawa

El modelo de medición cuantitativa, aunque no resuelve directamente las debilidades en trabajo en equipo, expone clara y cuantitativamente las principales oportunidades de mejora existentes en las cuatro principales áreas de la organización mediante variables de estudio que tienen una correlación directa.

En el gráfico de causa/efecto, los temas de procesos, normativas, conflictos y funciones se agrupan en una rama. Las variables de cumplimiento de roles y alineamiento de objetivos se agrupan sobre las personas, siendo esta la principal y más importante área.

4.5 OBJETIVOS

- Identificar las dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.
- Analizar la relación que tienen las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.
- Definir una técnica para medir las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.
- Proponer y validar un modelo de diagnóstico cuantitativo para medir el potencial de trabajo en equipo en la mediana y grande empresa de Honduras.

4.6 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H1: Las empresas con un mayor alineamiento de objetivos, obtuvieron un resultado de mayor impacto en el potencial de trabajo en equipo. El alineamiento de objetivos por parte de los miembros, resultó ser la variable/dimensión con mayor nivel de efecto sobre los resultados.

H2: Mediante la investigación, se comprueba que un equipo que conoce sus funciones y sabe cómo su esfuerzo apoya a la consecución de los resultados genera una motivación adicional que permite un mayor grado de productividad y por consiguiente una efectiva participación en las actividades.

H3: Se refuta que la frecuencia en la comunicación tenga un efecto directo sobre la consecución de los objetivos, sin embargo apoya como una base para una mejor transmisión de las ideas y el conocimiento, lo cual si es una herramienta con efecto en los resultados. La frecuencia de la comunicación no es tan importante como la efectividad de la misma.

H4: Se refuta la hipótesis que plantea que a mayor aplicación de las normativas menor la frecuencia de conflictos. La normativa apoya a la estandarización de procesos y enmarca las interacciones entre los miembros, por otra parte los conflictos son la base de generación e intercambio de conocimiento, lo cual en mayor grado vuelve más efectiva la comunicación. Por tanto no tienen efecto una sobre la otra.

H5: Una estructura organizacional flexible y con mayores niveles de interacción entre los cargos genera mayores niveles de comunicación, y por consiguiente mayor generación de conocimiento y solución a situaciones. Por tanto se comprueba que una estructura organizacional más efectiva promueve el potencial de trabajo en equipo.

H6: A pesar de no ser una variable de carácter obligatorio, se comprueba que la diversidad apoya directamente a la generación del conocimiento, las organizaciones con diferentes rasgos de diversidad en edad, género, nivel académico e inclusive nacionalidad son las que generan mayor volumen de nuevos conocimientos compartidos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se da respuesta a las preguntas formuladas al inicio de la investigación, además se exponen las conclusiones obtenidas y las recomendaciones propuestas para lograr que la aplicación del modelo sea adecuada además y así mismo la interpretación de los resultados obtenidos.

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las dimensiones que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo?

Según los diferentes autores citados previamente en el Capítulo II de la presente investigación, hay seis dimensiones que poseen influencia directa sobre el trabajo en equipo, las cuales se mencionan a continuación:

- Alineamiento de objetivos
- Cumplimiento de roles
- Comunicación
- Normativas y Procedimientos
- Estructura Organizacional
- Diversidad

2. ¿Cómo se relacionan las diferentes dimensiones que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo?

- Alineamiento de Objetivos: que los equipos tengan conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategia de la organización, les permite fijar sus objetivos como equipo alineados a los mismos, teniendo una dirección más clara para contribuir con el cumplimiento de metas de manera efectiva y potenciando sus resultados.
- Cumplimiento de Roles: Que los equipos definan sus roles y responsabilidades según un criterio fijado por ellos mismos ej. experiencia, preparación académica o especialización,

permite que los miembros realicen su trabajo de manera más efectiva ya que concentran sus fortalezas en realizar las actividades en las que mejor se desempeñan.

- **Comunicación:** Mantener una comunicación clara, efectiva y fluida con los miembros de los equipos es fundamental para que este se desempeñe bien, logren generar ideas, resolver conflictos y tomar decisiones más rápidamente, ahorrando tiempo y costos según la situación en la que se encuentren.
- **Normativas y Procedimientos:** aplicar la normativa y los procedimientos de la organización permite dar un trato equitativo a los miembros que de los equipos, al mismo tiempo que se va estandarizando el proceder del mismo en situaciones rutinarias dando como resultado mayor rapidez y aceptación en cada proceso.
- **Estructura Organizacional:** Para fomentar el trabajo en equipo en las organizaciones, estas deben ser flexibles y orgánicas en su mayoría; esto permite que la toma de decisiones sea descentralizada y efectiva ya quien toma la decisión está involucrado directamente con el proceso y el área de la cual es responsable; a diferencia de la estructura mecanicista que por ser muy rígida representa mayor retraso al tomar decisiones e involucra en ellas a miembros de la organización que no están involucrados directamente lo que puede representar decisiones no muy acertadas que pueden representar mayor costo y tiempo para la organización.
- **Diversidad:** los equipos que poseen esta característica se complementan de mejor manera que aquellos que no la poseen; el que cada miembro posea diferentes habilidades, preparación académica y experiencia les permite visualizar cada aspecto desde diferentes puntos de vista, y dar soluciones más acertadas a los conflictos que se presenten, además de que permite el aprendizaje continuo por parte de los miembros del equipo.

3. ¿Cómo se pueden medir las diferentes dimensiones que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo?

Las dimensiones identificadas previamente se pueden medir mediante un cuestionario combinado de encuesta y entrevista, que consiste en un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, diseñadas para recabar información cualitativa y transformarla mediante un modelo cuantitativo, en un porcentaje que representa el potencial de trabajo en equipo en la organizaciones.

