



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES
QUE INCIDEN EN LAS DIFERENCIAS DEL RENDIMIENTO DE EQUIPOS DE
TRABAJO DEL MODELO DE MARCIAL LOSADA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MAGDALENA PAZ VÁSQUEZ CASTRO

PROFESOR GUÍA:

OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

RENÉ ESQUIVEL CABRERA

LUCÍA SCHWEMBER NEIRA

SANTIAGO DE CHILE
2017

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil
Industrial

POR: Magdalena Paz Vásquez Castro

FECHA:7/03/2017

PROFESOR GUÍA: Omar Cerda Inostroza

**DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES
QUE INCIDEN EN LAS DIFERENCIAS DEL RENDIMIENTO DE EQUIPOS DE
TRABAJO DEL MODELO DE MARCIAL LOSADA**

Este trabajo de título se orienta a construir un instrumento que permita medir las variables que plantea el modelo de Equipos de Alto Rendimiento del autor Marcial Losada. El objetivo general del trabajo es generar un instrumento que permita medir las variables propuestas en el citado modelo, identificando aspectos que ayudan a mejorar el modo en que las personas se relacionan cuando trabajan en equipo.

Este trabajo de título se realizó en la empresa Consultora “De Kanel”, la cual sostiene que es necesario profundizar las intervenciones que se realizan para mejorar el trabajo en equipo. La consultora trabaja actualmente con el modelo de Marcial Losada, desarrollando intervenciones en los equipos, sin embargo, no cuenta con un instrumento que permita medir las variables observables que inciden en el rendimiento.

Se utilizó una metodología cualitativa y cuantitativa que consistió, en identificar y entender el Estado de Arte de la investigación sobre equipos de trabajo, para luego crear un marco conceptual, donde se expresaron las diferentes aproximaciones teóricas en torno al tema. Se profundizó en las variables críticas del Modelo de Marcial Losada; es decir, positividad y negatividad, indagación y persuasión y orientación interna y externa. Se construyeron declaraciones ligadas a dichas variables, validándolas a través de un panel de expertos, y se creó un instrumento para ser aplicado en una organización u empresa, en donde los integrantes del equipo pudiesen entregar su percepción.

Entre los principales resultados del proceso, conviene mencionar que se logró crear un instrumento que mide las variables que inciden en los rendimientos de los equipos de trabajo planteados por Losada. Este instrumento se puede aplicar a cualquier equipo de trabajo, es de corta duración, fácil de procesar y entrega una buena medida de aspectos observables que los integrantes del equipo perciben.

AGRADECIMIENTOS

Apenas entré a estudiar Ingeniería solamente sabía que tenía relación con las matemáticas, pero con los años fui aprendiendo qué hacía un ingeniero y me fui encantando cada vez más con la carrera.

Desde un principio siempre estuvieron mis padres, Isabel y Martín, los que me acompañaron durante todo este camino, el cual fue largo, difícil, pero a la vez motivante. Ellos me dieron todo el apoyo que yo necesitaba, la ayuda para seguir adelante y además siempre fueron mi motivación para llegar hasta el final de este recorrido. Los valores y principios que me inculcaron fueron esenciales para realizarme como persona, desde niña en el colegio, hasta el día de hoy, formando la persona que soy actualmente.

Mi papá es un ejemplo a seguir, mi referente. Él siempre ha sido incondicional conmigo, me ha entregado cada detalle que necesito, ha estado en todo momento, apoyando y entendiendo las decisiones que tomo.

Mi mamá es la persona que me completa. Sin ella hubiese sido muy difícil salir adelante, siempre me ha ayudado en todo, ha entendido cada situación, me ha acompañado durante toda mi vida, siendo mi pilar fundamental, entregándome toda su energía de mamá, amiga y compañera.

Además de agradecerles a mis padres, mi familia fue esencial, entendiendo y apoyando cada una de las dificultades que tenía que pasar. Siempre creyendo y entregando toda la confianza en mí.

También quiero agradecer a mi pareja, el cual ha sido imprescindible en estos últimos años, me ha apoyado en cada minuto que lo he necesitado, me ha consolado y animado en muchas situaciones. Siempre está a mi lado, y quiero darle las gracias por toda la paciencia, ayuda y fortaleza que me entrega día a día.

Grandes compañeros también me acompañaron en este camino, y agradezco cada una de las lecciones que aprendí de ellos y con ellos, teniendo que resolver muchos problemas e inconvenientes.

Finalmente, quiero agradecer a todos los profesores que me han acompañado durante toda esta carrera, los que me enseñaron a ser perseverante, dedicada y constante en lo que hago.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1.1	DE KANEL CONSULTORES	3
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1	ANTECEDENTES GENERALES	5
1.2.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2.3	JUSTIFICACIÓN	7
1.3	OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	9
1.3.1	OBJETIVO GENERAL	9
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	10
1.3.4	ALCANCES	10
2	MARCO CONCEPTUAL	12
2.1	ANTECEDENTES GENERALES	12
2.2	JON R. KATZENBACH Y DOUGLAS K. SMITH	13
2.2.1	APLICACIÓN DEL MODELO DE KATZENBACH Y SMITH.....	16
2.3	PATRICK LENCIONI.....	17
2.3.1	APLICACIÓN DEL MODELO DE LENCIONI.....	22
2.4	MODELO MEREDITH BELBIN	24
2.4.1	APLICACIÓN DEL MODELO DE BELBIN.....	27
2.5	ESTUDIO GOOGLE.....	29
2.6	MODELO MARCIAL LOSADA	30
2.6.1	POSITIVIDAD/ NEGATIVIDAD	31
2.6.2	INDAGACIÓN/ PERSUASIÓN	32
2.6.3	ORIENTACIÓN INTERNA/ ORIENTACIÓN EXTERNA	33
2.6.4	OTROS FACTORES IMPORTANTES.....	34
2.6.5	RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES	36
2.7	CONCLUSIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	40

2.8	TRABAJO EN EQUIPO EN LA ACTUALIDAD	42
2.8.1	APLICACIÓN DEL MODELO DE LOSADA POR LA CONSULTORA DE KANEL EN LA ACTUALIDAD	44
2.8.2	UTILIZACIÓN DE LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE LOS AUTORES EN LA ACTUALIDAD	45
3	MARCO METODOLÓGICO	47
3.1	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	47
3.2	ENTREVISTAS CON ENTENDIDOS DEL TEMA.....	48
3.3	DISEÑO DEL INSTRUMENTO	48
3.4	PLAN PILOTO	49
4	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	50
4.1	CARACTERIZACIÓN GENERAL	50
4.2	VARIABLES CONSIDERADAS EN LA MEDICIÓN	50
4.3	CREACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	50
4.3.1	POSITIVIDAD / NEGATIVIDAD	51
4.3.2	INDAGACIÓN / PERSUASIÓN	51
4.3.3	ORIENTACIÓN INTERNA / ORIENTACIÓN EXTERNA	51
4.4	FORMATO DEL INSTRUMENTO.....	54
4.5	EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	54
4.5.1	POSITIVIDAD / NEGATIVIDAD	54
4.5.2	INDAGACIÓN / PERSUASIÓN	56
4.5.3	ORIENTACIÓN INTERNA / ORIENTACIÓN EXTERNA	56
4.6	FORMATO DE LA EVALUACIÓN	58
5	IMPLEMENTACIÓN PILOTO.....	59
5.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	59
5.2	DIAGNÓSTICO PREVIO	60
5.3	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	63
6	RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	64
6.1	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	72
6.2	COMPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DEL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	73

6.3	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	75
6.4	RESULTADOS DE LA ENCUESTA FINAL	77
6.4.1	BENEFICIOS PERSONALES	77
6.4.2	BENEFICIOS GRUPALES.....	78
6.4.3	SATISFACCIÓN GENERAL	79
6.5	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN A PARTIR DEL INSTRUMENTO.....	79
6.6	CONCLUSIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN	80
7	CONCLUSIONES	81
7.1	CONCLUSIONES SOBRE EL OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO.....	81
7.2	CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO	82
7.3	CONCLUSIONES FINALES.....	84
8	BIBLIOGRAFÍA.....	86
9	ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación del instrumento Patrick Lencioni	23
Tabla 2: Cálculo del rol predominante.....	27
Tabla 3: Categorías de la variable Positividad/Negatividad.....	37
Tabla 4: Categorías de la variable Indagación/Persuasión.....	38
Tabla 5: Categorías de la variable Orientación Interna/Orientación Externa.	38
Tabla 6: Matriz de desempeño de los equipos.	39
Tabla 7: Resultados del diagnóstico previo para Contabilidad.....	61
Tabla 8: Resultados del diagnóstico previo para Tesorería.....	62
Tabla 9: Resultados del diagnóstico previo para Operaciones	62
Tabla 10: Resultados para Positividad/Negatividad en el equipo de Contabilidad.	65
Tabla 11: Resultados para Indagación/Persuasión en el equipo de Contabilidad.	66
Tabla 12: Resultados para Orientación Interna/Orientación Externa en el equipo de Contabilidad.	67
Tabla 13: Resultados para Positividad/Negatividad en el equipo de Tesorería.	68
Tabla 14: Resultados para Indagación/Persuasión en el equipo de Tesorería.	68
Tabla 15: Resultados para Orientación Interna/Orientación Externa en el equipo de Tesorería.....	69
Tabla 16: Resultados para Positividad/Negatividad en el equipo de Operaciones.	70
Tabla 17: Resultados para Indagación/Persuasión en el equipo de Operaciones.....	71
Tabla 18: Resultados para Orientación Interna/Orientación Externa en equipo de Operaciones.	72
Tabla 19: Comparación de diagnóstico y resultados del instrumento en Contabilidad	73
Tabla 20: Comparación de diagnóstico y resultados del instrumento en Tesorería.	74
Tabla 21: Comparación de diagnóstico y resultados del instrumento en Operaciones	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Las cinco disfunciones de un equipo.....	21
Ilustración 2: Modelo de Marcial Losada.	35
Ilustración 3: Elementos en común entre los autores.....	41
Ilustración 4: Relación entre las variables y las conductas.....	52
Ilustración 5: Organigrama de la Bolsa de Comercio de Santiago.	60

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Hoy en día las organizaciones están muy enfocadas en estudiar la forma en que trabajan sus equipos para así poder identificar los problemas entre sus integrantes. De esta manera, se podría mejorar la eficiencia y eficacia en el trabajo. Es por esto que se necesitan instrumentos para medir las labores en el equipo; sin embargo, muchas de estas organizaciones no cuentan con este instrumento para llevar a cabo estudios sobre el tema.

El año 2011 Google se centró en estudiar a diferentes equipos de trabajo para determinar los atributos que comparten los mejores equipos para así desempeñarse mejor.

Uno de los fenómenos que estudiaron fueron las normas grupales, es decir, las tradiciones, los estándares de comportamiento y las reglas no escritas que se generan cuando las personas se reúnen [16].

Los investigadores lograron detectar dos comportamientos clave que los equipos exitosos comparten:

Primero, en los equipos exitosos existe una “igualdad en la distribución de los turnos de conversación”, y, en segundo lugar, los equipos tienen una “sensibilidad social alta” [16].

Otros estudiosos del trabajo en equipo han sido Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, los cuales detectaron elementos básicos de un equipo: en primer lugar, el equipo debe tener un número pequeño de personas, ya que es más probable que un número reducido resuelva con éxito sus metas hacia un plan común que un grupo que cuente con un número mayor de individuos.

En segundo lugar, los miembros del equipo deben tener habilidades complementarias, es decir, complementar la experticia técnica o funcional con las habilidades de resolución de problemas y la toma de decisiones con las habilidades interpersonales.

En tercer lugar, el equipo debe estar comprometido con un propósito común y con los objetivos de rendimiento. La combinación entre un propósito común y con significado, junto con los objetivos específicos, son esenciales para el rendimiento.

En cuarto lugar, los miembros del equipo deben tener un enfoque de trabajo claro, es decir, deben desarrollar un enfoque común, el cual permita planificar los trabajos en conjunto para alcanzar los propósitos.

En quinto lugar, los equipos deben tener un sentido de responsabilidad mutua, es decir, tienen que existir promesas que haga cada miembro del equipo, destacando de esta forma el compromiso y la confianza [4].

Por otro lado, el autor Patrick Lencioni estudió el comportamiento de las organizaciones y de los equipos, identificando cinco disfunciones:

La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros, lo que genera que el equipo de trabajo no logre los objetivos que busca. La segunda disfunción es el temor al conflicto, el cual crea un ambiente sin discusión entre los integrantes. La tercera disfunción es la falta de compromiso, la que ocasiona el hecho de no aceptar las decisiones que toma cada miembro del equipo. La cuarta disfunción es la evitación de responsabilidades. Y finalmente, la quinta disfunción es la falta de atención a los resultados, que ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo [6].

Meredith Belbin, psicólogo inglés, comenzó sus estudios sobre el trabajo en equipo el año 1960 y hasta el día de hoy continúa con ellos.

Belbin plantea que, para que un equipo sea exitoso, deben existir 9 roles operando a la vez, en donde los miembros deben cumplir con estos roles.

El rol “Cerebro” se caracteriza por ser creativo e imaginativo, resolviendo problemas difíciles. El “Monitor evaluador” aporta juicios objetivos y el “Especialista” tiene iniciativa propia, aportando conocimiento y habilidades. También está el rol de “Impulsor” que es dinámico, y logra responder a los trabajos bajo presión. El “Implementador” aporta disciplina, confianza y eficiencia, a diferencia del “Finalizador” que es meticuloso y cuidadoso. El rol del “Coordinador” otorga madurez y confianza al equipo, mientras que el “Cohesionador” se caracteriza por ser cooperativo, perceptivo y diplomático. Finalmente, el “Investigador de recursos” aporta entusiasmo y comunicación dentro del equipo [13].

Otro autor que estudió el tema es el psicólogo chileno, Marcial Losada, plantea que el trabajo en la empresa puede hacerse de una forma más inteligente desde el punto de vista emocional y se puede mejorar el nivel y la calidad de vida de las personas en las organizaciones mejorando el desempeño, y como consecuencia, la organización va a crecer. El estudio que realizó Losada fue a través de lo que denomina Meta Learning [1].

El modelo de Losada describe tres variables críticas (Positividad/Negatividad, Persuasión/Indagación y Orientación Interna/Externa) que diferencian los rendimientos de un equipo.

No se conoce una herramienta específica que permita trabajar con el modelo de Marcial Losada en aplicaciones concretas, lo que dificulta a las empresas consultoras interesadas en esta visión, a usar la perspectiva y las variables que plantea el autor.

Por lo anterior, la consultora De Kanel, está interesada en desarrollar un instrumento basado en el modelo de Marcial Losada para obtener una medición de las variables críticas que expone el autor. La consultora piensa que hay una oportunidad para explicar el trabajo en equipo de las organizaciones y lograr mediarlo con un instrumento.

Esta es la razón por la cual se plantea en este trabajo construir un instrumento que permita medir las variables propuestas por Losada, para realizar un diagnóstico y así explicar el funcionamiento del trabajo en equipo de distintas organizaciones, y de este modo, facilitar su uso en trabajos de desarrollo organizacional.

El objetivo general del trabajo es generar un instrumento que permita medir las variables que plantea el modelo de Equipos de Alto Rendimiento de Marcial Losada.

1.1.1 DE KANEL CONSULTORES

De Kanel Consultores nace el año 1993 como una consultora del ámbito de los recursos humanos, contando con dos áreas principales: la de Capacitación y la de Selección.

El área de Capacitación se encarga del desarrollo personal, el cual concretamente busca perfeccionar a los colaboradores en sus puestos de trabajo, todo esto en función de las necesidades de la empresa en cuestión, con un proceso estructurado y con metas bien definidas.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa; es por esto que la capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida [2]¹.

¹ Fuente: Entrevista Sergio de Kanel, Director De Kanel Consultores.

Por otra parte, el área de Selección se encarga de captar al personal mejor calificado para desempeñar los cargos que necesita una empresa en particular.

Con el paso del tiempo, De Kanel Consultores se ha orientado también a la consultoría en Desarrollo Organizacional, la cual se encarga de observar a las organizaciones y a los grupos como sistemas, para así diseñar procesos que mejoren la productividad, efectividad y resultados.

La consultora ha trabajado con empresas de diversas industrias y tamaños, pertenecientes tanto al sector privado como también público.

En el sector público ha trabajado en organizaciones como Sence, Banco Central de Chile, Banco del Estado, Cenabast, Conicyt y la empresa pública Metro de Santiago, entre otras. Por otra parte, en el sector privado ha trabajado con empresas como el Banco Estado, Santander, Corpbanca, ING, Colbún, Aguas Andinas, Soquimich, entre otras. [2]

La misión de De Kanel Consultores se define según la siguiente descripción: “Impulsar, reforzar y consolidar el desarrollo de las potencialidades de las personas dentro de las organizaciones, entregando un servicio personalizado, con profesionales de alto nivel y siguiendo un Sistema de Gestión de Calidad que nos asegure exceder las expectativas de nuestros clientes, manteniéndonos en una mejora continua”.

Por otro lado, su visión es: “Ser reconocidos como una empresa generadora de cambios duraderos, que agreguen valor a la gestión de nuestros clientes” [2].

Los valores de De Kanel Consultores son:

- Profundo respeto por las personas.
- Actuamos éticamente.
- Aseguramos la no discriminación y transparencia en los procesos de selección.
- Trabajamos en equipo.
- Nos comprometemos con un trabajo de excelencia que exceda las expectativas del cliente.
- Retroalimentación cortés y respetuosa, que nos permita mejorar continuamente.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES

Las organizaciones hoy en día requieren instrumentos para medir cómo están trabajando sus equipos y definir qué hacer para mejorar su eficiencia y eficacia y el bienestar de sus integrantes. Varios de estos instrumentos no cuentan con desarrollos metodológicos que permita hacer aplicaciones sistemáticas y consistentes. Muchas veces, estas aplicaciones dependen muy fuertemente del particular estilo, entendimiento y experiencia de quien las aplique.

Desde hace algunos años existe un modelo que permite predecir el desempeño de un equipo a partir de nuevas variables, que derivan de la psicología, distintas a las que se manejan en las teorías tradicionales del desarrollo de trabajo en equipo que observan aspectos como alineación de propósitos, reglas y roles, liderazgos, procesos y relaciones entre integrantes.

El modelo de Losada (por su autor Marcial Losada) describe tres variables críticas que diferencian los rendimientos de un equipo. Estas variables son: Positividad/ Negatividad, Persuasión/Indagación y Orientación Interna/Externa.

Conviene mencionar como antecedente, que la carrera de Ingeniería Civil Industrial estudia a través del ramo Comportamiento Organizacional el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Cabe destacar que el Comportamiento Organizacional es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

No menos importante es el hecho de que este trabajo se basa en la gestión de personas y equipos, siempre en el ámbito del desarrollo organizacional. Un ingeniero Civil Industrial, al tener la base del comportamiento organizacional, puede ser más consistente en observar las variables indicadas dentro de un modelo, para así estudiar la manera cómo se pueden medir y gestionar.

Por otro lado, hay que mencionar que este trabajo pretende complementar el enfoque de psicólogos y sociólogos, además de otros especialistas en organizaciones, con una aproximación desde la Ingeniería Industrial, para así destacar conductas entre los grupos de trabajo y definir los pasos a seguir que pueden determinar la mayor eficacia y bienestar de un equipo.

1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad para medir el trabajo en equipo en las empresas, y así poder mejorar muchos aspectos de ella, hacen que el modelo de Marcial Losada permita identificar y trabajar las variables que están en juego en un equipo en particular.

No obstante, que este modelo está manifiestamente definido y hay claridad en el modo en que sus variables interactúan, no hay aplicaciones “comerciales” desarrolladas que permitan usar este modelo de modo más estable. Hasta ahora, es su autor quien desarrolla su particular forma de intervenir y medir, para plantear a organizaciones y equipos, qué aspectos trabajar para mejorar su productividad y bienestar.

Por este motivo, se plantea construir un instrumento con el cual se puedan medir las variables del modelo de Losada, para así poder estimar el trabajo del equipo que se esté analizando e identificar cuáles son los aspectos a mejorar.

Actualmente son muchas las organizaciones nacionales (Banco BCI, LATAM, Bolsa de Comercio de Santiago, entre otras) y Consultoras en Recursos Humanos que ven tras la propuesta de Losada, un conjunto de conceptos muy útiles y en línea con muchas otras teorías recientes sobre desarrollo organizacional y de personas, que podría contribuir a hacer más efectivas las intervenciones que se hagan para conseguir equipos de trabajo más alienados, motivados y centrados en producir resultados.²

Cabe mencionar, que el modelo de Losada no solo ha sido utilizado por consultoras y organizaciones, sino que también existen universidades que utilizan el modelo; dentro de ellas se encuentra la Universidad Adolfo Ibáñez, específicamente, en la Escuela de Psicología, en donde se estudia, aprende e investiga esta propuesta. Esto indica, que además del interés comercial, existe un interés académico [17][18].

En particular, la consultora interesada en el tema (De Kanel Consultores), evalúa que, usando el modelo de Losada, hay una oportunidad para explicar mejor el comportamiento

² Fuente: Entrevista Sergio de Kanel, Director De Kanel Consultores.

de equipos de trabajo, teniendo claves para medirlos e intervenirlos, produciendo mejoramientos en su productividad y bienestar.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN

La Consultora “De Kanel” ha trabajado estos últimos 6 años con el modelo que plantea Marcial Losada, a través de exposiciones sobre el Trabajo en Equipo, presentándolo en varias empresas chilenas, como la Bolsa de Comercio de Santiago, LAN, Gerdau Aza, Sernageomin, Principal, Banco Central, AMSA, Corfo, entre otras. Sin embargo, la aproximación al tema consiste en desarrollar los aspectos teóricos del modelo, sin hacer mediciones³.

Esto se hace, básicamente, a través de un curso de Trabajo en Equipo, que se ha dictado durante 6 años, en 54 ocasiones, repitiéndolo en algunas ocasiones más de una vez por empresa, pero en diferentes áreas.

En el desarrollo de las intervenciones en los equipos, se trabaja fundamentalmente con una charla sobre el modelo de Losada.⁴

En base a lo anterior, se han identificado oportunidades no aprovechadas de la empresa Consultora “De Kanel” para profundizar las intervenciones en el trabajo en equipo. Lo que llevaría a poder detectar la manera en que influyen las variables del modelo en el equipo en el cual se está trabajando. Actualmente, en las actividades de la consultora, se explica el modelo de Losada, sin embargo, no se cuenta con un instrumento que permita medir cómo las variables del modelo inciden en el rendimiento. De contar con este instrumento, ayudaría al equipo a detectar los aspectos que deberían trabajarse y estudiar cómo inciden en las interacciones cotidianas para que, de esta manera, esta herramienta pueda ser aplicada en cualquier tipo de organización u empresa de modo más efectivo.

El efecto directo que produce el problema es que los participantes no logran identificar su actual nivel de relaciones (asociado con las variables del modelo), de manera de vincularlo con el nivel ideal planteado por Losada. Es decir, tienen la teoría de cómo se plantea el modelo de Marcial Losada. Sin embargo, no hay una aplicación o metodología que se realice que ayude a aplicar en concreto dicha teoría.

³ Fuente: Entrevista Sergio de Kanel, Director De Kanel Consultores.

⁴ Fuente: Entrevista a Gerente Comercial De Kanel Consultores.

Esto, a su vez, hace que el equipo no pueda tomar acciones concretas para mejorar el rendimiento de los participantes, ya que no saben qué variables están afectando y lo que deben hacer para cambiarlas.

Esto redundante, en que quedan limitadas las acciones futuras que se podrían emprender con esa empresa cliente.

La causa del problema identificado es que, en el desarrollo de esta teoría, no se conoce una herramienta concreta asociada con el modelo de Marcial Losada. A pesar de que el modelo es ampliamente divulgado a través de publicaciones científicas, artículos (y entrevistas) e internet (página web de Marcial Losada y múltiples otras), empresas consultoras como "De Kanel" no cuentan con instrumentos específicos y metodologías directamente vinculadas con el uso del modelo.

Además, la consultora piensa que el modelo tiene una ventaja con respecto a los otros, ya que se basa en conductas observables, con comportamientos que un agente externo al equipo puede observar e identificar.

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Objetivo General:

Generar un instrumento que permita medir las variables que plantea el modelo de Equipos de Alto Rendimiento del autor Marcial Losada.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos Específicos:

1. Obtener información relevante del Estado del Arte de los diferentes estudios con respecto al funcionamiento de los equipos de trabajo.
2. Recopilar información relevante del modelo de Marcial Losada.
3. Identificar y precisar las variables críticas del rendimiento de los equipos de trabajo, que propone Losada.
4. Crear un instrumento con declaraciones relevantes que den cuenta de cada variable crítica del modelo.
5. Aplicar el instrumento en terreno en tres equipos de trabajo, para analizar la factibilidad de su uso.

1.3.3 RESULTADOS ESPERADOS

1. Contar con información relevante al Estado del Arte sobre el rendimiento de los equipos de trabajo.
2. Tener información relevante del modelo de Marcial Losada, describiendo variables críticas y su funcionamiento.
3. Hacer una relación directa de cada variable crítica con indicadores específicos (declaraciones), validando las declaraciones con uno a más paneles de expertos.
4. Contar con un instrumento para medir el modelo de Losada.
5. Obtener información mediante la aplicación en terreno del instrumento de medición en tres equipos.

1.3.4 ALCANCES

Cabe precisar que este trabajo de título se circunscribe al desarrollo de un instrumento evaluativo. Este pretende ser un aporte para la mejor comprensión por parte de la consultora “De Kanel” de los equipos de trabajo de sus clientes, de modo de facilitar intervenciones posteriores.

Tal como se precisó anteriormente, la profundidad del análisis del instrumento debe dar cuenta de las variables relevantes que llevan a un equipo a ser categorizado según su desempeño (modelo de Losada), de manera que la consultora determine, con mayor precisión, las acciones futuras de consultoría que se debiese emprender en los equipos.

Este instrumento no busca transformarse en una herramienta psicológica de diagnóstico, sino en un instrumento aplicable a equipos en el contexto laboral. En este punto hay que precisar que el ámbito de aplicación será en equipos de trabajo de organizaciones; tanto privadas como públicas, que busquen la eficiencia de los equipos en pos del logro de sus objetivos.

Fuera del alcance de este trabajo está el hecho de intervenir, en acciones directas, en el propio equipo de trabajo. De la misma manera, la memoria no busca medir ni influir en elementos relacionados con el desempeño de los individuos.

En este mismo sentido, no se busca identificar relaciones entre el instrumento y factores económicos o financieros, elementos relacionados con el clima laboral u otros aspectos vinculados al desarrollo organizacional.

Además, es importante señalar que este trabajo de título no pretende validar el instrumento de medición creado en base a las variables del modelo de Marcial Losada, sino que busca medir las variables clave del modelo en forma de prueba, a nivel de distintos equipos de una empresa u organización.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES GENERALES

El tema del trabajo en equipo es un factor importante en las dinámicas organizacionales actuales. Pero este tema ha sido abordado en forma seria y sistemática sólo por algunos estudiosos y organizaciones. Es a partir de inicios del siglo XX, que conceptos como integración, positividad, conectividad, coordinación interna, destino común y otros han tenido relevancia en el lenguaje de las organizaciones [5].

Los más importantes estudios respecto al trabajo en equipo han sido desarrollados en Estados Unidos y fomentados desde la psicología. En esta línea, estudiosos como Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, Patrik Lencioni, Meredith Belbin y Marcial Losada han realizado serios aportes en este tema. Del mismo modo, algunas organizaciones como Google han dedicado recursos a establecer los elementos críticos que establecen o que definen que un equipo se desempeñe de mejor manera, buscando una mayor eficiencia organizacional.

Marcial Losada, psicólogo clínico de la Universidad Católica comenzó sus estudios sobre los equipos de alto rendimiento el año 1990; buscó perfeccionarse en la Universidad de Michigan, en Estados Unidos, en donde estudió matemáticas y se focalizó en analizar el funcionamiento en los equipos de trabajo.

Jon R. Katzenbach es un autor y consultor que se dedica al estudio de las organizaciones. Estudió licenciatura en economía en la Universidad de Stanford, Estados Unidos y fundó el centro “Katzenbach Center Strategy”, un centro de excelencia en las áreas de cultura organizacional, liderazgo, organización informal y motivación.

Douglas K. Smith, es consultor de management, especializado en estrategia, desempeño y cambio. Junto con Katzenbach, son autores del libro “Sabiduría de los equipos”.

Katzenbach y Smith, en el año 1993 se propusieron realizar una investigación para descubrir qué diferencia a los diversos niveles de desempeño de un equipo. Se focalizaron en dónde y cómo los equipos trabajan mejor y qué puede hacer la alta dirección para mejorar su eficacia. “Conversamos con cientos de personas en más de 50 equipos distintos de 30 empresas, desde Motorola y Hewlett-Packard hasta la Operación Tormenta del Desierto y las Niñas Exploradoras” según mencionan los autores [11].

Patrick Lencioni, por su parte, es un escritor norteamericano de libros relacionados con la administración de empresas, específicamente en el campo de la gestión de equipos. Tiene vastos conocimientos en materias como liderazgo, gestión del cambio, trabajo en equipo y cultura corporativa. El año 2002 Lencioni escribe su libro “The five dysfunctions of a team”, en donde describe cinco aspectos clave para que un equipo funcione de manera eficiente.

Meredith Belbin es un psicólogo inglés que comenzó sus estudios sobre las características que muestran las personas en el trabajo en equipo el año 1960. En el año 1981, luego de muchas investigaciones, logró concluir cómo los equipos interactúan en el trabajo, identificando 9 roles claves en la gestión.

Es importante tener en cuenta que tanto Katzenbach y Smith como Lencioni y Belbin, además de sus investigaciones, cuentan con un instrumento para poder medir el desempeño de los equipos aplicando modelos propios desarrollados. Es por esto que estos autores son relevantes en el estudio para poder construir un instrumento de medición.

Finalmente, cabe destacar que estos autores han realizado aportes, estudios, investigaciones y publicaciones, las que han sido mayoritariamente validadas en diferentes organizaciones a nivel mundial. Es por esto que este trabajo se centró en analizar estos estudios para entender los elementos clave del trabajo en equipo.

2.2 JON R. KATZENBACH Y DOUGLAS K. SMITH

Los autores Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith proponen que los equipos de trabajo y el rendimiento están conectados. Además, sostienen que un equipo comprometido es una unidad más productiva para el rendimiento [4]. Esta es la razón fundamental por la que los autores creen indispensable distinguir las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

Los autores declaran que un grupo de trabajo tiene un líder fuerte y enfocado, además de existir una responsabilidad individual. El grupo trabaja individualmente, y mide su eficacia por su influencia sobre otros, además de discutir, decidir y delegar [3].

Por otro lado, el equipo de trabajo tiene roles de liderazgo compartidos, y existe una responsabilidad individual y mutua. El equipo trabaja colectivamente, y fomenta discusiones abiertas y reuniones activas para la resolución de problemas. El equipo mide

el desempeño directamente, evaluando los resultados del trabajo colectivo [3].

La definición de Katzenbach y Smith de un equipo es [4]:

“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables.”

Para poder entender de mejor manera la definición de un equipo para los autores, es necesario detallar cada uno de los factores importantes que ellos plantean:

1. Pequeño Número

Según los autores, todos los equipos que han analizado, se componen de entre 2 a 12 personas por equipo. Señalan que el tamaño del equipo no necesariamente tiene que ver con el propósito significativo, los objetivos específicos de rendimiento, el enfoque común, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. Sin embargo, un gran número de personas difícilmente funcionarán interactivamente, ya que existirán complicaciones para llegar a algún propósito común o en conseguir acuerdos en acciones específicas. Además, se presentan problemas desde el punto de vista logístico: es difícil encontrar el espacio físico para poder reunir a un gran número de personas, junto con poder coordinar el tiempo para juntarse [4].

No menos importante es el hecho de que los grupos con gran cantidad de personas, tenderán a dividirse en sub equipos, y no funcionarán como un equipo único [4].

2. Habilidades Complementarias

Katzenbach y Smith sostienen que los equipos deben combinar diferentes tipos de habilidades para realizar el trabajo de equipo.

En primer lugar, el equipo debe tener experiencia técnica o funcional, es decir, los equipos deben saber desarrollar sus conocimientos técnicos en relación con el trabajo que desempeñan.

En segundo lugar, el equipo debe tener habilidades de resolución de problemas y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar las dificultades que deben resolver y cómo solucionarlas, teniendo en cuenta las diferentes opciones para avanzar y continuar [4].

En tercer lugar, el equipo debe poseer habilidades interpersonales, es decir, entre los miembros del equipo, la comunicación y la interacción son aspectos clave. La empatía,

las emociones y la sociabilidad, son factores importantes para la relación entre los integrantes.

3. Comprometidos con un propósito común y con objetivos de rendimiento

El hecho de que un equipo tenga un propósito común, verdadero y con significado para los miembros, junto con poseer objetivos específicos, hacen que el equipo de trabajo obtenga los rendimientos que se propone.

El hecho de tener un propósito común, facilita al equipo a enfrentarse a un desafío común que se debe resolver; de esta manera, existe una dirección que une a los miembros.