5.1.2 CONCLUSIONES GENERALES

- Cada una de las variables estudiadas en esta investigación forman parte importante de la implementación de la modalidad de trabajo en equipo, sin embargo si en la organización no se socializan los objetivos de manera que los miembros los entiendan y se sientan identificados con la organización, difícilmente se podrá aplicar esta modalidad de trabajo, tomando en cuenta que no habrá una dirección definida lo que desmotiva a los miembros por no saber con precisión en que contribuyen con su labor, a diferencia de la otras variables; si se carece de una la modalidad se puede seguir implementando aunque no sea en el escala que se requiere.
- Los colaboradores de las organizaciones hondureñas en su mayoría prefieren trabajar bajo la modalidad de equipo, debido a que sus resultados son mejores cuando unen esfuerzos, tomando en cuenta que al tener diferentes opiniones se visualizan más puntos de vista lo que hace que las alternativas que se generan sean más efectivas y eficientes.

5.1.3 CONCLUSIONES DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

- En su mayoría los colaboradores conocen la misión de la empresa, sabe cuáles son los objetivos que persigue su unidad y como estos se alinean a la misma, sin embargo el no hacer partícipe de la fijación de objetivos a los miembros de los equipos provoca que estos pierdan el interés y dirección en su cumplimiento, ya que en muchas ocasiones la falta de involucramiento de los miembros provoca inconformidades o simplemente que no recuerden la esencia de los objetivos que deben cumplir.

- En las organizaciones hondureñas el cumplimiento de objetivos se mide mayormente mediante la supervisión y no mediante indicadores de medición, lo que le resta autonomía a los equipos ya que no se les permite auto dirigirse por tanto se ve afectado su potencial como tal.
- En las organizaciones hondureñas donde se aplica la modalidad de trabajo en equipo los roles se definen mayormente según el perfil académico y la experiencia con la que cuenta el integrante del equipo, lo que permite que cada uno asuma el liderazgo de la actividad en la que más se destacan sus conocimientos, habilidades y experiencia.
- En la actualidad las organizaciones hondureñas por adoptar la modalidad de trabajo en equipo, se muestran flexibles lo que da como resultado fluidez en la comunicación interna, dándole mayor confiabilidad y legalidad a medios de comunicación que antes se consideraban informales; los jefes en pro de mejorar se muestran más abiertos aceptando sugerencias e ideas de aquellos que están relacionados directamente con la actividad que se realiza en las unidades, ofreciendo un proceso de retroalimentación continua.
- El potencial de trabajo en equipo en las organizaciones hondureñas, se está viendo afectado mayormente por la falta de una normativa que permita dar soluciones previamente analizadas a los conflictos que se dan en la organización o simplemente por la falta de aplicación de la normativa organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES

- Se recomienda identificar previamente las habilidades, experiencia y nivel académico de los miembros que conformaran el equipo de la unidad, de esta manera el trabajo podrá ser distribuido en base a estos criterios, y potenciar los resultados de equipos.
- Se recomienda realizar mediciones periódicas con el modelo de medición cuantitativa a fin de identificar prácticas de mejora y avances en el potencial de trabajo en equipo.

5.2.2 RECOMENDACIONES DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

- Se sugiere a las organizaciones involucrar a los equipos de cada unidad al momento de fijar los objetivos de la misma, tomando en cuenta que estos equipos están relacionados directamente con la actividad que se realiza, involucrarlos dará como resultado mayor sentido de pertenencia y alineación con los objetivos por parte de los miembros.
- Adoptar aspectos de una estructura organizacional orgánica, a fin de favorecer las condiciones ambientales para que se logre implementar de manera efectiva la modalidad de trabajo en equipo.
- Se sugiere a cada equipo elaborar su plan de trabajo mensual, donde se detalle cada uno de los aspectos de mayor importancia para el equipo y añadir a este los elementos enlistados previamente en la guía de pasos para la formación de equipos.
- Socializar la normativa organizacional con los miembros de cada unidad que integran los diferentes equipos de la organización, a fin de que pueda ser aplicable en cada momento que sea requerido, de esta manera se puede estandarizar el proceder de los equipos cuando se presenten conflictos con procesos aceptados y aprobados por toda la organización.

5.2.3 RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO

- Para que los resultados a obtener sean confiables, previo a la aplicación del modelo se deben dar instrucciones precisas; los miembros de los equipos que participen deberán hacerlo con el conocimiento y experiencia que han adquirido en la organización sin ayuda de documentos, manuales o medios web que contengan información que puedan necesitar.
- Se recomienda aplicar el modelo en organizaciones categorizadas como medianas o grandes empresas, debido a que en la micro y pequeña empresa no cuentan una estructura definida como tal, y este es requisito fundamental para que el modelo arroje resultados reales y confiables.

- Se recomienda hacer uso de los documentos proveídos en esta investigación como el manual de aplicación y la guía de interpretación de resultados, sin embargo es necesario que cada organización identifique y agregue prácticas de mejora aplicables a su empresa de forma personalizada.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se detalla la propuesta planteada para medir de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo en las medianas y grandes empresas Hondureñas, la cual fue previamente validada, así mismo se complementa con un manual de aplicación del modelo y una guía de interpretación de resultados.

6.1 MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

6.3.1 CUESTIONARIO PROPUESTO Y VALIDADO

6.3.2 RESUMEN DEL MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

6.3.3 MANUAL DE APLICACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

6.3.4 GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

6.4 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.1 MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

6.2 INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta la necesidad creciente de las empresas de aplicar la modalidad de trabajo en equipo, se ha diseñado un modelo de medición que mide de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo que se presenta en las organizaciones, este modelo ha sido previamente validado, mediante su aplicación en unidades funcionales de 10 diferentes organizaciones hondureñas con la finalidad de darle mayor veracidad y confiabilidad, por tanto se procedió a crear el manual de aplicación del modelo, el cual instruye a la persona responsable sobre los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar la aplicación de manera satisfactoria y con resultados óptimos, así mismo se añadió al manual una guía de análisis y resultados que permite al responsable identificar la importancia de cada una de las variables que se miden con el modelo y cómo interpretar los resultados obtenidos en la medición.