El propósito común genera significado a los integrantes del equipo, ya que los guía con respecto a los pasos que deben seguir, en relación con los objetivos. Además, este propósito lo crea el mismo equipo, por lo que todos los miembros lo entienden de igual manera.

Los objetivos específicos de rendimiento son fundamentales para la realización de tareas o actividades y así conseguir los resultados esperados. Generan participación, compromiso y motivación dentro de los miembros del equipo, junto con facilitar las comunicaciones y el conflicto constructivo dentro del equipo [4]. Además, permiten evaluar y ser comparados con los diferentes resultados obtenidos, y de esta manera, medir la eficacia.

También es importante destacar que los objetivos específicos deben ser coherentes con el objetivo general que se busca alcanzar, además de ser claros para todos los miembros del equipo, y poder medirlos, es decir, ser cuantificables para comprobar su cumplimiento.

Otro aspecto significativo, es que los objetivos específicos deben ser realistas y alcanzables, en relación a los recursos que dispone el equipo.

4. Enfoque de trabajo claro

El equipo de trabajo debe tener un enfoque de trabajo claro, es decir, un enfoque común, que todos los miembros lo entiendan y sepan cómo van a trabajar para poder lograr el propósito, contribuyendo equitativamente.

Los miembros del equipo deben acordar quién va a realizar determinadas tareas, cómo se van a establecer los planes y de qué manera van a conseguirse los acuerdos, qué habilidades hay que desarrollar, cómo se van a ganar los componentes la permanencia en el equipo y de qué forma el grupo tomará y modificará las decisiones, incluyendo cuándo y cómo deberá modificarse el enfoque para conseguir realizar el trabajo [4].

5. Sentido de responsabilidad mutua

Para que un equipo posea responsabilidad mutua, se debe tener en cuenta que deben existir promesas tanto entre los integrantes del equipo, como en sí mismos, identificando sus principales responsabilidades individuales y colectivas.

Cuando existe un claro desarrollo del propósito del equipo, los objetivos del rendimiento y del enfoque, la responsabilidad mutua aumenta entre los integrantes. Además, dos factores importantes para que esta responsabilidad se fortalezca son el compromiso y la confianza, con las cuales el equipo debe construirse [4].

Además de los factores antes descritos, Katzenbach y Smith señalan que el hecho de que un equipo tenga metas específicas ayuda a compartir objetivos que se deben lograr, teniendo un foco en común, para así poder definir el trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

Por otro lado, también es importante destacar que el hecho de tener metas, incentiva al equipo a proponerse pequeños logros, los cuales finalizarán en un objetivo común [3].

2.2.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE KATZENBACH Y SMITH

En base los puntos detallados anteriormente, Katzenbach y Smith construyeron una serie de preguntas, ligadas con cada uno de los elementos básicos de los equipos.⁵

Los autores, señalan que, para evaluar los principios básicos del equipo, se aconseja observar cada uno de los elementos descritos por ellos [4]. Para esto, recomiendan pensar en las siguientes preguntas:

- ¿Tiene el grupo un tamaño suficientemente reducido?
- ¿Tiene el grupo niveles adecuados de habilidades complementarias y potencial en cada una de las tres categorías necesarias para que el equipo rinda?
- ¿Tiene el grupo un propósito amplio y con significado al que todos los miembros aspiran?
- ¿Existe un conjunto específico de objetivos de rendimiento con el acuerdo de todos?
- ¿Se entiende el enfoque de trabajo y tiene el acuerdo unánime?
- ¿Existe una responsabilidad individual y mutuamente compartida sobre los

⁵ Detalles en Anexo A.

resultados del grupo?

Además de responder estas preguntas, los autores proponen comprobar cada una de ellas con más detalle respondiendo las preguntas de la evaluación, para así obtener reflexiones de mejoras prácticas y que conduzcan a la acción.

Según Katzenbach y Smith, el hecho de responder las preguntas, y luego evaluarlas, puede establecer el grado en que un grupo funciona como un equipo verdadero, así como también a ayudar a fortalecer los esfuerzos para incrementar el rendimiento.

Las preguntas son duras, y responderlas de forma veraz puede revelar un reto más difícil de lo que se podría esperar. A la vez, enfrentándose con las respuestas, se puede acelerar el progreso de alcanzar el potencial completo de un equipo [4].

Es importante destacar, que estas preguntas no buscan ser evaluadas con una escala, sino que se pretende que se respondan y se discuta sobre ellas con un foco cualitativo, para así conversar en equipo sobre los elementos básicos del trabajo, y buscar oportunidades de mejora.

2.3 PATRICK LENCIONI

Un segundo autor que estudió el comportamiento de las organizaciones y de los equipos fue Patrick Lencioni, el cual identificó dos características decisivas:

Primero, detectó que el trabajo en equipo sigue siendo, entre las organizaciones y las empresas, un factor importante, del cual hay que ocuparse y no se puede evadir.

En segundo lugar, luego de estudiar el tema del trabajo en equipo, el autor detectó cinco disfunciones las cuales obstaculizan el trabajo, y no dejan que el equipo se desempeñe adecuadamente.

Estas cinco disfunciones son:

1. Ausencia de confianza

La confianza, es la base principal para formar un verdadero equipo de trabajo. La falta de confianza hace que los miembros de un equipo pierdan la flexibilidad para abrirse ante los otros y lograr aceptar los errores y debilidades.

Según señala el autor:

“La confianza está en el corazón de un equipo de trabajo funcional y productivo. Sin la confianza el trabajo en equipo es casi inexistente.” [6]

Para superar esta disfunción, y teniendo en cuenta que la confianza es la base para la construcción de un buen equipo, la única manera es superar la necesidad de invulnerabilidad. El hecho de que un equipo se conozca hace tiempo, no necesariamente significa que los integrantes del equipo puedan predecir las conductas de los demás.

Cuando los equipos confían entre ellos, se sienten cómodos en cualquier circunstancia, inclusive cuando existe el miedo o las debilidades.

Patrick Lencioni explica que los miembros de los equipos que confían entre si [6]:

- Admiten debilidades y errores.
- Piden ayuda.
- Aceptan preguntas y comentarios sobre sus áreas de responsabilidad.
- Se dan el uno al otro el beneficio de la duda antes de llegar a una conclusión negativa.
- Aprecian y aprovechan las habilidades y experiencias de los demás.
- Enfocan tiempo y energía en asuntos importantes.
- Ofrecen y aceptan disculpas.
- Esperan reuniones y otras oportunidades para trabajar en grupo.

2. Temor al conflicto

La segunda disfunción y que puede ser propiciada por la falta de confianza, es el temor al conflicto. Esto se puede ver explicado, ya que el hecho de que no exista confianza, ayuda a que el equipo no logre discutir las ideas apasionadamente, consiguiendo solo conversaciones y discusiones que son cuidadosas.

Para que un equipo logre buenos conflictos, discusiones y conversaciones, es necesario que exista confianza entre los miembros. Para superar esta disfunción, los miembros del equipo deben comprometerse a tener debates apasionados, aunque se genere incomodidad; estas conversaciones serán más enriquecedoras y beneficiosas.

Patrick Lencioni explica que los miembros de los equipos que participan en buenos conflictos [6]:

- Tienen reuniones animadas e interesantes.

- Extraen y explotan las ideas de todos los miembros del equipo.
- Resuelven problemas reales rápidamente.
- Ponen temas críticos sobre la mesa para discutir.

3. Falta de compromiso

El temor al conflicto refuerza la tercera disfunción, la falta de compromiso. Cuando un equipo no está totalmente comprometido, no pone lo mejor de sí y, en la mayoría de los casos, no aceptan verdaderamente las decisiones que se toman, a pesar de fingir estar de acuerdo durante las conversaciones que tiene el equipo.

Para superar esta falta de compromiso, es necesario que los equipos eviten los supuestos y la ambigüedad, para así tener claras las decisiones que se toman en las conversaciones y reuniones que se tienen entre sus miembros.

Patrick Lencioni señala que un equipo que se compromete [6]:

- Crea claridad en torno a la dirección y las prioridades.
- Alinea a todo el equipo en torno a objetivos comunes.
- Desarrolla una habilidad para aprender de los errores.
- Aprovecha las oportunidades antes que los competidores.
- Avanza sin dudar.
- Cambia de dirección sin vacilación ni culpa.

4. Evitación de responsabilidades

La falta de compromiso hace que el equipo desarrolle la cuarta disfunción: la evitación de las responsabilidades. Para el autor, la responsabilidad es la disposición de los miembros del equipo a pedir a los otros compañeros los resultados de los desempeños asignados y explicaciones por las conductas que pueden perjudicar al equipo.

Según describe el autor:

“Los miembros de equipo que se sienten particularmente cercanos unos a otros a veces vacilan si tienen que pedirse cuentas, precisamente porque temen perjudicar una valiosa relación personal. Irónicamente, esto hace que la relación se deteriore” [6].

Para superar la evitación de responsabilidades, el autor señala que la responsabilidad debe tener un modelo, siendo el líder el que debe demostrar buena disposición para

confrontar problemas difíciles, reflejando la responsabilidad a través de las reuniones y las conversaciones entre los miembros del equipo.

Patrick Lencioni, explica que un equipo que se responsabiliza [6]:

- Se asegura de que los trabajadores de bajo rendimiento sientan presión para mejorar.
- Identifica problemas potenciales rápidamente cuestionando los enfoques de los demás sin dudarlo.
- Establece el respeto entre los miembros del equipo que se mantienen con los mismos estándares.
- Evita la burocracia excesiva en torno a la gestión del desempeño y la corrección de las acciones.

5. Falta de atención a los resultados

La evitación de las responsabilidades, puede crear la quinta disfunción: la falta de atención a los resultados. Esta disfunción ocurre cuando los miembros del equipo se centran en sus propias necesidades (como el ego y el reconocimiento) o en necesidades que van más allá de las metas del equipo.

Para superar esta disfunción, se debe tener en cuenta que la confianza es clave dentro del equipo, ya que, de esta manera, los miembros se comprometen con sus responsabilidades dentro del equipo y probablemente logren las metas.

Patrick Lencioni indica que un equipo que se enfoca en los resultados [6]:

- Mantiene a los empleados orientados a los logros.
- Minimiza el comportamiento individualista.
- Disfruta del éxito.
- Se beneficia de los integrantes del equipo que sacrifican sus propios objetivos o intereses por el bien del equipo.
- Evita las distracciones.

En la siguiente ilustración se pueden ver las cinco disfunciones de un equipo:



Ilustración 1: Las cinco disfunciones de un equipo.

Es importante destacar que los miembros del equipo deben saber priorizar los resultados comunes por encima de las necesidades propias, además de especificar, comentar y definir los resultados que se desean, manteniéndolos claros.

Finalmente, según Lencioni al igual que a una cadena a la cual se le quiebra un eslabón, el trabajo en equipo se ve deteriorado si alguna de las cinco disfunciones aparece entre los miembros.

2.3.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE LENCIONI

Para medir estas cinco disfunciones de un equipo, Patrick Lencioni tiene un instrumento el cual consiste en 15 declaraciones [6].⁶

Para responder el instrumento se debe evaluar cada declaración con una escala de 1 a 3, en donde 1 corresponde a “raramente”, 2 corresponde a “a veces” y 3 corresponde a “generalmente”.

Cada una de las cinco disfunciones tiene asociada 3 declaraciones; de tal modo, la declaración 4 (que se refiere a ofrecer y pedir disculpas), la declaración 6 (la que se refiere a admitir las debilidades y errores) y la declaración 12 (que se refiere a apreciar y aprovechar las habilidades y experiencias de los demás), tienen asociada la disfunción “Ausencia de confianza”.

Por otro lado, las declaraciones 1 y 10 (que se refieren a poner temas críticos sobre la mesa para discutir) y la declaración 7 (que se refiere a tener reuniones animadas e interesantes), tienen asociada la disfunción “Temor al conflicto”.

Las declaraciones 3 y 13 (que se refieren a crear calidad en torno a la dirección y a las prioridades) y la declaración 8 (que se refiere a alinear a todo el equipo en torno a objetivos comunes), tienen asociada la disfunción “Falta de compromiso”.

Las declaraciones 2 y 14 (que se refieren a identificar problemas potenciales rápidamente, cuestionando los enfoques de los demás sin dudarlo) y la declaración 11 (que se refiere a asegurar que los trabajadores de bajo rendimiento sientan presión por mejorar), tienen asociada la disfunción “Evitación de responsabilidades”.

La declaración 5 (que se refiere a que los integrantes del equipo sacrifiquen sus propios objetivos o intereses por el bien del equipo), la declaración 9 (que se refiere a mantener a los empleados orientados al logro), y la declaración 15 (que se refiere a minimizar el comportamiento individualista), tienen asociada la disfunción “Falta de atención a resultados”.

⁶ Detalles en Anexo B.

Según Lencioni, las respuestas deben evaluarse por separado para cada disfunción, como lo muestra la siguiente tabla:

Ausencia de confianza	Temor al conflicto	Falta de compromiso	Evitación de responsabilidades	Falta de atención a resultados
Declaración 4:	Declaración 1:	Declaración 3:	Declaración 2:	Declaración 5:
Declaración 6:	Declaración 7:	Declaración 8:	Declaración 11:	Declaración 9:
Declaración 12:	Declaración 10:	Declaración 13:	Declaración 14:	Declaración 15:
TOTAL:	TOTAL:	TOTAL:	TOTAL:	TOTAL:

Tabla 1: Evaluación del instrumento Patrick Lencioni

Luego de evaluar cada una de las declaraciones y calcular la suma (total) de cada una de las disfunciones, el autor señala que:

- Con una puntuación entre 8 o 9, es probable que la disfunción evaluada no genere un problema en el equipo.
- Con una puntuación entre 6 o 7, indica que la disfunción evaluada puede ser un problema y,
- Con una puntuación entre 3 y 5, es probable que la disfunción evaluada debe ser tratada.

2.4 MODELO MEREDITH BELBIN

Meredith Belbin es un psicólogo inglés, que estableció un esquema para identificar cómo funciona un buen equipo de trabajo, basándose en investigaciones del Reino Unido y Australia.

Belbin estudió las características que muestran las personas en el trabajo en equipo, y a pesar de escribir muchos libros, el que trascendió fue “Team roles at work”.

En este libro, el autor señala que en los equipos exitosos se pueden ver nueve roles operando a la vez, en otras palabras, para que un equipo sea exitoso, se deben seleccionar las personas que cumplan con estos nueve roles. Según Belbin, una persona no puede ser perfecta, pero sí lo puede llegar a ser un equipo, ya que los atributos personales de varias personas que componen el equipo, podrían complementarse entre sí [15].

Los nueve roles que describe el autor son:

1. Cerebro

Este tipo de rol se caracteriza por la creatividad y la imaginación, generando ideas y resolviendo problemas difíciles. Las personas con el rol de cerebros tienden a llevar propuestas radicales para el funcionamiento y resolución de problemas del equipo, además se identifican más con los temas importantes que son los detalles. La debilidad de este rol es que ignora los incidentes y se preocupa demasiado por comunicarse con eficacia [13] [14] [15].

2. Monitor Evaluador

Este tipo de rol se caracteriza por aportar juicios objetivos, analizando todas las opciones posibles en la resolución de los problemas. Según el autor, el monitor evaluador es una persona seria que es capaz de evaluar diferentes propuestas u ofertas competentes. La debilidad de este rol es que carece de iniciativa, y de la capacidad de inspirar a otros [13] [14] [15].

3. Especialista

Este rol se caracteriza por tener iniciativa propia, proporcionando conocimientos y habilidades específicas. Los especialistas son dedicados y comprometidos con las labores en el trabajo. La debilidad de este rol es que contribuyen solamente en su entorno cercano y con áreas muy limitadas [14].

4. Impulsor

El impulsor se caracteriza por ser dinámico y por trabajar de forma eficaz bajo presión. Tiene una alta motivación y voluntad por alcanzar los objetivos y las metas que se propone, haciendo también que supere los obstáculos de forma exitosa. La debilidad de este rol es que es capaz de discrepar y ser agresivo con el resto de su equipo por el hecho de querer alcanzar la meta, ofendiendo los sentimientos del equipo y provocando un clima de lucha [13] [15].

5. Implementador

El implementador aporta disciplina, confianza y eficiencia al equipo, tendiendo a ser práctico, tolerante y respetuoso con las tradiciones establecidas en el trabajo. Este rol está dispuesto a hacer trabajos que los otros miembros del equipo no quieren hacer, realizando las tareas exitosamente y de forma organizada. La debilidad del implementador es que es inflexible y conservador [13].

6. Finalizador

El finalizador aporta meticulosidad y cuidado, ya que busca corregir errores otorgando especial atención a los detalles para alcanzar la perfección en el trabajo. Este rol también se esmera por entregar el trabajo a tiempo, siendo persistente en las labores. La debilidad del finalizador es que tiende a preocuparse indebidamente y es reacio a delegar [13] [14].

7. Coordinador

Este rol aporta madurez y confianza al resto del equipo, clarificando las metas y promoviendo la toma de decisiones. Se caracteriza por ser dominante y comprometido con las metas y los objetivos, delegando de manera adecuada las tareas, buscando el éxito con el trabajo del equipo. La debilidad del coordinador es que el resto del equipo lo puede catalogar como manipulador [13] [14] [15].

8. Cohesionador

El cohesionador es cooperativo, perceptivo y diplomático, ya que sabe escuchar al resto del equipo evitando la fricción entre ellos. Tiende a mantener el espíritu del equipo. La debilidad de este rol es que no sabe tomar decisiones en situaciones de conflicto, evitando confrontaciones en momentos de crisis para no lastimar o dañar con comentarios a los integrantes del equipo [13].

9. Investigador de recursos

El investigador de recursos aporta entusiasmo, es extrovertido y comunicativo con el resto del equipo, desarrollando contactos y explorando oportunidades para generar buenas negociaciones. Este rol se caracteriza por su sociabilidad, destacándose en conseguir recursos fuera del equipo de trabajo, generando alianzas. La debilidad del investigador es su excesivo optimismo y que pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial desaparece [13].

Los nueve tipos de roles se pueden clasificar, según este autor, en tres categorías [14]:

- **Roles orientados a las ideas:**

Los roles orientados a las ideas son aquellos que se caracterizan por generar pensamientos y reflexiones, además de solucionar los problemas de manera adecuada y eficiente, para concluir los procesos. Este rol se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos generales del equipo y resuelve los problemas desde nuevos puntos de vista, aportando nuevas ideas. Los roles Cerebro, Monitor Evaluador y Especialista pertenecen a esta categoría.

- **Roles orientados a la acción:**

Los roles orientados a la acción son aquellos que se caracterizan por ser trabajadores, enfocándose en sus objetivos, siendo persistentes a la hora de trabajar para alcanzar las metas. Se orientan hacia las tareas propias y son capaces de mantenerse trabajando de manera detallada, continua y estable. Los roles Impulsor, Implementador y Finalizador pertenecen a esta categoría.

- **Roles orientados a las personas:**

Los roles orientados a las personas son aquellos que se caracterizan por generar un buen trabajo con los miembros de su equipo, saber escuchar a las otras personas y lograr sociabilizar con ellas. Este rol se orienta hacia la organización de trabajo o hacia las interacciones con los demás miembros de la empresa más que al desarrollo de sus tareas. Se caracteriza por ser mediador y ayudar a resolver tensiones. Los roles Coordinador, Cohesionador e Investigador de Recursos pertenecen a esta categoría.

2.4.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE BELBIN

Para medir los nueve roles, Belbin creó un instrumento para determinar las características que muestran las personas cuando trabajan en equipo, evaluando la autopercepción del individuo que se somete al instrumento [19].

El autor señala que este instrumento está hecho para medir la mayor cantidad de información posible sobre los roles del equipo, tomando un tiempo aproximado entre 15 a 20 minutos [15].

Este instrumento consta de 7 secciones, y cada sección tiene 9 declaraciones, que van desde la letra “a” hasta la “i”.⁷ En cada una de las secciones se debe repartir un total de 10 puntos, estos puntos pueden quedar repartidos entre las 9 declaraciones o concentrar los 10 en sólo una. Es decir, se busca que el entrevistado considere cada declaración en cada sección y priorice algunas por encima de otras.

Para obtener los resultados del instrumento de medición de Belbin, es necesario utilizar una tabla en donde se identificará cuál es el rol predominante en la evaluación.

La tabla utilizada es la siguiente:

SECCIÓN	IMPL	COOR	IMPU	CER	IR	MON	COHE	FIN	ESP
I	g	d	f	c	a	h	b	e	i
II	a	b	e	g	c	d	f	h	i
III	h	a	c	d	f	g	e	b	i
IV	d	h	b	e	g	c	a	f	i
V	b	f	d	h	e	a	c	g	i
VI	f	c	g	a	h	e	b	d	i
VII	e	g	a	f	d	b	h	c	i
Total									

Tabla 2: Cálculo del rol predominante.

⁷ Detalles en Anexo E.

Para calcular el rol predominante se deben utilizar las respuestas del instrumento, colocando la evaluación para cada declaración que tenga puntuación en la columna de la derecha de la letra que corresponda, desde la “a” a la “i” en cada una de las secciones.

Luego de rellenar con las evaluaciones en la tabla, se debe calcular el total de cada columna correspondiente.

Cada columna tiene asociado un rol:

- IMPL : Implementador.
- COOR : Coordinador.
- IMPU : Impulsor.
- CER : Cerebro.
- IR : Investigador de Recursos.
- MON : Monitor.
- COHE : Cohesionador.
- FIN : Finalizador
- ESP : Especialista.

Luego de calcular el total de cada columna, se debe distinguir cuáles son las columnas con más puntuación. El autor señala que una puntuación igual o mayor a 42 significa que la persona que contestó el instrumento tiene asociado ese rol [14].

Al mismo tiempo, una persona que obtenga un puntaje en uno de los roles, mayor a 42, indicaría que esa persona está ampliamente dirigida al rol, sin embargo, en grupos pequeños, con ciertas tareas específicas, una persona podría tomar más de un rol.

2.5 ESTUDIO GOOGLE

Durante la última década, la Organización Google se ha centrado en estudiar el comportamiento y las vidas de sus empleados. En el estudio llamado “People Operations”, la compañía observó aspectos de los miembros de los diferentes equipos de trabajo para determinar los rasgos que comparten los mejores equipos para desempeñarse mejor y así aumentar la productividad [16].

El año 2012, Google comenzó el “Project Aristóteles”, para detectar las características comunes entre los equipos y determinar cuáles eran más importantes en el éxito o fracaso de éstos.

En la investigación se centraron en “las normas grupales”. Según los mismos investigadores, “las normas se basan en las tradiciones, los estándares de comportamiento y las reglas no escritas que surgen cuando un grupo de gente se reúne.” [16]

Luego de examinar las normas grupales en más de 100 equipos distintos, se llegó a la conclusión de que el factor más importante para mejorar a los equipos era el hecho de entender estas normas y poder influir en ellas.

Los investigadores lograron detectar que lo que diferenciaba a un grupo de otro era la forma en cómo se trataban entre ellos. Por lo que concluyeron que las normas grupales correctas pueden mejorar la inteligencia colectiva y las normas no adecuadas pueden perjudicar el rendimiento de un equipo, independientemente de la brillantez individual de sus miembros [16].

Gracias a los estudios, se observó que existen dos comportamientos claros que todos los equipos exitosos comparten:

En primer lugar, los miembros tienen la oportunidad de hablar y dar su opinión en la misma proporción, es decir, todos hablan más o menos lo mismo. Cuando todos los integrantes del equipo dan su opinión, discuten sobre un tema específico o simplemente comentan, el equipo funciona de buena manera; sin embargo, cuando habla solamente una persona o un pequeño grupo, la inteligencia colectiva disminuye. Este fenómeno es llamado por los investigadores “igualdad en la distribución de turnos de conversación”.

En segundo lugar, los miembros son capaces de percibir cómo se siente el resto del equipo a través de su tono de voz, sus expresiones y sus gestos. Los integrantes que intuyen los estados de ánimo de los demás, son equipos más eficientes que aquellos que no logran identificarlos. Los investigadores llaman a este fenómeno “sensibilidad social

alta” [16].

Finalmente, el estudio logró concluir que los mejores equipos eran aquellos en que los miembros se escuchan entre sí, y, por otro lado, muestran sensibilidad a los demás.

Cabe destacar que este estudio no posee un instrumento para medir el trabajo en equipo.

2.6 MODELO MARCIAL LOSADA

Marcial Losada es un autor chileno, psicólogo clínico de la Universidad Católica, que se impulsó a estudiar la conducta humana en las organizaciones desde el año 1990.

Losada planteó:

“Las cosas pueden hacerse de una forma más inteligente desde el punto de vista emocional y se puede mejorar el nivel y la calidad de vida de las personas en las organizaciones mejorando el desempeño, y como consecuencia, la organización va a crecer” [1].

Marcial Losada ha desarrollado su investigación sobre los Equipos de Alto rendimiento en un estudio llamado Meta Learning, basándose en las relaciones humanas y las interacciones que existen entre los equipos de trabajo.

El autor, en un principio, comenzó sus estudios midiendo el trabajo en diferentes equipos, pero tomando en cuenta las variables que a los jefes y gente de negocio les interesaba. Comenzó midiendo la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y evaluaciones internas en las organizaciones. Sin embargo, estas variables no eran del interés del autor.

Con los años, Marcial Losada generalizó el tema del trabajo en equipo, ya que sentía que los buenos equipos no necesariamente dependían de estas variables, centrándose en una dimensión humana y de comportamiento.

Es así como Losada comienza un estudio profundo para detectar los factores que inciden que un equipo trabaje de mejor manera y se desempeñe adecuadamente. Este estudio se basa en tres variables fundamentales, ya que al agregar muchos factores, el autor señala que a los miembros del equipo se les hará mucho más difícil y complejo manejar y cambiar las conductas necesarias para lograr un alto rendimiento.

Muchas veces, un equipo cuenta con los mejores técnicos, se contratan a los mejores trabajadores, sin embargo, solo se consigue que un equipo logre un alto rendimiento cuando los miembros son capaces de conseguir la mejor interacción entre ellos.

Marcial Losada describe el concepto de Meta Learning como:

“Capacidad para aumentar el rendimiento por medio de un proceso continuo de disolución de atractores que cierran posibilidades, y desarrollar atractores que abren posibilidades para una acción efectiva” [7].

A través de este estudio Losada plantea que existen tres variables fundamentales, las cuales explican el desempeño de un equipo:

En primer lugar, la tasa de Positividad y Negatividad que existe en un equipo. Las conexiones fuertes y duraderas entre los miembros se logran por medio de una proporción entre comentarios positivos y los negativos. El autor señala que para que un equipo logre un buen rendimiento, la tasa de positividad debe ser al menos un 75% del total de las conductas del equipo.

En segundo lugar, la tasa de Indagación y Persuasión. Estos dos factores son importantes a la hora de generar un alto desempeño, logrando un equilibrio en el equipo indagando y persuadiendo.

En tercer lugar, la Orientación Interna y la Orientación Externa. Cuando los equipos son buenos, los miembros logran mantener un equilibrio entre el foco en sí mismo y en el otro.

2.6.1 POSITIVIDAD/ NEGATIVIDAD

Marcial Losada, en esta amplia investigación de las variables que inciden en que un equipo se desempeñe de la mejor manera, detectó que el grado de positividad y negatividad, en relación a los comentarios que tiene un equipo de trabajo, son fundamentales a la hora de lograr un equipo de alto rendimiento.

El autor señala que las conexiones entre los miembros de un equipo se desarrollan por medio del feedback positivo y el negativo.

La positividad sucede cuando se muestra apoyo, aliento y comprensión entre los integrantes de un equipo [8].

La positividad se puede explicar a través de las evaluaciones de los miembros de un equipo en las conversaciones y reuniones, las cuales tienen un carácter más bien optimista que pesimista [9].

La positividad se traduce en conductas observables como:

- Reconocimiento: “buena idea”, cuéntame más...”
- En lo no verbal: atender, transmitir buena disposición.
- Reconocer ideas de otros: “Como decía...”
- Aceptar puntos de vista de otros: “Tienes razón...”
- Humor compartido con el equipo.
- Cualquier conducta que demuestre apertura, ganas de ayudar, disposición.

La negatividad sucede si se demuestra desaprobación, sarcasmo o cinismo [8].

La negatividad tiene asociado un ambiente más bien pesimista entre los integrantes del equipo.

La negatividad se traduce en conductas observables como:

- Todo tipo de descalificaciones.
- Faltas de respeto.
- Ironías, sarcasmos.
- Juicios categóricos: “esto es así”.
- Generalizaciones.

Los feedbacks que se generan dentro de un equipo, no necesariamente son a través de palabras, sino que también se pueden generar a través de expresiones no verbales, como por ejemplo la postura del cuerpo y los gestos de la cara.

El autor señala que la tasa de positividad y negatividad dentro de un equipo es clave para su desempeño, indicando que la recomendación es mantenerse conectados con personas positivas, evitando las negativas, pero sin desprecio ni exclusión, sino que aprendiendo a través de ellos [10].

Una buena proporción entre la Positividad y la Negatividad dentro de un equipo genera energía y provee control, teniendo siempre en cuenta que mientras mayor sea la tasa de positividad, se logrará una mayor conexión y a su vez un mayor desempeño.

2.6.2 INDAGACIÓN/ PERSUASIÓN

A través de los estudios, Marcial Losada detectó que el hecho de convencer al otro o preguntar, es importante a la hora de relacionarse con el resto de los miembros de un equipo.

Indagación implica tratar de llegar al conocimiento de una cosa reflexionando sobre ella o por conjeturas y pruebas; esto implica dentro de un equipo, que los miembros están más interesados en entender la posición del otro que en convencer sobre la posición propia.

La variable indagar se relaciona con preguntas o comentarios que tienen por objetivo explorar y examinar una posición.

Las conductas observables asociadas a la Indagación son:

- Todo tipo de preguntas con real objetivo de conocer más.
- Acciones que permiten profundizar en temas relacionados tanto con conocimiento como con emociones.
- Búsqueda de información de todo tipo: investigar, consultar.

La persuasión se relaciona con convencer o inducir a través de razones y argumentos que una persona actúe o piense de una manera determinada, esto implica dentro de un equipo que los miembros discuten a favor del punto de vista de quien habla [10].

Las conductas observables asociadas a la Persuasión son:

- Convencer considerando las necesidades y prioridades del otro.
- Argumentar.
- Justificar.
- Conductas con interés de influir en otros.
- Entregar datos, hechos, información que apoya un punto de vista.

2.6.3 ORIENTACIÓN INTERNA/ ORIENTACIÓN EXTERNA

El autor detectó en su estudio de los equipos de trabajo una variable que no había sido descrita anteriormente en el contexto de un buen rendimiento y desempeño, la Orientación Interna y Externa, la cual se refiere al foco que tienen los integrantes en otros o en sí mismos.

La orientación interna (sí mismo) sucede cuando los miembros del equipo se refieren a la persona que habla, al equipo o a la empresa. Esta orientación se refiere al hecho de que los integrantes tengan disposición a discutir, conversar y debatir con respecto a los ámbitos del mismo equipo y todo aquello que se relacione con ellos.

Las conductas observables asociadas a la Orientación Interna son:

- Autoanálisis.
- Autocrítica realista.
- Valoración de los propios recursos.
- Revisión de procesos y maneras de hacer las cosas.
- Clarificar prioridades.
- Reconocimiento de errores y aciertos propios.

La orientación externa (otro) sucede si la referencia es hacia una persona o grupo fuera del equipo o de la empresa o área. La orientación externa se refiere al hecho que los mismos miembros del equipo discutan, conversen y debatan en sus reuniones con respecto a los ámbitos que no se refieren al mismo equipo, es decir discuten de otras personas, grupos o empresas [10].

Las conductas observables asociadas a la Orientación Externa son:

- Escucha activa y/o empática.
- Curiosidad.
- Interés por el otro.
- Conductas asociadas a la empatía.
- Aprender de otras áreas o compañías.

2.6.4 OTROS FACTORES IMPORTANTES

Además de las tres variables antes descritas, hay dos factores que el autor señala para que un equipo se desempeñe de la mejor manera:

En primer lugar, la conectividad dentro del equipo. Esta, es la interrelación que permite al equipo conocerse y compartir. Un equipo que se encuentre conectado, tiene mayores posibilidades de aumentar el desempeño que aquellos equipos que se centran solo en los talentos individuales. Además, el autor señala que un equipo conectado considera las opiniones del resto de los miembros y tiene una participación equitativa en las conversaciones y reuniones.

La conectividad se asocia con las tres variables (positividad/negatividad, indagación/persuasión, orientación interna/orientación externa), y es el parámetro de control del modelo; ya que, mientras más conectado esté un equipo, mejor será su desempeño.

Además, el autor señala que la conectividad de los equipos es importante, ya que explica que las empresas se enfocan en la rentabilidad, que a su vez depende de las ventas, las cuales están ligadas a la satisfacción de los clientes, que finalmente se vincula con la conectividad de los equipos.

Un segundo factor es la meta. Si un equipo no posee meta, entonces es simplemente un grupo de personas. Un equipo de trabajo se forma ya que tiene una meta en común, la que se ve reflejada en los objetivos comunes.