6.3 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 CUESTIONARIO PROPUESTO Y VALIDADO

Tabla 5. Cuestionario

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA PROPUESTO Y VALIDADO							
a)	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN						
b)	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD						
c)	PUESTO/CARGO EN LA UNIDAD				GÉNERO:	Masculin o	Femenin o
d)	NIVEL ACADÉMICO: (marque con una X sobre la elección)		BÁSICO	TÉCNICO	UNIVERSITARIO	POSTGRADO	
e)	NACIONALIDAD			EDAD:		FECHA:	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
#	PREGUNTA		RESPUESTA BREVE				
1	¿La empresa cuenta con un organigrama?		SI	NO			
2	¿El organigrama se encuentra visible para todo el personal?		SI	NO	En caso de estar visible, ¿dónde se encuentra?		

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA PROPUESTO Y VALIDADO

3	¿Sabe dónde se encuentra su unidad dentro del organigrama?	SI	NO		
4	¿En sus procesos cotidianos tiene la libertad de tomar decisiones??	SI	NO	Si la respuesta es no, ¿Por qué?	
5	¿Tiene obstáculos para comunicarse con otros departamentos de forma rápida?	SI	NO	Si su respuesta es sí ¿qué obstáculos?	
6	¿En su ámbito de trabajo cotidiano, tiene la libertad de generar y compartir sus ideas?	SI	NO	Si su respuesta es NO, ¿Por qué?	
7	¿Lo más importante en esta organización es el bienestar de las personas que trabajan en ella?	SI	NO		

2. ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS Y RENDICIÓN DE CUENTAS

#	PREGUNTA	RESPUESTA BREVE			
8	¿Sabe cuál es la misión de la empresa?	SI	NO	Si su respuesta es SI, descríbala brevemente:	
9	¿Sabe cuáles son los objetivos de su unidad para este año/período?	SI	NO	Si su respuesta es SI, enumere los objetivos brevemente:	
10	¿Esta personalmente de acuerdo con estos objetivos?	SI	NO		
11	¿Ha participado usted en el proceso de fijar objetivos para su unidad de trabajo?	SI	NO		
12	¿Tienen indicadores para medir el avance del cumplimiento de objetivos en su unidad?	SI	NO		
13	¿Su jefe inmediato revisa que usted cumpla sus objetivos?	SI	NO	Si su respuesta es NO, ¿a quién le rinde cuenta de sus resultados?	

3. CUMPLIMIENTO DE ROLES

#	PREGUNTA	RESPUESTA BREVE						
14	¿Es de su preferencia trabajar en equipo o de manera individual?	SOLO	EQUIPO	¿Por qué?:				
15	¿Cómo cree usted que tiene mejores resultados cuando trabaja solo o en equipo?	SOLO	EQUIPO	¿Por qué?:				
16	Cuando en su unidad de trabajo se asignan tareas a los equipos, ¿Se asignan responsabilidades y funciones bien definidas a cada uno?	SI	NO	¿Cuáles de las siguientes?	Coordinación	Manejo del Tiempo	Manejo de Recursos	Supervisión
17	¿Siento que en sus equipos de trabajo existe un liderazgo compartido?	SI	NO	¿Por qué?:				
18	El trabajo se distribuye a cada integrante según su: (marque hasta 2 opciones)	Experiencia	Perfil Académico	Partes Iguales	Jerarquía	Habilidades		
19	¿Defina brevemente su rol dentro del equipo de trabajo?							

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA PROPUESTO Y VALIDADO

4. COMUNICACIÓN							
#	PREGUNTA	RESPUESTA BREVE					
20	¿Su supervisor inmediato retroalimenta sus resultados?	SI	NO	< Marque con una X sobre su respuesta			
21	¿Su supervisor inmediato trata de guiar sus esfuerzos?	SI	NO	< Marque con una X sobre su respuesta			
22	¿Con que frecuencia se reúne en su unidad?	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	NUNCA	< Marque con una X sobre su respuesta
23	¿Con que frecuencia tiene reuniones con su jefe inmediato?	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	NUNCA	< Marque con una X sobre su respuesta
24	¿Tiene la libertad de pedir apoyo a sus compañeros de trabajo sobre un tema laboral?	SI	NO	SI SU RESPUESTA ES NO, ¿PORQUÉ?			
25	¿Tiene la libertad de pedir apoyo a sus compañeros de otro departamento/unidad sobre un tema laboral?	SI	NO	SI SU RESPUESTA ES NO, ¿PORQUÉ?			
26	¿En su unidad existe la confianza para hablar de forma clara sobre desacuerdos, conflictos, necesidades o nuevas ideas?	MUCHA	NORMAL	POCA	MUY POCA	NO EXISTE	
27	¿Cuáles son los canales oficiales de comunicación en su organización? Puede marcar varias	CORREO	TELÉFONO	ESCRITO	PORTAL	OTRO:	
5. NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS							
#	PREGUNTA	RESPUESTA BREVE					
28	¿Cómo califica la frecuencia de conflictos en la toma de decisiones dentro de su unidad de trabajo?	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	REGULARMENTE	CASI NUNCA	NUNCA	< Marque con una X sobre su respuesta
29	¿Existe un reglamento o normativa de trabajo para su unidad?	SI	NO	SI SU RESPUESTA ES SÍ, ¿Dónde está expuesto?			
30	¿Se aplica la normativa cuando se comete una falta a la misma?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	OTRO:	
31	¿La normativa se aplica tal y cual como está definida?	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	OTRO:	