La importancia de la meta, es que todos los miembros del equipo la comparten y están de acuerdo con ella, y se conectan entre ellos teniendo en mente una meta [10].

A continuación, se puede observar una ilustración del modelo Meta Learning:

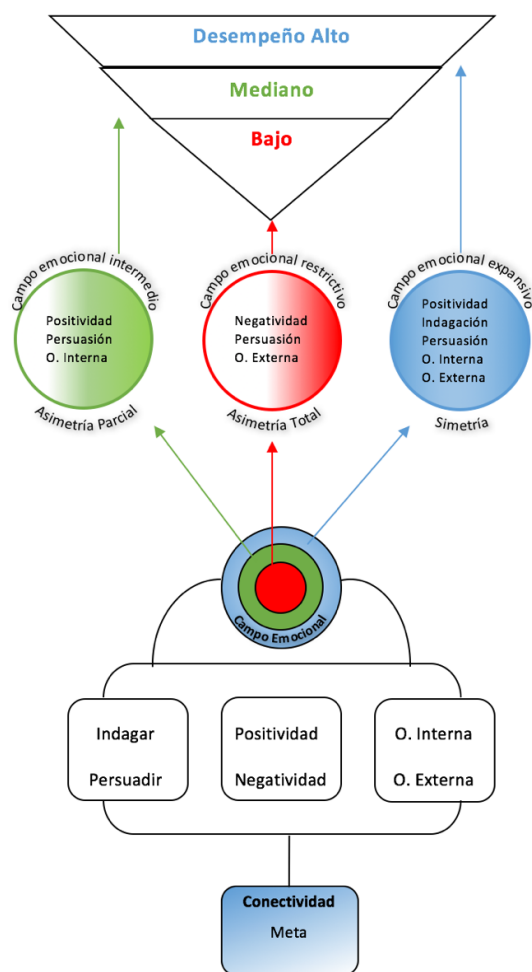


Ilustración 2: Modelo de Marcial Losada.

2.6.5 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

De acuerdo a las variables señaladas anteriormente, es importante destacar que el autor recalca que debe existir una relación entre ellas para que un equipo se desempeñe y aumente los rendimientos de la manera adecuada para responder a sus necesidades.

Marcial Losada describe que un equipo puede alcanzar niveles de bajo, mediano y alto rendimiento [7].

En primer lugar, con respecto a la variable Positividad/Negatividad, el autor señala que, un equipo que es más positivo que negativo, obtendrá mejores resultados que aquellos equipos en los cuales prima la negatividad [10].

El autor explica que la relación entre la positividad y la negatividad, genera campos emocionales. Estos campos emocionales representan la cantidad de energía necesaria para alcanzar objetivos estratégicos además de metas complejas y demandantes dentro del equipo, y pueden ser:

- Expansivos: proveen la energía necesaria para alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo.
- Intermedios: proveen la energía precisa para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Restrictivos: no proveen la energía necesaria para alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo.

Cuando la tasa de positividad es mucho mayor (mayor a un 75% con respecto a las conductas negativas) que la tasa de negatividad, el campo emocional es catalogado como expansivo.

Por otro lado, cuando la tasa de positividad es mayor que la de negatividad (entre un 50% y un 75% con respecto a las conductas negativas), el campo emocional es catalogado como intermedio.

Finalmente, cuando la tasa de negatividad es mayor que la de positividad, el campo emocional es catalogado como restrictivo.

Expansivo	La tasa de positividad es mayor a un 75% del total de las evaluaciones para la variable positividad/negatividad.
Intermedio	La tasa de positividad se encuentra entre un 50% y un 75% del total de las evaluaciones para la variable positividad/negatividad.
Restrictivo	La tasa de positividad es menor a un 50% del total de las evaluaciones para la variable positividad/negatividad.

Tabla 3: Categorías de la variable Positividad/Negatividad.

El autor explica que la variable Indagación/ Persuasión se puede catalogar:

- Equilibrio: existe la misma proporción para cada uno de los factores de la variable.
- Desequilibrio: existe una diferencia menor al 50% en la tasa de proporción con respecto a los factores de la variable.
- Completo Desequilibrio: existe una diferencia mayor al 50% en la tasa de proporción con respecto a los factores de la variable.

De acuerdo a la variable Indagación/Persuasión, Marcial Losada señala que los buenos equipos son capaces de generar simetría entre estas variables.

Cuando los miembros del equipo tienden a persuadir, más que a indagar, se inclinan a no desempeñarse de la manera adecuada [10].

Cuando la persuasión es mayor que la indagación (existe una diferencia menor al 50% entre la indagación y la persuasión), el equipo está desequilibrado. Y cuando la persuasión es mucho mayor que la indagación (existe una diferencia mayor al 50% entre indagación y persuasión), el equipo está entonces completamente desequilibrado.

Sin embargo, un equipo que se desempeña de forma apropiada, no solamente es bueno para hacer indagaciones, sino que, además, es bueno para persuadir.

Finalmente, cuando la tasa de indagación es igual a la de persuasión, el autor señala que el equipo está equilibrado y puede lograr un buen desempeño.

Equilibrio	La tasa de indagación es igual a la tasa de persuasión.
Desequilibrio	La diferencia entre la tasa de indagación y persuasión es menor al 50%.
Completo desequilibrio	La diferencia entre la tasa de indagación y persuasión es mayor al 50%.

Tabla 4: Categorías de la variable Indagación/Persuasión.

La variable Orientación Interna/ Orientación Externa se puede catalogar:

- Equilibrio: existe la misma proporción para cada uno de los factores de la variable.
- Desequilibrio: la tasa de Orientación Interna es mayor que la tasa de Orientación Externa.
- Completo Desequilibrio: la tasa de Orientación Externa es mayor que la tasa de Orientación Interna.

Con respecto a la variable Orientación Interna/Orientación Externa, el autor señala que los buenos equipos son capaces de mantener un equilibrio entre el foco en sí mismo y el foco en el otro [10].

Cuando la tasa de orientación interna es igual a la tasa de orientación externa, el autor describe que el equipo se encuentra equilibrado. Cuando la orientación interna es mayor que la orientación externa, el equipo se encuentra desequilibrado. Finalmente, cuando la orientación externa es mayor que la orientación interna el equipo se encuentra en un completo desequilibrio.

Equilibrio	La tasa de Orientación Interna es igual a la tasa de Orientación Externa.
Desequilibrio	La tasa de Orientación Interna es mayor que la tasa de Orientación Externa.
Completo desequilibrio	La tasa de Orientación Interna es menor que la tasa de Orientación Externa.

Tabla 5: Categorías de la variable Orientación Interna/Orientación Externa.

Es importante notar que las tres variables Positividad/Negatividad, Indagación/Persuasión y Orientación Interna/Orientación Externa, tienen un aspecto en común: son observables por los mismos integrantes del equipo y gracias a ellas se puede diagnosticar qué pasa con el equipo. Esta observación se hace en base a las conversaciones del equipo en reuniones o cualquier otro tipo de interacción.

En la siguiente imagen se puede ver la matriz de desempeño de los equipos, en donde queda claro la tasa que deben tener cada variable para que un equipo sea catalogado de alto, mediano, o bajo desempeño.

Desempeño	Conectividad	Indagación / Persuasión	O. Interna / O. Externa	Espacio emocional Positivo / Negativo
Alto	Alta	Equilibrado	Equilibrado	Expansivo: P>>N
Medio	Media	Desequilibrado hacia persuasión	Desequilibrado hacia orientación interna	Intermedio: P>N
Bajo	Baja	Completamente desequilibrado hacia persuasión	Desequilibrado hacia orientación externa	Restrictivo: N>P

Tabla 6: Matriz de desempeño de los equipos.

Los equipos de alto desempeño, se caracterizan por tener una alta conectividad, una tasa de positividad mucho mayor que la negatividad, un equilibrio entre la indagación y la persuasión y un equilibrio entre la orientación interna y externa.

Los equipos de mediano desempeño, se caracterizan por tener una conectividad media, una tasa de positividad mayor que de negatividad (sin grandes diferencias), un desequilibrio hacia la persuasión y una tasa de orientación interna mayor que la externa.

Los equipos de bajo desempeño, se caracterizan por tener una baja conectividad, una tasa de negatividad mayor que la tasa de positividad, un completo desequilibrio hacia la persuasión, y una tasa de orientación externa mayor que la interna.

2.7 CONCLUSIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Dado lo descrito anteriormente, se puede analizar los puntos en común que comparten los modelos.

En general, se puede decir que todos enfatizan elementos no técnicos, orientándose a aspectos relacionales, que se pasan a describir.

Un elemento común a destacar tiene que ver con la capacidad del equipo de estar emocionalmente conectado. En el caso del modelo de Google, a este elemento le llaman “sensibilidad social alta” que, como fue descrita anteriormente, corresponde a la comprensión de los integrantes del equipo para percibir factores verbales y no verbales en la interacción grupal. Este factor es tomado por Losada en la variable de “indagación”, en tanto el equipo debe volcarse a estar sensible a las reacciones del otro, preguntando y profundizando emociones y sentimientos de los miembros. Así mismo, el propio Losada habla que la variable de “indagación” se relaciona directamente con el factor de “positividad”, es decir, a medida que los miembros de un equipo se interesan en los demás, los comentarios y relaciones se vuelcan más hacia el apoyo y el aliento, que a la crítica o reproche.

En esta línea, Belbin habla de los roles asociados con las personas, es decir conductas que permiten coordinar, cohesionar e investigar los recursos, en el que el escuchar y volcarse a indagar es importante. En el modelo de Losada la indagación es un elemento que determina (en la medida que esté equilibrado con persuadir) el rendimiento de un equipo.

Lencioni habla del temor al conflicto y recomienda que los miembros del equipo, tomen un rol más activo para persuadir de sus puntos de vista a sus compañeros. Este aspecto es coherente con lo planteado por Losada en cuanto a lograr un equilibrio entre indagar y persuadir.

También, la orientación externa descrita por Losada se relaciona con el concepto de falta de confianza de Lencioni, es decir, los integrantes del equipo tienen que volcarse hacia otros (externo) en busca de aumentar esta confianza. Este concepto de confianza es determinante en el modelo de Katzenbach, debido a que junto con el compromiso determina la responsabilidad del equipo en el cumplimiento de las promesas, asociado con el concepto de responsabilidad mutua.

Otro punto importante es la conectividad, la que es tomada por varios autores: Google considera importante que los turnos dentro de una conversación (reunión) deberían ser equivalentes entre los distintos miembros, es decir, nadie debería quedar fuera en la

interacción de un equipo; a este factor lo llama frecuencia de interacción, pero además recalca que debe existir una sensibilidad social alta para que el equipo logre conectarse. Losada profundiza este elemento, describiendo que los equipos de alto desempeño, consideran las opiniones de todos y se esfuerzan por una participación equitativa de los miembros del equipo, logrando conexión entre ellos. Katzenbach se refiere a las habilidades interpersonales entre los equipos de trabajo, las cuales dependen de la comunicación eficaz y escucha activa entre todos los miembros. Belbin describe este elemento cuando habla de los roles orientados a las personas, en donde los integrantes del equipo se escuchan y sociabilizan entre ellos.

Finalmente, la existencia de una meta o destino es común a todos los modelos: Katzenbach y Smith (los que señalan que es importante un propósito común y objetivos), Lencioni (el cual enfatiza la atención a los resultados), Belbin (que habla de los roles orientados a la acción), Google (que indica que los equipos deben tener claros sus objetivos), y Losada (que se refiere a la meta), ya que todo trabajo en equipo implica que las personas que participan tienen que percibir un objetivo, desafío o meta que trasciende y que le da sentido a los esfuerzos colectivos de sus miembros.

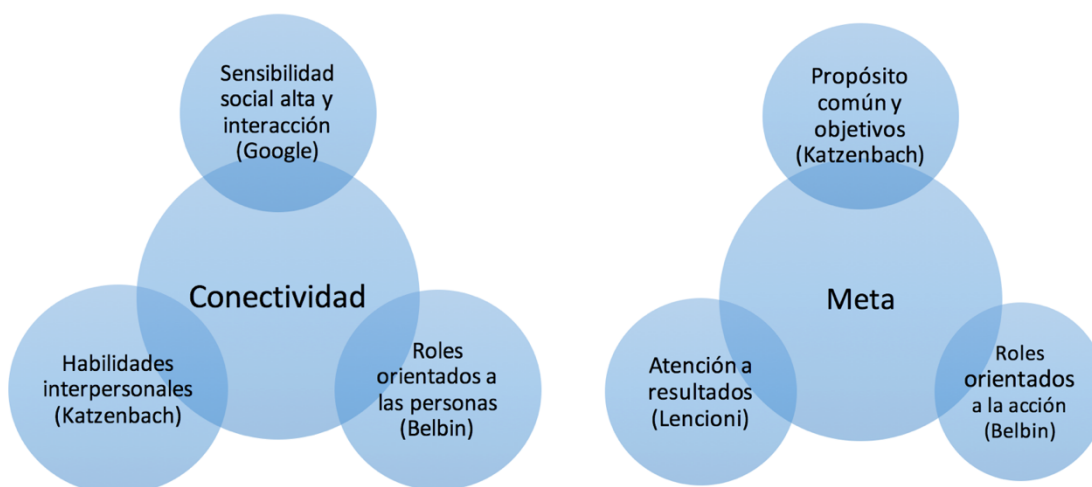


Ilustración 3: Elementos en común entre los autores.

Cabe destacar que en la ilustración anterior no se ligan todas las variables del modelo de Marcial Losada ya que no existe una clara relación con los elementos que describen los otros autores.

De acuerdo a los argumentos anteriores, en este trabajo de título, se consideró que el modelo de Marcial Losada tiene un beneficio importante en comparación a los otros y se relaciona con que las variables que explican el trabajo en equipo se basan en conductas observables y cuantificables, lo que significa que no es una percepción o una autopercepción, sino que son comportamientos que cualquier miembro del equipo o persona externa a éste, puede observar, aportando juicios y evidencia.

Gracias a este beneficio, los equipos pueden analizar y reconocer las conductas asociadas a cada una de las variables del modelo y debido a esto, se puede elaborar un instrumento que se focalice en el reporte de hechos que cualquier persona puede detectar.

2.8 TRABAJO EN EQUIPO EN LA ACTUALIDAD

En Chile, el tema del trabajo en equipo ha sido abordado fundamentalmente las últimas tres décadas. Este concepto ha sido promovido sobre todo por las empresas multinacionales y las consultoras internacionales, según destaca el psicólogo y consultor, Sergio De Kanel.

Hoy en día, la gran mayoría de las empresas consultoras trabajan formas de desarrollar y potenciar el trabajo en equipo. La metodología utilizada por ellas es variable, muchas se adscriben a un modelo específico, en cambio otras adaptan diferentes modelos a las realidades de cada uno de sus clientes. Este es el caso de la consultora “De Kanel”, la cual durante el año 2016 es contratada por varios clientes para el desarrollo de sus equipos. La Bolsa de Comercio de Santiago, es un ejemplo de éstos. A través de actividades de capacitación, se sensibilizaron las distintas áreas de la organización, logrando que los miembros identificaran aquellas variables en las cuales tenían fortalezas y debilidades. También se trabajó en el desarrollo de los equipos de trabajo de empresas como Copec, Previred, Gerdau Aza, Colbún y de organismos gubernamentales como Indap y en el área de apoyo a la Presidencia de la República.

Así mismo, muchas empresas nacionales, más allá de contratar una consultora para mejorar el trabajo en equipo, han decidido tomar acciones directas, dándole al área de recursos humanos la misión de potenciar los equipos de trabajo. Este es el caso del Banco de Crédito de Inversiones (BCI), que dentro del proyecto interno BCI 2.0, toma el modelo de Losada y lo aplica en diferentes niveles de la organización. En este caso

específico, es el propio Marcial Losada el que interviene y promueve los lineamientos de diagnóstico y de intervención.⁸

La consultora Inspire & Partners, especializada en Recursos Humanos, no ocupa, al igual que la consultora De Kanel, un instrumento de medición específico del modelo de Marcial Losada, sin embargo, también lo utiliza para hacer presentaciones y exposiciones sobre el trabajo en equipo.⁹

Otras consultoras, que abordan el tema del trabajo en equipo, como la consultora Componente Humano, no utiliza el modelo de Marcial Losada, justamente por el hecho de no tener un instrumento para medir el trabajo en equipo entre los miembros en cuestión.¹⁰

La gran problemática que enfrentan tanto consultoras como organizaciones es la de encontrar formas que les permita medir adecuadamente las variables críticas que afectan el desempeño de los equipos. En el caso del modelo de Marcial Losada, el cual es ocupado por varias consultoras chilenas, no cuenta con un instrumento de medición el cual pueda ser utilizado para analizar a los equipos de trabajo. Por lo anterior es relevante dar alternativas a las empresas para contar con instrumentos que les permitan identificar y diagnosticar el estado de sus equipos.