6.3.2 RESUMEN DEL MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

El modelo cuantitativo es la segunda etapa de aplicación, en el se han asignado puntuaciones según la escala de importancia previamente validada mediante entrevistas a expertos se resume la escala a continuación:

- 1: Poco importante
- 2: Moderadamente Importante
- 3: Importante
- 4: Muy Importante
- 5: No se debe prescindir de su aplicación

De la escala previa se totalizan los puntos obteniendo un resultado total por cada dimensión estudiada de siguiente manera:

- | | |
|--|-----|
| • Estructura Organizacional | 13% |
| • Alineamiento de objetivos y rendición de cuentas | 25% |
| • Cumplimiento de roles | 24% |
| • Comunicación | 22% |
| • Normativas y Procedimientos | 16% |

6.3.3 MANUAL DE APLICACIÓN DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

MANUAL DE APLICACIÓN DE MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

Este manual se refiere al proceso a seguir para la aplicación de la herramienta. El proceso cuenta con los siguientes pasos:

1. Definición de Unidad a ser evaluada
2. Entrevista con Encargado de Unidad

3. Generación y envío de Hipervínculo Web
4. Aplicación de Herramienta de Diagnóstico
5. Recepción de Resultados
6. Análisis de Resultados
7. Entrega de Resultados

Objetivo: Recolección y análisis de resultados de la aplicación de la herramienta con el fin del generar recomendaciones para potencializar el trabajo en equipo en la unidad definida.

1. Definición de unidad a ser evaluada

Los técnicos seleccionan la unidad a ser evaluada, la cual debe cumplir con las siguientes características:

- Equipo de trabajo de 4 o más miembros (puede ser interdepartamental)
- Acceso a dispositivos habilitados con Internet
- Disponibilidad y compromiso de alta dirección para aplicación de la herramienta

Los técnicos podrán aplicar la herramienta exclusivamente en unidades funcionales que apliquen.

2. Entrevista con encargado de unidad

Una vez que se ha definido la unidad, es necesario realizar una entrevista vía correo, teléfono o personal con la persona encargada de la unidad. Los puntos a comentar son:

- Objetivo de la aplicación de la herramienta:

Esta herramienta está basada en una previa investigación de las variables más representativas del potencial de trabajo en equipo, consiste en un cuestionario de 30 preguntas divididas en 5 variables, a las cuales mediante un modelo cuantitativo de priorización se les asignaron valores que reflejan el nivel de trabajo en equipo en su organización a fin de generar recomendaciones en base a su situación actual.

- Beneficios Directos para la unidad

Los beneficios directos incluyen la detección y diagnóstico de la situación actual referente al trabajo en equipo en sus unidades:

- Identificación de las fortalezas y debilidades, posteriormente los técnicos hacen entrega de un reporte con recomendaciones puntuales para mejorar este índice.

- Métodos de Aplicación

El método de aplicación es vía WEB, mediante cualquier dispositivo electrónico con acceso a internet; PC, laptop, Tablet, dispositivo móvil.

- Duración y momento de la aplicación

El término de aplicación es definido con el encargado de la unidad, se recomienda no sobrepase un límite máximo de 5 días y un mínimo de 1 día. El llenado del cuestionario toma entre 15 a 25 minutos máximo, el mismo no tiene límite de tiempo.

- Período de entrega de Resultados

Los resultados son entregados por los técnicos en un plazo máximo de 30 días una vez cerrado el período de aplicación.

3. Generación y envío de hipervínculo web

El hipervínculo web de la herramienta es enviado por los técnicos vía correo al encargado de la unidad. El correo contiene la siguiente información previamente acordada en la entrevista:

- Período de aplicación
- Período de Entrega de Reporte
- Nombre la de unidad a medir

4. Aplicación de Modelo de Medición Cuantitativa

- Apertura de acceso a la herramienta en la fecha previamente acordada.
- Cerrar el acceso a la herramienta en la fecha previamente acordada.
- Una vez cerrado el acceso, se envía un correo informativo del proceso al encargado de la unidad en proceso de ser evaluada.

5. Recepción de Resultados

- Posteriormente, cerrado el acceso a la herramienta, los técnicos realizan la descarga de los resultados, los cuales son tabulados en el modelo de medición cuantitativa.
- La tabulación está representada por total de respuestas por pregunta y por variable.
- Se llega a la etapa final de tabulación, donde los técnicos totalizan el puntaje por cada variable, mediante el modelo de medición cuantitativa y se obtiene el porcentaje total del potencial de trabajo en equipo.

6. Análisis de Resultados

(Referirse a Guía de Análisis de Resultados)

En base a estos resultados, los técnicos un reporte ejecutivo que contenga el siguiente formato:

- Acuerdos en Entrevista Inicial (fechas)
- Objetivo
- Análisis de Situación Actual por Variable

Recomendaciones y oportunidades de mejora por variable.

7. Entrega de Resultados

Los técnicos hacen entrega del reporte ejecutivo vía correo o de forma personal. Además solicitan una entrevista final por cualquiera de estos medios o por teléfono, para indicar el uso del reporte y un resumen muy general de los principales hallazgos.

Posterior a esto los técnicos solicitan a cada unidad, asignar un porcentaje de satisfacción al producto entregado.

6.3.4 GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL MODELO DE MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL POTENCIAL DE TRABAJO EN EQUIPO

Esta sección resume la manera en que se deben interpretar los datos obtenidos de la aplicación del modelo de medición cuantitativa del potencial de trabajo en equipo, y practicas básicas de mejora propuestas para dar a solución a la problemática más común de las empresas.

Objetivo: Interpretar de forma adecuada los resultados obtenidos de la aplicación del modelo, con el fin de generar y aplicar prácticas de mejora para potencializar el trabajo en equipo en la unidad definida.