Por otra parte, para entender los diferentes estudios de los autores sobre el trabajo en equipo, es importante mencionar que Meredith Belbin lleva muchos años estudiando el tema, comenzando en 1981 cuando identifica los nueve roles en los equipos de trabajo.

Marcial Losada también ha investigado durante varios años los equipos, comenzando el año 1990. Años después, Katzenbach y Smith en 1993 comienzan a indagar el tema y recién el año 1995 publican el libro “Sabiduría de los equipos” y recién el año 2002 Patrick Lencioni publica “The five dysfunctions of a team”.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio más reciente es el de Google, ya que el año 2012 comienza un seguimiento a los equipos de trabajo, proponiendo que los dos puntos clave son la igualdad en la distribución de turnos de conversación, lo que implica que todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de hablar y dar su opinión; y por otro lado, la sensibilidad social alta, que implica que los integrantes pueden percibir cómo se siente el resto de su equipo, identificando los estados de ánimo.

⁸ Fuente: Entrevista a Sergio De Kanel, Director de la consultora De Kanel Consultores.

⁹ Fuente: Entrevista a Francisco Salas, Gerente General de la consultora Inspire & Partners.

¹⁰ Fuente: Entrevista a Claudia Elizondo, Gerente General de la consultora Componente Humano.

2.8.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE LOSADA POR LA CONSULTORA DE KANEL EN LA ACTUALIDAD¹¹

Tal como se comentó anteriormente, a las empresas consultoras les resulta difícil conseguir instrumentos para medir según el modelo de Marcial Losada, ya que éste no cuenta con una herramienta de medición que pueda ser aplicada por cualquier empresa o consultora.

Durante los últimos 6 años, la consultora De Kanel ha intentado aproximarse a una medición, pero sólo lo ha hecho en forma cualitativa y de acuerdo a una metodología muy general.

Ésta ha consistido en solicitarles a los participantes durante las actividades y charlas, evaluar las variables del modelo de Losada en función de su equipo concreto de trabajo, área y empresa (según sea la situación). La metodología específica consiste en que el consultor le solicita a cada participante identificar si su equipo orienta sus acciones a uno de los dos factores de cada variable, o si éstos están empatados.

Posteriormente, se les solicita a los miembros del equipo, levantar la mano, según su percepción y se relatan y discuten los resultados.

Lo anterior significa que la consultora tiene una aproximación gruesa y poco específica a la evaluación de cada variable, ya que se basa solo en percepciones generales y no considera las conductas específicas, como se haría a través de un instrumento más detallado.

Esto lleva a que las recomendaciones de acciones concretas para mejorar el rendimiento del equipo no puedan darse, ya que no se conoce, en específico, qué variables están afectando realmente el rendimiento del equipo.

¹¹ Fuente: Entrevista a Sergio De Kanel, Director de la consultora De Kanel Consultores.

2.8.2 UTILIZACIÓN DE LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE LOS AUTORES EN LA ACTUALIDAD

Según la información levantada en conversaciones con distintas consultoras nacionales, y especialmente con la consultora De Kanel, se puede establecer que el modelo de base en la mayoría de las aproximaciones es el de Katzenbach. Este modelo no es abordado a través del instrumento que el propio autor generó, sino de la definición de lo que es equipo de trabajo y su diferencia con el concepto de grupo¹².

Sobre el modelo de Patrick Lencioni, es muy escaso su uso en Chile. Después de requerir información en 10 consultoras de Recursos Humanos, se puede concluir que la mayoría no conoce directamente el nombre del autor, ni menos la aplicación de su instrumento.

Por otro lado, es el modelo de Meredith Belbin el que mayormente es comercializado a nivel nacional e internacional.¹³ La metodología de la aplicación de su instrumento además de consideraciones teóricas con respecto al mismo, puede ser comprada a través de cursos o actividades en línea¹⁴.

En el caso del modelo de Marcial Losada, este ha sido progresivamente utilizado por muchas consultoras (entre ellas De Kanel), básicamente debido a la alta influencia del autor en el mercado nacional. El propio Losada ha liderado intervenciones en múltiples empresas nacionales en el trabajo en equipo a través de su consultora Losada Line Consulting.

A partir de encuestas realizadas a empresas chilenas en donde Losada lideró las intervenciones de su modelo, se pudo concluir que el autor se encargaba de observar al equipo en cuestión a partir de las conductas relacionadas a cada una de las variables y luego entregaba una aplicación web para que cada equipo, durante las reuniones, anotara en cada caso las conductas asociadas a la Positividad/Negatividad, Indagación/Persuasión y Orientación Interna/ Orientación Externa.¹⁵

¹² Fuente: Entrevista a Sergio De Kanel, Director de la consultora De Kanel Consultores.

¹³ El instrumento de medición de Belbin se encuentra disponible para comprar en la página web: www.belbin.es

¹⁴ Fuente: Entrevista a Francisco Salas, Gerente General de la consultora Inspire & Partners.

¹⁵ Fuente: Entrevista a Emilio Uribe, Gerente de Desarrollo Organizacional en el Banco BCI.

Además, este autor ha trabajado con Julio Olalla, dueño de la consultora Newfield y promotor del conocido concepto de Coaching Ontológico¹⁶, lo que ha permitido que muchos de los temas de ambas consultoras se vinculen potenciándose mutuamente y generando un espectro teórico que se ha dado a conocer a través de múltiples vías.

¹⁶ Según Julio Olalla, el Coaching Ontológico es un campo del saber que busca acompañar procesos transformacionales en otros desde una coherencia ontológica (cuerpo, emoción y lenguaje).

3 MARCO METODOLÓGICO

El trabajo de esta memoria se realizó considerando las siguientes etapas:

3.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En primera instancia, dado que esta memoria posee una gran componente investigativa, se hizo necesario contar con una sólida base teórica para poder identificar y entender el Estado de Arte de la investigación sobre los equipos de trabajo. Por este motivo, se realizó una revisión que consideró la siguiente temática:

- El trabajo en equipo: Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, Patrick Lencioni, Charles Duhigg (Google), Meredith Belbin.

Se eligieron estos autores ya que Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, Patrick Lencioni y Meredith Belbin, poseen instrumentos para medir el trabajo en equipo, además de ser autores reconocidos en el campo de interés del trabajo.

Charles Duhigg (a través del estudio de Google) se eligió por ser un estudio reciente (2011) que refleja conceptos vigentes del trabajo en equipo.

Una vez avanzado el estudio, se focalizó en un modelo específico:

- Equipos de Alto rendimiento: Marcial Losada.

En lo referido a la recopilación de la información, se acudió a libros, papers, journals y revistas disponibles físicamente en la biblioteca de la Universidad y otras bibliotecas y de manera virtual a través de internet.

3.2 ENTREVISTAS CON ENTENDIDOS DEL TEMA

El estudio se realizó a través de entrevistas a distintos grupos de profesionales de diferentes ámbitos (psicólogos e ingenieros) que se desempeñan o estudian temas de trabajo en equipo. Las entrevistas ayudaron a profundizar la presente memoria, para luego crear un marco conceptual, donde se expresaron las diferentes aproximaciones teóricas con respecto al factor de rendimiento.

En resumidas cuentas, luego de recopilar la información necesaria sobre los equipos de trabajo a través de distintos especialistas, se creó un marco conceptual detallado que incluye los aprendizajes sobre el tema.

Por otro lado, se profundizó en las variables críticas que diferencian los rendimientos de los equipos. De esta manera se pudo entender y obtener los parámetros significativos que deben ser medidos en un equipo de trabajo en el momento de pretender aumentar su rendimiento.

3.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

En esta etapa, se construyeron declaraciones ligadas a las variables del modelo de Marcial Losada, para luego, buscar relacionar estas variables con las declaraciones identificadas, validando cada declaración a través de un panel de expertos. Este grupo de profesionales estaba compuesto por 3 psicólogos, algunos de ellos trabajan en el tema del trabajo en equipo y otros que se especializan en la construcción y análisis de las declaraciones para la medición de las personas o equipos de empresas. Es importante mencionar que estas declaraciones deben realizarse de forma que el equipo las entienda y, por otro lado, sean consistentes.

Finalmente, se creó un instrumento, el cual permite medir las variables críticas del modelo a través de una serie de declaraciones.

3.4 PLAN PILOTO

En segunda instancia, luego de crear el instrumento, se hizo una medición piloto en la Bolsa de Comercio de Santiago, específicamente, con las áreas de Operaciones, Tesorería y Contabilidad.

Para esto, se realizó un diagnóstico previo en donde los mismos miembros de cada equipo describieron sus características, (forma de relacionarse, orientación a cooperar, actitudes, motivaciones, etc.), detallando fortalezas y debilidades.

Este diagnóstico previo se complementó con una evaluación psicológica, en la cual los psicólogos de la consultora De Kanel trabajaron con cada uno de los miembros de los equipos, los que luego contestarían el instrumento.

Luego, se aplicó el instrumento construido en el transcurso de este trabajo a los equipos seleccionados, implementando una medición piloto. De esta manera, se levantó la información relevante para permitir una interpretación de lo que está ocurriendo en los equipos en cuestión.

Finalmente, se comparó el diagnóstico previo con los resultados obtenidos. Esto se realizó teniendo una nueva conversación con los miembros del equipo, para establecer las diferencias o similitudes entre el diagnóstico y el instrumento. Junto con esto, se realizó una encuesta a los miembros de las áreas para identificar los beneficios tanto personales como grupales del plan piloto y la satisfacción general con respecto a la actividad.

4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

4.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

Considerando la poca cantidad de instrumentos disponibles para el diagnóstico de equipos de trabajo, especialmente para el modelo de Marcial Losada revisado anteriormente, es que se planteó diseñar un instrumento. Se buscó que éste fuera breve y de fácil aplicación, permitiendo a las organizaciones y sus áreas, junto con empresas que trabajan en la potenciación de equipos de trabajo (como consultoras), poder levantar información necesaria para poder intervenir dichos equipos de trabajo.

4.2 VARIABLES CONSIDERADAS EN LA MEDICIÓN

En este trabajo, se consideraron relevantes tres variables (coherentes con las planteadas en el modelo de Marcial Losada). Estas son:

- Positividad / Negatividad
- Indagación / Persuasión
- Orientación Interna / Orientación Externa

Es importante destacar que estas variables son observables y cuantificables, lo que implica que cualquier miembro del equipo o persona externa a éste puede observar.

4.3 CREACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento se creó a partir de las variables mencionadas anteriormente. En el desarrollo de éste, participaron Sergio de Kanel, psicólogo, con amplio dominio del modelo de Losada, Cristina Palacios, psicóloga, experta en aplicaciones de instrumentos psicológicos, y Dana Sekler, psicóloga, que ha trabajado el modelo de Losada en organizaciones nacionales; junto con los psicólogos, también participó Omar Cerda, profesor del departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, el cual ha trabajado en temas relacionados al desempeño de los equipos, específicamente, junto al profesor Carlos Vignolo (también del departamento de Ingeniería Civil Industrial) en la creación de instrumentos similares en el área de desarrollo de socio tecnologías.

Inicialmente, se detallaron las conductas observables que se asocian a cada variable. Posteriormente, se redactaron las declaraciones en función de las posibles percepciones que los sujetos que respondieran el instrumento, pudieran tener.

A continuación, se detallará la manera en que se crearon las declaraciones asociadas a cada variable:

4.3.1 POSITIVIDAD / NEGATIVIDAD

Las declaraciones 1 (que se refiere a transmitir buena disposición además de demostrar apertura, ganas de ayudar y disposición), 2 (que se refiere a aceptar los puntos de vistas de otros), 3 (que se refiere a tener humor compartido dentro del equipo), 4 y 5 (que se refieren a conductas que demuestren apertura, ganas de ayudar y disposición) y 6 (que se refiere a reconocer las ideas de otros), tienen asociada la variable positividad.

Se decidió hacer todas las declaraciones de manera positiva, ya que de esta manera se facilitan las respuestas y su procesamiento.

4.3.2 INDAGACIÓN / PERSUASIÓN

Las declaraciones 7 (que se refiere a todo tipo de preguntas con real objetivo de conocer más), 8 (que se refiere a la búsqueda de información de todo tipo, tanto investigando como consultando), y 9 (que se refiere a acciones que permitan profundizar en temas relacionados tanto con conocimiento como con emociones), tienen asociadas la variable indagación.

Por otro lado, las declaraciones 10 (que se refiere a las conductas con interés de influir en otros), 11 (que se refiere a la argumentación) y 12 (que se refiere a entregar datos, hechos e información que apoya un punto de vista), tienen asociada la variable persuasión.

4.3.3 ORIENTACIÓN INTERNA / ORIENTACIÓN EXTERNA

Las declaraciones 13 (que se refiere a aprender de otras áreas o compañías), 14 (que se refiere a la escucha activa y/o empática) y 15 (que se refiere al interés por el otro), tienen asociadas la variable orientación externa.

Por otro lado, las declaraciones 16 (que se refiere al autoanálisis), 17 (que se refiere a el reconocimiento de errores y aciertos propios) y 18 (que se refiere a la revisión de procesos y maneras de hacer las cosas), tienen asociadas la variable orientación interna.

Una vez construidas las declaraciones, estas fueron validadas con el panel de expertos constituido por los profesionales mencionados anteriormente. Ellos revisaron cada declaración, aprobándolas en función de que cumplieran con medir la variable determinada y que estuvieran redactadas adecuadamente para ser fáciles de entender.

A continuación, se muestra el número de cada una de las declaraciones, vinculadas con cada variable y con cada conducta.

Positividad / Negatividad	Indagación / Persuasión	O. Interna / O. Externa
1. Apertura	7. Preguntar	13. Aprender
2. Aceptación	8. Investigar	14. Escuchar
3. Humor	9. Profundizar	15. Interés
4. Ayuda	10. Influir	16. Autoanálisis
5. Disposición	11. Argumentar	17. Reconocimiento
6. Reconocimiento	12. Entregar datos	18. Revisión

Ilustración 4: Relación entre las variables y las conductas.

De la variable Positividad/Negatividad, se construyeron las 6 primeras declaraciones del instrumento, las cuales están ligadas a cada una de las conductas que se detallan en la ilustración anterior. Lo mismo se muestra para la variable Indagación/Persuasión, que está ligada con las declaraciones desde la 7 a la 12 y para la variable Orientación Interna/Orientación Externa que corresponde a las declaraciones desde la 13 a la 18.

A continuación, se muestra el instrumento de medición elaborado:

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN EN BASE A LAS VARIABLES DE MARCIAL LOSADA

Evaluar las siguientes declaraciones con una escala de 1 a 4, en donde:

4	Muy de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

DECLARACIONES	EVALUACIÓN
1. Cuando trabajo en este equipo, observo que mis compañeros transmiten una buena disposición a escuchar.	
2. Los miembros del equipo en el cual trabajo, escuchan y aceptan los puntos de vista del resto de los integrantes de mi equipo.	
3. Entre los miembros de mi equipo, en general, se comparte alegría y humor.	
4. En las reuniones, el resto de mi equipo alienta, motiva y empuja las ideas que se exponen.	
5. Los miembros de mi equipo se orientan en apoyar a través de comentarios al resto de los compañeros.	
6. Los integrantes de mi equipo demuestran una conducta de reconocimiento cuando alguno intervino de forma acertada.	
7. El resto de mi equipo me escucha.	
8. El resto de mi equipo está interesado en entender cuáles son mis preocupaciones e intereses.	
9. Los miembros de mi equipo están interesados en conocer las emociones del resto de los compañeros.	
10. Hay miembros de mi equipo que les gusta influenciar al resto del equipo.	
11. Los miembros de mi equipo tratan de convencer con argumentos cuando creen que tienen la razón.	

12. A los miembros de mi equipo les interesa que su punto de vista le quede claro al resto.	
13. Los comentarios que realiza el equipo están focalizados en aprender de otras personas, equipos o áreas.	
14. Los miembros de mi equipo muestran conductas asociadas a la empatía.	
15. Los miembros de mi equipo escuchan al resto de los compañeros del equipo.	
16. La mayor parte del tiempo, mi equipo se focaliza en analizar a nuestro propio equipo.	
17. El equipo identifica sus fortalezas y debilidades.	
18. El equipo hace una revisión de los propios procesos y la manera en que se efectúan las tareas.	

4.4 FORMATO DEL INSTRUMENTO

El instrumento fue creado con la finalidad de medir las variables anteriormente expuestas, pero además para que resultara sencillo y fácil de aplicar. Es por esto que el instrumento cuenta con 18 declaraciones, 6 declaraciones para cada variable, lo que hace estimar un tiempo de respuestas de 8 a 9 minutos. Esto, lo transforma en un diagnóstico rápido, el que puede ser aplicado directamente al sujeto en papel o en un formato digital (internet).

La metodología en la construcción de cada declaración abarcó una escala de 1 a 4 en donde 4 corresponde a “Muy de acuerdo”, 3 corresponde a “De acuerdo”, 2 corresponde a “En desacuerdo” y el 1 corresponde a “Muy en desacuerdo”, lo que lo hace fácil de entender y fácil de aplicar.

4.5 EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento para medir las variables del modelo de Marcial Losada se evaluará de la siguiente manera:

4.5.1 POSITIVIDAD / NEGATIVIDAD

En primer lugar, se deben sumar las evaluaciones para cada una de las declaraciones de la variable Positividad / Negatividad las cuales corresponden a las declaraciones 1,2,3,4,5,6.

Este número equivale al total de respuestas positivas.

$$\textit{Positividad} = \textit{suma de todas las evaluaciones}$$

En segundo lugar, se deben calcular las respuestas negativas, que equivalen al posible total máximo de suma de evaluaciones, menos el número de respuestas positivas (Positividad).

$$\textit{Negatividad} = 24 - \textit{Positividad}$$

En tercer lugar, se calculará si la evaluación de cada miembro es catalogada como Restrictiva; para eso se debe cumplir que el número de Negatividad sea mayor o igual al número de Positividad.

$$\textit{Negatividad} \geq \textit{Positividad}$$

Para que el equipo sea catalogado como Restrictivo, la mayor frecuencia de las evaluaciones deben cumplir con la desigualdad anterior.

Si no se cumple la desigualdad, se calculará si la evaluación de cada miembro es Expansiva, para eso, se debe cumplir que el número de Positividad sea mayor a 18. Esto corresponde a decir que las declaraciones positivas (Positividad), sean mayores al 75% del máximo que se podría obtener en la evaluación.

$$\textit{Positividad} > 18$$

Si la mayor frecuencia de las evaluaciones de los miembros cumplen con la ecuación anterior, significa que el equipo es considerado como Expansivo.

En el caso que no se cumpla la desigualdad anterior, significa que el equipo es catalogado como Intermedio, es decir que la Positividad está entre el rango del 50% al 75% del máximo que se podría obtener en la evaluación.

4.5.2 INDAGACIÓN / PERSUASIÓN

En primer lugar, se deben sumar las evaluaciones para cada una de las declaraciones de la variable Indagación / Persuasión.

Las declaraciones 7, 8 y 9 corresponden a la Indagación, y las declaraciones 10, 11, y 12 corresponden a la Persuasión.

En segundo lugar, para verificar si existe un Equilibrio entre Indagación y Persuasión, se debe comprobar para cada una de las evaluaciones de cada miembro, que la cantidad correspondiente a Indagación, sea igual a la evaluación para la Persuasión.

$$\text{Persuasión} = \text{Indagación}$$

Si la mayor frecuencia de las evaluaciones cumplen con la ecuación anterior, implica que el equipo está en Equilibrio.

En el caso que no se cumpla la igualdad anterior, se verificará, (para cada evaluación de cada miembro) si el equipo está en un Completo Desequilibrio, para esto, se debe cumplir la siguiente desigualdad:

$$0,5 * \text{Persuasión} \geq \text{Indagación}$$

Esta desigualdad implica que existe una diferencia mayor al 50% entre las tasas de indagación y persuasión.

Si la mayor frecuencia de las evaluaciones cumplen la desigualdad anterior, significa que el equipo está en Completo Desequilibrio en la variable indagar/persuadir.

En el caso que el equipo no se encuentre ni en Equilibrio, ni tampoco en Completo Desequilibrio, significará que está en Desequilibrio.

4.5.3 ORIENTACIÓN INTERNA / ORIENTACIÓN EXTERNA

En primer lugar, se deben sumar las evaluaciones para cada una de las declaraciones de la variable Orientación Interna / Orientación Externa.

Las declaraciones 13, 14 y 15 corresponden a la Orientación Externa, y las declaraciones 16, 17, y 18 corresponden a la Orientación Interna.

En segundo lugar, para verificar si existe un Equilibrio entre Orientación Interna y Orientación Externa, se debe comprobar si para cada evaluación de cada miembro, las evaluaciones para la Orientación Interna son iguales a las evaluaciones para la Orientación Externa.

$$\text{Orientación Interna} = \text{Orientación Externa}$$

Si se cumple la ecuación con mayor frecuencia en las evaluaciones de cada miembro, significa que el equipo se encuentra en Equilibrio en la variable Orientación Interna/Orientación Externa.

En el caso que no se cumpla la igualdad anterior, se verificará, si cada una de las evaluaciones de cada uno de los miembros, cumplen la siguiente desigualdad:

$$\text{Orientación Interna} > \text{Orientación Externa}$$

Si se cumple la desigualdad anterior con mayor frecuencia en las evaluaciones de cada miembro, significa que el equipo se encuentra en Desequilibrio.

En el caso que no se cumpla la desigualdad anterior para la mayoría de las evaluaciones, significa que el equipo se encuentra en Completo Desequilibrio.

4.6 FORMATO DE LA EVALUACIÓN

Para evaluar de manera más rápida los resultados del instrumento de medición, se realizó una planilla en Excel con las funciones necesarias de manera de insertar los resultados de cada miembro del equipo, y así poder identificar los resultados para cada equipo con respecto a cada una de las variables del modelo.

Para cada variable y miembro del equipo, se identifica la evaluación total de cada uno de los factores, de manera de calcular las evaluaciones totales del equipo.

Esta planilla también identifica los campos emocionales, es decir, si el equipo es catalogado como expansivo, intermedio o restrictivo con respecto a su simetría.¹⁷

¹⁷ Detalles en Anexo F.

5 IMPLEMENTACIÓN PILOTO

5.1 ANTECEDENTES GENERALES

La implementación piloto se realizó en la Bolsa de Comercio de Santiago, la cual se fundó el año 1893. En la actualidad, se transan más de 2.000 millones de dólares diarios en acciones, instrumentos de renta fija, valores de intermediación financiera, cuotas de fondos y títulos extranjeros [20].

La misión de la Bolsa de Comercio es:

“Entregar las mejores oportunidades del mercado de valores, contribuyendo así al desarrollo de Chile”.

Por otro lado, la visión es:

“Ser líderes del mercado de valores entregando un servicio integral y de excelencia a todos los clientes”.

Sus valores son:

- La confianza, velan por el cumplimiento del mercado, entregando un ambiente seguro, transparente y confiable.
- La eficiencia, proveen un servicio oportuno y acorde al dinamismo del mercado, con los más altos estándares internacionales.
- La seguridad, entregan a sus clientes los mejores niveles de resguardo financiero para sus negocios.

La Bolsa de Comercio de Santiago cuenta con 4 áreas fundamentales: El área de Administración y Finanzas, el área de Operaciones, el área de Informática y el área de Planificación y Desarrollo [12].

El organigrama de la Bolsa de Comercio de Santiago se muestra a continuación:

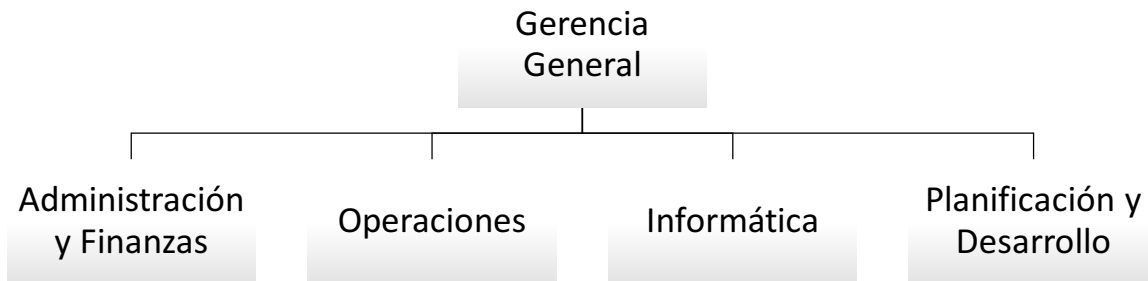


Ilustración 5: Organigrama de la Bolsa de Comercio de Santiago.

Específicamente, se realizó el plan piloto en los equipos de Contabilidad, Tesorería y Operaciones, los cuales corresponden respectivamente al área de Administración y Finanzas (los primeros dos) y al área de Operaciones. El equipo de Contabilidad está conformado por 9 personas, el área de Tesorería por 4 personas, y el área de Operaciones por 10 personas.

5.2 DIAGNÓSTICO PREVIO

El diagnóstico previo se realizó durante el mes de marzo del 2016 en los equipos de Contabilidad, Tesorería y Operaciones. Este diagnóstico cualitativo lo realizaron los psicólogos de la Consultora De Kanel, a través de una evaluación que consistió en una entrevista a cada uno de los miembros de cada equipo.

Cabe destacar que esta información se obtuvo antes de la realización del Trabajo de Título y se utilizó como apoyo del plan piloto, de manera de poder comparar los resultados.

Los resultados del diagnóstico fueron los siguientes:

- Equipo de Contabilidad:

Para el equipo de Contabilidad, en la variable Positividad/Negatividad, los psicólogos observaron que el equipo tiene una alta tendencia hacia la Positividad. También enfatizan que las conductas positivas dentro del equipo las tratan de mantener en el tiempo. Por lo tanto, los psicólogos concluyeron que el equipo está mucho más orientado hacia la

variable de la positividad que a la negatividad, lo que implica que es Expansivo en esta variable.

En la variable Indagación/Persuasión, se observó que el equipo tiene una tendencia hacia la Persuasión. Esto quiere decir, que éste tiende a discutir a favor del punto de vista de quien habla. Sin embargo, detectaron que el equipo también indagaba, por lo que concluyeron que está Desequilibrado en esta variable.

Para la variable Orientación Interna/Orientación Externa, este equipo tiene una tendencia hacia la Orientación Interna. Esto implica que los miembros se refieren a los integrantes del mismo equipo o empresa. Por lo tanto, los psicólogos concluyeron que está Desequilibrado en esta variable.

CONTABILIDAD	
Positividad/Negatividad	Positividad
Indagación/Persuasión	Persuasión
O. Interna/O. Externa	O. Interna

Tabla 7: Resultados del diagnóstico previo para Contabilidad.

- Equipo de Tesorería:

Para el equipo de Tesorería, en la variable Positividad/Negatividad, los psicólogos observaron que éste tiene una alta tendencia hacia la Positividad. La positividad implica apoyarse entre los miembros, además de aliento y comprensión. Por lo tanto, los psicólogos concluyeron que el equipo está mucho más orientado hacia la variable positiva que a la negativa, esto implica que es Expansivo en esta variable.

Para la variable Indagación/Persuasión, observaron que el equipo tiene una tendencia hacia la persuasión. También existe una cuota de indagación, pero menor a la de persuasión; es por esto que los psicólogos concluyeron que éste está en Desequilibrio en esta variable.

En la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, el equipo tiene una tendencia hacia la Orientación Interna. También existe una cuota de Orientación Externa, pero es menor que la tasa de Orientación Interna; por lo que los psicólogos concluyeron que el equipo está en Desequilibrio en esta variable.

TESORERÍA	
Positividad/Negatividad	Positividad
Indagación/Persuasión	Persuasión
O. Interna/O. Externa	O. Interna

Tabla 8: Resultados del diagnóstico previo para Tesorería

- Equipo de Operaciones:

Para el equipo de Operaciones, en la variable Positividad/Negatividad, los psicólogos concluyeron que éste tiene una alta tendencia hacia la Positividad. Esto significa que se demuestra apoyo, aliento y comprensión. Es por esto, que los psicólogos detectaron que el equipo está mucho más orientado hacia la variable de la positividad que a la negatividad, lo que implica que es Expansivo en esta variable.

En la variable Indagación/Persuasión, se observó que el equipo mantiene un equilibrio entre la indagación y la persuasión. Esto implica, que éste mantiene conversaciones y diálogos que giran en el ámbito de escuchar y preguntar, argumentando y también convenciendo. Es por esto que se detectó que el equipo se encuentra en Equilibrio en esta variable.

Para la variable Orientación Interna/Orientación Externa, los psicólogos observaron que el equipo tiene una tendencia hacia la Orientación Interna. Esto implica que los miembros están preocupados de cómo funciona el equipo, más que ver cómo funcionan otros equipos. Los psicólogos detectaron que éste está Desequilibrado en esta variable.

OPERACIONES	
Positividad/Negatividad	Positividad
Indagación/Persuasión	Indagación y Persuasión
O. Interna/O. Externa	O. Interna

Tabla 9: Resultados del diagnóstico previo para Operaciones

5.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La actividad para la aplicación del instrumento constaba de cuatro etapas:

En la primera etapa, se aplicó el instrumento de medición¹⁸ que consta de 18 preguntas:

El instrumento fue contestado por los equipos de Contabilidad, Tesorería y Operaciones; se aplicó de forma anónima, es decir, ningún miembro del equipo puso su nombre y además se les indicó que estos resultados individuales no iban a ser divulgados, ni entre ellos mismos ni con una persona externa al equipo, por lo tanto, iban a ser confidenciales y solo se iban a usar los datos globales para efectos del estudio. El único dato que entregaron fue el del área a la cual pertenecían.

Además, en la misma aplicación, se les indicó a los miembros de cada equipo que, al momento de contestar, leyeran con detención cada una de las declaraciones, y si alguna no se entendía, estaba mal redactada o simplemente no sabían responderla, debían marcarla con un asterisco. Los participantes tomaron un tiempo aproximado de 7 minutos para contestar.

La segunda etapa consideró la explicación del modelo de Marcial Losada, en donde se detallaron cada una de las variables, definiendo cómo se logra tener un alto, mediano o bajo desempeño.

En tercera etapa se discutieron los resultados obtenidos del instrumento con cada uno de los equipos, identificando las tendencias en cada una de las variables y la manera en que se pueden mejorar estas tendencias.

En la cuarta etapa se realizó una encuesta final a cada uno de los miembros del equipo, para saber los beneficios personales, grupales y la satisfacción general con respecto a la actividad.¹⁹ Toda la actividad tuvo una duración aproximada de 1 hora (por equipo).

Finalmente, es importante destacar que las condiciones necesarias para que las respuestas reflejen el funcionamiento del equipo son, en primer lugar, que los miembros pueden detectar en cada equipo las conductas que describe cada declaración del instrumento de medición, y, en segundo lugar, que tengan autonomía y responsabilidad para evaluar cada una de las declaraciones.

¹⁸ Detalles en Anexo C.

¹⁹ Detalles en Anexo D.

6 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para obtener los resultados de la implementación se identificaron cada una de las evaluaciones en el instrumento de medición para cada miembro del equipo.

Para medir la Positividad y Negatividad en el instrumento, se tomaron en cuenta las primeras 6 declaraciones.

La variable Indagación se midió con las declaraciones 7,8 y 9; la Persuasión con la 10,11 y 12; la Orientación Externa con la 13,14 y 15; y la Orientación Interna con la 16,17 y 18.

Luego, se sumaron las evaluaciones para cada uno de los factores de las tres variables y se transcribieron en la plataforma Excel.

Se utilizó la plataforma Excel para identificar los resultados de forma rápida, la que muestra las respuestas para cada una de las variables, en cada uno de los equipos, identificando si es expansivo, intermedio o restrictivo.

Los resultados de la implementación se detallan a continuación:

Para leer cada una de las tablas se debe tener en cuenta que “N” es el número del miembro del equipo que contestó el instrumento de medición y en cada factor de cada variable se muestra la evaluación hecha por el miembro. Luego, gracias a la plataforma Excel, dadas las evaluaciones, se clasifica entre expansivo, intermedio o restrictivo (si la variable evaluada fue la Positividad/ Negatividad) o equilibrio, desequilibrio, completo desequilibrio (si la variable evaluada fue Indagación/ Persuasión, u Orientación Interna/ Orientación Externa).

Por ejemplo, si N=1, el integrante del equipo número 1 evaluó la positividad con 19 y la negatividad con 5, el equipo tiende a la Positividad, por lo que Excel cataloga ese resultado como Expansivo, interpretándolo con un 1. Luego se continúa la evaluación para todos los miembros del equipo, hasta calcular el total de evaluaciones para la Positividad y para la Negatividad, catalogando cada caso en expansivo, intermedio o restrictivo, y finalmente se suman los resultados.

- Equipo de Contabilidad:

Para este equipo, en la variable Positividad /Negatividad, los resultados reflejaron que hay una alta tendencia a la positividad, (existe más de un 75% de los resultados de cada uno de los integrantes del equipo que reflejan positividad), lo que implica que el equipo es Expansivo en esta variable.