La ponderación utilizada está basada en una escala de importancia de 1 a 5 siendo 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo de importancia; el 1 representa el puntaje en el cual la variable puede estar o no aplicándose de manera correcta en las organizaciones y aun así los equipos estarán generando resultados; 5 representa el puntaje máximo en el cual si no se cumple con la actividad que genera la variable la modalidad de trabajo en equipo difícilmente se podrá aplicar y generar resultados óptimos.

A continuación se describen las medidas aplicables según los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de medición cuantitativa:

- Medidas Correctivas

Estas medidas son aplicables cuando el puntaje obtenido refleja que más de la mitad de los miembros de los equipos desconocen aspectos de cada una de las dimensiones analizadas o no aplican las acciones adecuadas.

- Medidas Preventivas

Estas medidas son aplicables cuando el puntaje obtenido refleja que más del 70% de los miembros de los equipos que se encuentran trabajando en los puntajes máximos propuestos en el modelo de medición cuantitativa y además están realizando las actividades de manera óptima, por lo que las medidas antes mencionadas deberán contenerse en un calendario anual propuesto por el departamento de recursos humanos de forma periódica únicamente para evitar que disminuya el rendimiento esperado de los equipos.

1. Interpretación de resultados alineamiento de objetivos

El puntaje máximo que se puede obtener en esta variable es de 25/100, para el cual se deben aplicar las siguientes medidas según los resultados obtenidos:

- 1-18 Puntos (Medidas Correctivas)
- 19-25 (Medidas Preventivas y de seguimiento)

Medidas correctivas propuestas: estas medidas se aplican cuando más de la mitad de los miembros de los equipos desconocen la misión, visión y objetivos de la organización, así mismo el equipo carece de indicadores para medir sus objetivos, esto puede estar sucediendo de forma paralela o una de ellas puede estar generando que la debilidad en el equipo.

- El departamento de recursos humanos debe crear un calendario de talleres teórico-prácticos de socialización de la estrategia organizacional, que permita comunicar e integrar los objetivos de las unidades con los objetivos globales de la misma a fin de que sean comprendidos y aplicada la vinculación por cada equipo, de esta manera los miembros tendrán el conocimiento sobre la importancia que tiene la contribución de sus esfuerzos como unidad al logro de objetivos organizacionales.

Medidas de preventivas y de seguimiento propuestas:

- Difundir el plan estratégico de la organización en cada una de las unidades funcionales a fin de facilitar las herramientas necesarias para que cada equipo identifique su rol dentro de la organización y colocar el organigrama, la misión y visión de la empresa de forma visible.

- Crear un formato de vinculación de objetivos que posea indicadores de medición para lograr dar seguimiento al cumplimiento de los mismos de forma periódica según como le sea de mayor utilidad ej. Mensual, trimestral o anual.

2. Interpretación de resultados definición de roles

El puntaje máximo que se puede obtener en esta variable es de 24/100, para el cual se deben aplicar las siguientes medidas según los resultados obtenidos:

- 1-17 Puntos (Medidas Correctivas)
- 18-24 (Medidas Preventivas y de seguimiento)

Medidas correctivas propuestas: estas medidas se aplican cuando más de la mitad de los miembros de los equipos se les han asignado roles y funciones, simplemente por repartir el trabajo en partes iguales o por la jerarquía del puesto que desempeña.

- Se debe diseñar un documento de distribución del trabajo por cada equipo que contenga el rol y las funciones que debe desempeñar cada miembro, esto debe elaborarse en base a criterios como las habilidades, el perfil académico o la experiencia que posea el miembro que tomará el liderazgo en determinada actividad, para diseñar este documento puede tomar como guía los pasos propuestos para crear un equipo que están contenidos en el Capítulo II de esta investigación.

Medidas de preventivas y de seguimiento propuestas:

- Hacer una revisión del documento final que permita identificar que los roles estén distribuidos de la mejor manera sin que haya duplicidad de los mismos.

3. Interpretación de resultados comunicación

El puntaje máximo que se puede obtener en esta variable es de 22/100, para el cual se deben aplicar las siguientes medidas según los resultados obtenidos:

- 1-15 Puntos (Medidas Correctivas)
- 16-22 (Medidas Preventivas y de seguimiento)

Medidas correctivas propuestas: estas medidas se aplican cuando más de la mitad de los miembros de los equipos no se expresan con confianza ante los demás miembros del equipo, no mantienen una comunicación constante, y utilizan únicamente medios escritos para hacerlo.

- Cuando se forma un equipo la comunicación debe ser constante, por lo que se deben programar reuniones como mínimo tres veces por semana, ya sea por diferentes medios ej. físicas, electrónicas o telefónicas, estas deben tener un objetivo previamente analizado y avances para presentar, esto permite que la reunión sea de provecho y no se malgaste el tiempo utilizado en ella, si nos mas bien ayude a potenciar los resultados.

Medidas de preventivas y de seguimiento propuestas:

- Una vez por semana realizar una reunión de retroalimentación sobre los conflictos presentados en la semana de trabajo, cumplimiento de metas y aspectos que se pueden mejorar.

4. Interpretación de resultados normas y procedimientos

El puntaje máximo que se puede obtener en esta variable es de 16/100, para el cual se deben aplicar las siguientes medidas según los resultados obtenidos:

- 1-11 Puntos (Medidas Correctivas)
- 12-16 (Medidas Preventivas y de seguimiento)

Medidas correctivas propuestas: estas medidas se aplican cuando más de la mitad de los miembros expresan no tener conocimiento de las normativas y los procedimientos que se deben aplicar, o simplemente no hay existencia de las mismas.

- De no existir una normativa que rija el accionar de los miembros de los equipos en cuanto a resolución de conflictos o aplicación de sanciones, el equipo debe crear un reglamento que le permita hacer frente de manera equitativa a los conflictos que se presenten.
- Si hay existencia de una normativa, el departamento de recursos humanos debe encargarse de difundirla y hacerla del conocimiento de todas las unidades de la organización.

Medidas de preventivas y de seguimiento propuestas:

- Documentar las prácticas más frecuentes que ayudan a superar cada uno de los conflictos a fin de que la normativa tenga mayor cobertura como herramienta para ayudar a mantener el orden y buen funcionamiento del equipo.

5. Interpretación de resultados estructura organizacional

El puntaje máximo que se puede obtener en esta variable es de 13/100, para el cual se deben aplicar las siguientes medidas según los resultados obtenidos:

- 1-9 Puntos (Medidas Correctivas)
- 10-13 (Medidas Preventivas y de seguimiento)

Medidas correctivas propuestas: estas medidas se aplican cuando más de la mitad de los miembros no poseen la libertad de compartir ideas, se les dificulta comunicarse con otros departamentos, y no puede tomar decisiones sobre sus procesos cotidianos sin previa autorización

- De no existir una normativa que rijan el accionar de los miembros de los equipos en cuanto a resolución de conflictos o aplicación de sanciones, el equipo debe crear un reglamento que le permita hacer frente de manera equitativa a los conflictos que se presenten.
- Si hay existencia de una normativa, el departamento de recursos humanos debe encargarse de difundirla y hacerla del conocimiento de todas las unidades de la organización.

Medidas de preventivas y de seguimiento propuestas:

- Medir la frecuencia de los conflictos y documentar las prácticas más que ayudan a superar cada uno de los conflictos a fin de que la normativa tenga mayor cobertura como herramienta para ayudar a mantener el orden y buen funcionamiento del equipo.

6. Interpretación de resultados diversidad

Esta variable no posee un puntaje asignado, sin embargo es importante tomar en cuenta diferentes habilidades, perfil académico y experiencia al momento de formar equipos esto permite el aprendizaje entre los miembros y una visión más amplia de las actividades que se realizan.

6.4 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN

La aplicación de este modelo se realiza vía electrónica, lo que hace de este un modelo de fácil aplicación y sin costo alguno, el único recurso cuantificable es el tiempo para cual se debe invertir un tiempo aproximado de:

Tabla 7. Tiempo de duración aproximado

No.	Actividad	Tiempo aproximado requerido
1	Aplicación a cada miembro del equipo (por participante)	30 minutos
2	Ingreso de datos al modelo cuantitativo (por unidad)	1 hora
No.	Actividad	Costo aproximado
3	Aplicación del Modelo a cada miembro del equipo	20\$-25\$

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 8. Proceso de Aplicación

ACTIVIDAD	DURACIÓN
Definición de Unidad a ser evaluada	0.5
Entrevista con Encargado de Unidad	0.5
Generación y envío de Hipervínculo Web	0.5
Aplicación de Herramienta de Diagnóstico	1
Recepción de Resultados	1
Tabulación de Resultados por Variable	0.5
Aplicación de Modelo cuantitativo	0.5
Análisis de Resultados	1
Análisis por Variable de situación Actual	0.5
Recomendaciones por Variable según guía	0.5
Entrega de Resultados	0.5
Entrevista con encargado de Unidad	0.25
Entrega de Reporte Final	0.25
TOTAL DÍAS	5

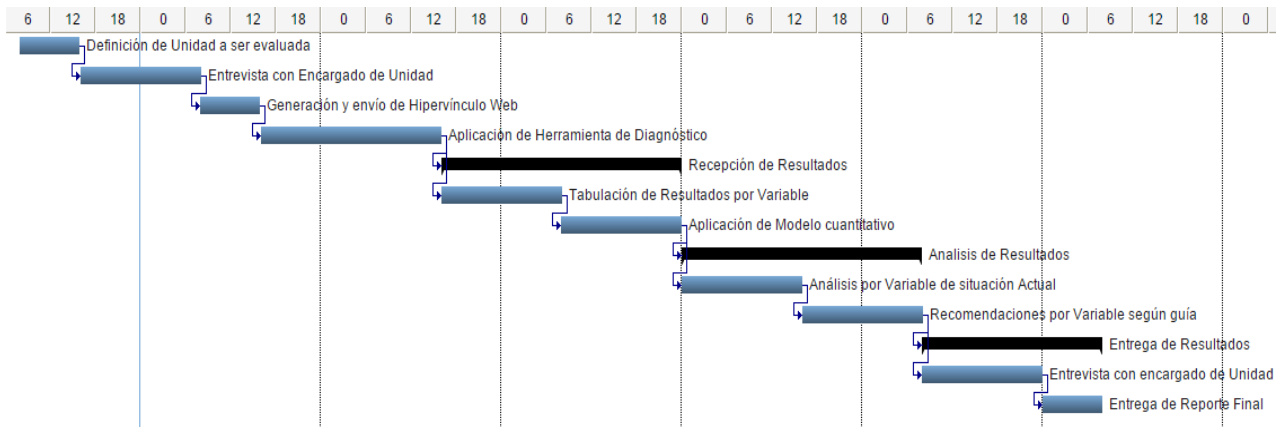


Figura 35. Cronograma de actividades

Tabla 9. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Titulo	Problema de Investigación	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
		General	Especifico			
Medición Cuantitativa Del Potencial De Trabajo En Equipo En Las Empresas Hondureñas	No existe un modelo de medición cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo de la mediana y grande empresa de Honduras.	Diseñar un modelo de medición, que mida de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo, en la mediana y grande empresa de Honduras, a fin de facilitar la detección de oportunidades de mejora y fijar los esfuerzos en objetivos específicos de gestión de equipos.	1. Identificar las dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.	Según los diferentes autores citados previamente en el Capítulo II de la presente investigación, hay seis dimensiones que poseen influencia directa sobre el trabajo en equipo, las cuales se mencionan a continuación:	Se recomienda realizar mediciones periódicas con el Modelo AHM de Seis Dimensiones a fin de identificar prácticas de mejora y avances en el potencial de trabajo en equipo.	Propuesta y validación del Modelo AHM de Seis Dimensiones, Manual de Aplicación y Guía de Análisis de Resultados
				Alineamiento de objetivos		
				Cumplimiento de roles		
				Comunicación		
				Normativas y procedimientos		
				Estructura Organizacional		
				Diversidad		
Medición Cuantitativa Del Potencial De Trabajo En Equipo En Las Empresas Hondureñas	No existe un modelo de medición cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo de la mediana y grande empresa de Honduras.	Diseñar un modelo de medición, que mida de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo, en la mediana y grande empresa de Honduras, a fin de facilitar la detección de oportunidades de mejora y fijar los esfuerzos en objetivos específicos de gestión de equipos.	2. Analizar la relación que tienen las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.	Alineamiento de Objetivos: que los equipos tengan conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategia de la organización, les permite fijar sus objetivos como equipo alineados a los mismos, teniendo una dirección más clara para contribuir con el cumplimiento de metas de manera efectiva y potenciando sus resultados.	Se sugiere a las organizaciones involucrar a los equipos de cada unidad al momento de fijar los objetivos de la misma, tomando en cuenta que estos equipos están relacionados directamente con la actividad que se realiza, involucrarlos dará como resultado mayor sentido de pertenencia y alineación con los objetivos por parte de los miembros.	Propuesta y validación del Modelo AHM de Seis Dimensiones, Manual de Aplicación y Guía de Análisis de Resultados

				<p>Cumplimiento de Roles: Que los equipos definan sus roles y responsabilidades según un criterio fijado por ellos mismos ej. Experiencia, preparación académica o especialización, permite que los miembros realicen su trabajo de manera más efectiva ya que concentran sus fortalezas en realizar las actividades en las que mejor se desempeñan.</p>	<p>Se sugiere a cada equipo elaborar su plan de trabajo mensual, donde se detalle cada uno de los aspectos de mayor importancia para el equipo y añadir a este los elementos enlistados previamente en la guía de pasos para la formación de equipos.</p>	
<p>Medición Cuantitativa Del Potencial De Trabajo En Equipo En Las Empresas Hondureñas</p>	<p>No existe un modelo de medición cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo de la mediana y grande empresa de Honduras.</p>	<p>Diseñar un modelo de medición, que mida de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo, en la mediana y grande empresa de Honduras, a fin de facilitar la detección de oportunidades de mejora y fijar los esfuerzos en objetivos específicos de gestión de equipos.</p>	<p>2. Analizar la relación que tienen las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.</p>	<p>Comunicación: Mantener una comunicación clara, efectiva y fluida con los miembros de los equipos es fundamental para que este se desempeñe bien, logren generar ideas, resolver conflictos y tomar decisiones más rápidamente, ahorrando tiempo y costos según la situación en la que se encuentren.</p>	<p>Se sugiere a cada equipo elaborar su plan de trabajo mensual, donde se detalle cada uno de los aspectos de mayor importancia para el equipo y añadir a este los elementos enlistados previamente en la guía de pasos para la formación de equipos.</p>	<p>Propuesta y validación del Modelo AHM de Seis Dimensiones, Manual de Aplicación y Guía de Análisis de Resultados</p>

				<p>Normativas y Procedimientos: Aplicar la normativa y los procedimientos de la organización permite dar un trato equitativo a los miembros que de los equipos, al mismo tiempo que se va estandarizando el proceder del mismo en situaciones rutinarias dando como resultado mayor rapidez y aceptación en cada proceso.</p>	<p>Socializar la normativa organizacional con los miembros de cada unidad que integran los diferentes equipos de la organización, a fin de que pueda ser aplicable en cada momento que sea requerido, de esta manera se puede estandarizar el proceder de los equipos cuando se presenten conflictos con procesos aceptados y aprobados por toda la organización.</p>	
<p>Medición Cuantitativa Del Potencial De Trabajo En Equipo En Las Empresas Hondureñas</p>	<p>No existe un modelo de medición cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo de la mediana y grande empresa de Honduras.</p>	<p>Diseñar un modelo de medición, que mida de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo, en la mediana y grande empresa de Honduras, a fin de facilitar la detección de oportunidades de mejora y fijar los esfuerzos en objetivos específicos de gestión de equipos.</p>	<p>2. Analizar la relación que tienen las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo.</p>	<p>Estructura Organizacional: Para fomentar el trabajo en equipo en las organizaciones, estas deben ser flexibles y orgánicas en su mayoría; esto permite que la toma de decisiones sea descentralizada y efectiva ya quien toma la decisión está involucrado directamente con el proceso y el área de la cual es responsable; a diferencia de la estructura mecanicista que por ser muy rígida representa mayor retraso al tomar decisiones e involucra en ellas a miembros de la organización que no están involucrados directamente lo que puede representar decisiones no muy acertadas que pueden representar mayor costo y tiempo para la organización.</p>	<p>Adoptar aspectos de una estructura organizacional orgánica, a fin de favorecer las condiciones ambientales para que se logre implementar de manera efectiva la modalidad de trabajo en equipo.</p>	<p>Propuesta y validación del Modelo AHM de Seis Dimensiones, Manual de Aplicación y Guía de Análisis de Resultados</p>

				<p>Diversidad: los equipos que poseen esta característica se complementan de mejor manera que aquellos que no la poseen; el que cada miembro posea diferentes habilidades, preparación académica y experiencia les permite visualizar cada aspecto desde diferentes puntos de vista, y dar soluciones más acertadas a los conflictos que se presenten, además de que permite el aprendizaje continuo por parte de los miembros del equipo.</p>	<p>Se recomienda identificar previamente las habilidades, experiencia y nivel académico de los miembros que conformaran el equipo de la unidad, de esta manera el trabajo podrá ser distribuido en base a estos criterios, y potenciar los resultados de equipos.</p>	
<p>Medición Cuantitativa Del Potencial De Trabajo En Equipo En Las Empresas Hondureñas</p>	<p>No existe un modelo de medición cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo de la mediana y grande empresa de Honduras.</p>	<p>Diseñar un modelo de medición, que mida de forma cuantitativa el potencial de trabajo en equipo, en la mediana y grande empresa de Honduras, a fin de facilitar la detección de oportunidades de mejora y fijar los esfuerzos en objetivos específicos de gestión de equipos.</p>	<p>3. Definir una técnica para medir las diferentes dimensiones empresariales que tienen influencia directa sobre el trabajo en equipo</p>	<p>Las dimensiones identificadas previamente se pueden medir mediante un cuestionario combinado de encuesta y entrevista, que consiste en un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, diseñadas para recabar información cualitativa y transformarla mediante un modelo cuantitativo, en un porcentaje que representa el potencial de trabajo en equipo en la organizaciones.</p>	<p>Se recomienda aplicar el modelo en organizaciones categorizadas como medianas o grandes empresas, debido a que en la micro y pequeña empresa no cuentan una estructura definida como tal, y este es requisito fundamental para que el modelo arroje resultados reales y confiables.</p>	<p>Propuesta y validación del Modelo AHM de Seis Dimensiones, Manual de Aplicación y Guía de Análisis de Resultados</p>

<p>Medición Cuantitativa Del Potencial De Trabajo En Equipo En Las Empresas Hondureñas</p>	<p>No existe un modelo de medición cuantitativa para medir el potencial de trabajo en equipo de la mediana y grande empresa de Honduras.</p>		<p>4. Proponer y validar un modelo de diagnóstico cuantitativo para medir el potencial de trabajo en equipo en la mediana y grande empresa de Honduras.</p>		<p>Para que los resultados a obtener sean confiables, previo a la aplicación del modelo se deben dar instrucciones precisas; los miembros de los equipos que participen deberán hacerlo con el conocimiento y experiencia que han adquirido en la organización sin ayuda de documentos, manuales o medios web que contengan información que puedan necesitar.</p>	<p>Propuesta y validación del Modelo AHM de Seis Dimensiones, Manual de Aplicación y Guía de Análisis de Resultados</p>
--	--	--	---	--	---	---

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Academias Españolas. (2013). *Diccionario de la Real Academia Española* (23^a ed.). Madrid España.
- Aguado D., Lucia B., & Arranz V. (2008). *Habilidades para el Trabajo en Equipo*. Madrid: Ediciones UAM.
- Aguilar A. (1992). *Liderazgo para la productividad en México*. Balderas 95, C.P. 06040, México, D.F.: EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.
- Bertalanffy Von. (1991). An outline of General System Theory, (*The British Journal for the Philosophy of Science*), 134-165.
- Biddle. (1986). Recent development role theory, (*Annual Review of sociology*), 67-92.
- Castañeda, M. (1991). *El trabajo en equipo y la sinergia*. Cali: Ins.
- CCIT. (2013). *Diagnóstico sectorial de la MIPYME no agrícola en Honduras*. Centro América.
- Claver Cortés, Pertusa Ortega, & Molina Azorín. (2006). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. *Caracterización de las Estructuras Mecánica y Orgánica a partir de las Principales Dimensiones Estructurales*, 12.
- Comisión Europea. (2004). *European Innovation Scoreboard*, (p. 48). Brúcelas: Comisión Europea.
- Echeverría, B. (2002). *Gestión de la competencia de acción profesional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Escobar Pedro. (2012). *Trabajo en Equipo*. España: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Giorlandini Eduardo, & Otros. (1999). *Trabajo y Conflicto*. Argentina: Librería Platense.
- Goold y Campbell. (1998). Desperately Seeking Synergy, (*Harvard Business Review*).
- Grensing, Pophal. (1998). Training Employees to Telecommute: A recipe for success, (*HR Magazine*), 43.
- Guerrero, Liliana. (2002). *Diagnóstico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Honduras* (pp. 220-413). Francisco Morazán, Tegucigalpa.
- Guy Le Boterf. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. España: Ediciones Deusto.
- Robbins H., & Finley M. (2000). *The new why teams don't work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hayes Nicky. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo*. Madrid: Thomson Editores.
- Bradley L., & Mathieu J. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality, (*Journal of Management*), 700-718.

- Lablanca I. (2014). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Madrid España: Secretaría General Técnica.
- Lanuque Alejandro. (2008). *Marketing Audiovisual*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Arraut L. (s. f.). La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias.
- Miller, Droge, & Toulouse. (s. f.). Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure, (*Academy of Management Journal*), 544-569.
- Morand. (1995). The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic Organizations, *20, n° 4*(*Academy of Management Review*), 831-872.
- OECD. (2005). Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation. OECD Publicación, 3ª ed.
- Otálora J., & Sánchez Pérez J. (2007). *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo*. Cadiz: McGraw-Hill.
- Publicaciones Vértice. (2007). *Estructuras Organizativas*. Lugar: Vértice.
- Sánchez, & Acebo. (2010). *Manual organización y gestión de equipos*. Madrid: CEP.
- Silvestrini, & Vargas. (2008, enero). *Fuentes de Información primarias, secundarias y terciarias*.
- Veleriro. (2009). Comportamiento organizacional. El Cid Editor | apuntes.
- Watson, & Tellegen. (1985). Toward a Consensual structure of mood, (*Psychological Bulletin*), 219-235.
- Williams. (1996). *Trabajo en Equipo*. Gran Bretaña.
- Winter R. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.