CONTABILIDAD					
N	POSITIVIDAD	NEGATIVIDAD	EXPANSIVO	INTERMEDIO	RESTRICTIVO
1	19	5	1	0	0
2	20	4	1	0	0
3	22	2	1	0	0
4	20	4	1	0	0
5	22	2	1	0	0
6	19	5	1	0	0
7	16	8	0	1	0
8	19	5	1	0	0
9	17	7	0	1	0
Total	173	43	7	2	0

Tabla 10: Resultados para Positividad/Negatividad en el equipo de Contabilidad.

En la variable Indagación/Persuasión, los resultados reflejaron que hay una tendencia a la persuasión; sin embargo, también existe indagación dentro del equipo, por lo que se concluyó que el equipo está en Desequilibrio en esta variable.

CONTABILIDAD					
N	INDAGACIÓN	PERSUASIÓN	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO
1	7	9	0	1	0
2	9	7	0	1	0
3	8	6	0	1	0
4	5	9	0	1	0
5	7	9	0	1	0
6	10	9	0	1	0
7	11	11	1	0	0
8	10	10	1	0	0
9	6	10	0	1	0
Total	73	80	2	7	0

Tabla 11: Resultados para Indagación/Persuasión en el equipo de Contabilidad.

En la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, los resultados reflejaron que existe una tendencia hacia la Orientación Interna. Sin embargo, existe Orientación Externa dentro del equipo también, lo que implica que el equipo se encuentra en Desequilibrio en esta variable.

CONTABILIDAD					
N	INTERNA	EXTERNA	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO
1	8	6	0	1	0
2	9	9	1	0	0
3	10	6	0	1	0
4	9	10	0	0	1
5	10	9	0	1	0
6	9	9	1	0	0
7	6	7	0	0	1
8	9	8	0	1	0
9	7	3	0	1	0
Total	77	67	2	5	2

Tabla 12: Resultados para Orientación Interna/Orientación Externa en el equipo de Contabilidad.

- Equipo de Tesorería:

Para este equipo, en la variable Positividad /Negatividad, los resultados muestran que existe más de un 75% de los resultados que reflejan positividad, lo que implica que hay una alta tendencia a la positividad, por lo que se concluyó que el equipo es Expansivo en esta variable.

TESORERÍA					
N	POSITIVIDAD	NEGATIVIDAD	EXPANSIVO	INTERMEDIO	RESTRICTIVO
1	22	2	1	0	0
2	23	1	1	0	0
3	23	1	1	0	0
4	21	3	1	0	0
Total	89	7	4	0	0

Tabla 13: Resultados para Positividad/Negatividad en el equipo de Tesorería.

En la variable Indagación/Persuasión, los resultados reflejaron que hay una tendencia a la persuasión; sin embargo, también existe indagación dentro del equipo, por lo que se concluyó que el equipo está en Desequilibrio en esta variable.

TESORERÍA					
N	INDAGACIÓN	PERSUASIÓN	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO
1	10	11	0	1	0
2	9	12	0	1	0
3	10	9	0	1	0
4	10	9	0	1	0
Total	39	41	0	4	0

Tabla 14: Resultados para Indagación/Persuasión en el equipo de Tesorería.

En la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, los resultados reflejaron que existe una tendencia hacia la Orientación Externa. Esto implica que el equipo se encuentra en Completo Desequilibrio en esta variable.

TESORERÍA					
N	INTERNA	EXTERNA	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO
1	9	11	0	0	1
2	10	12	0	0	1
3	10	11	0	0	1
4	8	11	0	0	1
Total	37	45	0	0	4

Tabla 15: Resultados para Orientación Interna/Orientación Externa en el equipo de Tesorería.

- Equipo de Operaciones:

Para este equipo, en la variable Positividad /Negatividad, los resultados reflejaron que hay una alta tendencia a la positividad, (existe más de un 75% de los resultados que reflejan positividad), lo que implica que el equipo es Expansivo en esta variable.

OPERACIONES					
N	POSITIVIDAD	NEGATIVIDAD	EXPANSIVO	INTERMEDIO	RESTRICTIVO
1	21	3	1	0	0
2	23	1	1	0	0
3	23	1	1	0	0
4	18	5	1	0	0
5	19	5	1	0	0
6	16	7	0	1	0
7	22	2	1	0	0
8	20	3	1	0	0
9	20	4	1	0	0
10	22	2	1	0	0
Total	204	33	9	1	0

Tabla 16: Resultados para Positividad/Negatividad en el equipo de Operaciones.

En la variable Indagación/Persuasión, los resultados reflejaron que existe un equilibrio entre la persuasión y la indagación, por lo que se concluyó que el equipo está en Equilibrio en esta variable.

OPERACIONES					
N	INDAGACIÓN	PERSUASIÓN	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO
1	10	10	1	0	0
2	10	9	0	1	0
3	9	12	0	1	0
4	9	9	1	0	0
5	10	9	0	1	0
6	10	10	1	0	0
7	9	9	1	0	0
8	9	9	1	0	0
9	10	9	0	1	0
10	10	10	1	0	0
Total	96	96	6	4	0

Tabla 17: Resultados para Indagación/Persuasión en el equipo de Operaciones.

En la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, los resultados reflejaron que existe una tendencia hacia la Orientación Interna; sin embargo, también existe Orientación Externa, lo que implica que el equipo se encuentra en Desequilibrio en esta variable.

OPERACIONES					
N	INTERNA	EXTERNA	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO
1	8	11	0	0	1
2	10	11	0	0	1
3	10	12	0	0	1
4	10	9	0	1	0
5	11	8	0	1	0
6	11	9	0	1	0
7	10	7	0	1	0
8	9	8	0	1	0
9	9	7	0	1	0
10	9	11	0	0	1
Total	97	93	0	6	4

Tabla 18: Resultados para Orientación Interna/Orientación Externa en equipo de Operaciones.

6.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Los miembros de cada equipo tardaron aproximadamente 7 minutos en responder el instrumento de medición.

Según las instrucciones, cada miembro del equipo debía marcar la pregunta con un asterisco en el caso de no entenderla, o de mala redacción o simplemente si no sabían responderla. Sin embargo, ninguno de ellos marcó alguna de las preguntas.

En general, la actitud de los miembros de todos los equipos fue abierta y cooperativa. En todo momento se mostraron atentos, tanto a las instrucciones como a las explicaciones posteriores sobre el modelo.

Muchos verbalizaron recordar las actividades realizadas por la consultora a principio de año, lo que facilitó la buena disposición a la actividad y permitió un buen nivel de profundidad en el momento de discutir los resultados.

6.2 COMPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DEL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Dado el diagnóstico y los resultados de la implementación del instrumento, se detectó:

- Equipo de Contabilidad:

En la variable Positividad/ Negatividad, en el caso del diagnóstico previo como también en los resultados del instrumento de medición, el equipo muestra una alta tendencia hacia la positividad, es decir, en los dos casos el equipo se cataloga como Expansivo en esta variable.

En la variable Indagación/ Persuasión, tanto en el diagnóstico como en los resultados del instrumento, el equipo muestra una tendencia a la persuasión, catalogándolo en Desequilibrio en esta variable en los dos casos.

Para la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, en los dos casos el equipo muestra una tendencia a la Orientación Interna, clasificándolo en un Desequilibrio en esta variable tanto en el diagnóstico como en los resultados de la implementación.

CONTABILIDAD		
	Diagnóstico Previo	Resultado Instrumento
Positividad/Negatividad	Positivo	Positivo
Indagación/Persuasión	Persuasión	Persuasión
O. Interna/O. Externa	Interna	Interna

Tabla 19: Comparación de diagnóstico y resultados del instrumento en Contabilidad

- Equipo de Tesorería:

En la variable Positividad/ Negatividad, en el diagnóstico y en los resultados del instrumento el equipo muestra una alta tendencia hacia la positividad, es decir, en los dos casos el equipo se cataloga como Expansivo en esta variable.

En la variable Indagación/ Persuasión, en los dos casos, el equipo muestra una tendencia a la persuasión, clasificándolo en Desequilibrio en esta variable en las dos oportunidades.

Para la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, en el caso del diagnóstico previo, el equipo muestra una tendencia a la Orientación Interna, catalogándolo como un equipo en Desequilibrio en esta variable. Sin embargo, en los resultados del instrumento, se muestra una tendencia hacia la Orientación Externa, clasificándolo en un Completo Desequilibrio en esta variable.

TESORERÍA		
	Diagnóstico Previo	Resultado Instrumento
Positividad/Negatividad	Positivo	Positivo
Indagación/Persuasión	Persuasión	Persuasión
O. Interna/O. Externa	Externa	Interna

Tabla 20: Comparación de diagnóstico y resultados del instrumento en Tesorería.

- Equipo de Operaciones:

En la variable Positividad/ Negatividad, tanto para el diagnóstico previo, como para los resultados del instrumento, el equipo muestra una alta tendencia hacia la positividad, catalogándolo en los dos casos como Expansivo en esta variable.

Para la variable Indagación/ Persuasión, en el diagnóstico y en los resultados del instrumento, el equipo muestra una tendencia a la persuasión, clasificándolo en Desequilibrio en esta variable en los dos casos.

En la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, en los dos casos el equipo muestra una tendencia a la Orientación Interna, clasificándolo en un Desequilibrio en esta variable tanto en el diagnóstico como en los resultados de la implementación.

OPERACIONES		
	Diagnóstico Previo	Resultado Instrumento
Positividad/Negatividad	Positivo	Positivo
Indagación/Persuasión	Equilibrio	Equilibrio
O. Interna/O. Externa	Interna	Interna

Tabla 21: Comparación de diagnóstico y resultados del instrumento en Operaciones

6.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Dado los resultados obtenidos en el instrumento de medición para cada uno de los miembros de los tres equipos, se discutió, para cada variable, la impresión y apreciación.

- Equipo de Contabilidad:

En relación a la variable Positividad/ Negatividad, los miembros señalaron que efectivamente los comentarios entre ellos eran más positivos que negativos, lo que concuerda tanto con el diagnóstico previo, como con los resultados de la medición. Argumentaron que existe humor entre ellos y tienen buena disposición para ayudar al resto del equipo. Además, mencionan que existe un buen ambiente laboral.

En la variable Indagación/ Persuasión, los miembros estaban de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento, ya que mencionan que no se caracterizan por hacer preguntas para profundizar en diferentes conocimientos. Esto también concuerda con el diagnóstico previo.

Para la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, el equipo señala que existe un gran individualismo a la hora de cumplir las metas, ya que cada uno revisa sus propios procesos para lograr los objetivos, esto habla de una tendencia hacia lo interno, corroborando los resultados del instrumento de medición y del diagnóstico previo.

- Equipo de Tesorería:

En la variable Positividad/Negatividad, los miembros del equipo comentaron que existe un buen ambiente laboral, además de una buena disposición y compromiso con el resto. Señalan también que la mayoría de los comentarios entre los integrantes son positivos, lo que concuerda con los resultados del instrumento y del diagnóstico previo.

En la variable Indagación/Persuasión, el equipo señala que, generalmente, entre ellos existe más persuasión que indagación, ya que se apoyan en datos, o informaciones específicas para defender sus puntos de vista. Esto concuerda tanto con el diagnóstico previo, como con los resultados de la medición.

Para la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, los miembros mencionan que existe una comunicación muy fluida con las otras áreas, justamente porque existe poca experiencia en la gestión de cobranza, lo que hace que el equipo aprenda de otras áreas o personas, tendiendo a orientarse más hacia lo externo que hacia lo interno del equipo. Estos comentarios concuerdan con los resultados obtenidos en el instrumento, pero no con el diagnóstico previo.

- Equipo de Operaciones:

En relación a la variable Positividad/Negatividad, el equipo coincide con los resultados del instrumento y del diagnóstico previo, ya que existe una tendencia a la positividad. Los miembros señalan que entre ellos se ayudan para lograr los objetivos.

En la variable Indagación/Persuasión, el equipo concuerda con los resultados del instrumento, ya que se basan tanto en investigar y en consultar como también en argumentar y justificar sus puntos de vista, demostrando un equilibrio entre la persuasión y la indagación. Esto coincide con los resultados del diagnóstico previo.

Para la variable Orientación Interna/ Orientación Externa, el equipo señala que se caracterizan por tener una mejor comunicación entre ellos que con el resto de las áreas, ya que valoran sus propios recursos. Esto implica que existe una mayor orientación interna que externa.

6.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA FINAL

Luego que los miembros del equipo respondieran el instrumento de evaluación y se discutieran los resultados, se realizó una encuesta²⁰ a cada uno de ellos para saber cuáles fueron los beneficios personales, grupales y la satisfacción general para cada persona. Los resultados de esta encuesta se detallan a continuación:

6.4.1 BENEFICIOS PERSONALES

- Equipo de Contabilidad:

En general, las personas del equipo de Contabilidad recalcaron que pudieron identificar la forma en que cada uno trabaja y cómo el trabajo particular ayuda a todo el equipo a desempeñarse mejor.

Además, cada uno identificó las conductas que deben empezar a implementarse dentro del equipo, de acuerdo a las tres variables del modelo.

²⁰ Detalles en Anexo D.

- Equipo de Tesorería:

Los miembros del equipo de Tesorería señalaron la importancia tanto de entender y escuchar al resto de las personas que trabajan en la Bolsa de Comercio de Santiago, como también de generar un autoanálisis dentro del equipo de manera de revisar la forma de trabajo y los objetivos que deben cumplir.

- Equipo de Operaciones:

Los integrantes del equipo de Operaciones identificaron la importancia del interés por el otro que cada uno de los miembros debe tener, de manera de ser empáticos y cercanos a las demás personas.

Además, recalcan que deben aprender y escuchar a las otras áreas o compañías de la empresa.

6.4.2 BENEFICIOS GRUPALES

- Equipo de Contabilidad:

Los integrantes del equipo de Contabilidad señalaron que, gracias a la implementación, lograron identificar la forma de trabajo de su propio equipo, además de entender la manera de mejorarlo. También señalaron que pudieron identificar cómo trabaja un equipo de alto rendimiento, de manera de dar énfasis en las variables en que se encuentran débiles.

Por otro lado, señalan que fue una instancia para detectar los problemas que tiene el equipo, conociendo la opinión de los demás, otorgándole importancia al hecho de volcar la atención en el resto, ya que tienden a una orientación interna.

- Equipo de Tesorería:

El equipo de Tesorería señaló que, gracias a la implementación, comprendieron en qué variables estaban débiles y así poder tomar acciones al respecto, para cambiar las conductas necesarias de manera de desempeñarse mejor y lograr los objetivos acordados.

De la misma manera, recalcan que aprendieron a conocer la forma de trabajo del equipo y a reconocer cómo lograr un alto rendimiento.

- Equipo de Operaciones:

Los miembros del equipo de Operaciones señalaron que la implementación ayudó a identificar su forma de trabajo, y en qué variables deben ocuparse para lograr las metas que se proponen.

En particular, señalaron que debían trabajar la orientación externa, escuchando tanto al resto de los miembros como también a otras áreas de la Bolsa de Comercio de Santiago.

6.4.3 SATISFACCIÓN GENERAL

- Equipo de Contabilidad:

El equipo de Contabilidad señaló en general que la satisfacción de la actividad fue positiva e interactiva, ya que se revisaron los resultados del instrumento y se discutieron, logrando los objetivos planteados. Muchos de los integrantes recalcaron el hecho de poder identificar las fortalezas y debilidades del equipo, para así poder lograr un mejor trabajo en equipo.

Además, los miembros relataron que no existen muchas instancias en donde el equipo se reúna a discutir y conversar la forma en que trabajan, detectando las fallas que pueden mejorar y a su vez reforzar las fortalezas.

- Equipo de Tesorería:

El equipo de Tesorería destacó el hecho de poder reunirse a conversar sobre las variables del trabajo en equipo que se encuentran débiles, también recalcaron que este tipo de actividades se deberían hacer más a menudo, para así revisar los avances que tienen como equipo y las debilidades que deben mejorar.

- Equipo de Operaciones:

El equipo de Operaciones señaló que la satisfacción general de la actividad fue provechosa y ventajosa. Además, comentaron que fue una buena instancia para que todos los miembros participaran y pudieran detectar las fallas del equipo y la manera de mejorarlas.

Además, destacaron que en la Bolsa de Comercio de Santiago no se hacen normalmente estas actividades, ya sea por falta de tiempo o interés; sin embargo, son muy útiles para mejorar el trabajo en equipo.

6.5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN A PARTIR DEL INSTRUMENTO

Luego de haber aplicado la implementación se consideró que, para una intervención futura, luego de evaluar con el instrumento de medición y generar una discusión de los resultados, sería adecuado realizar una gestión práctica de manera de ayudar a cada equipo a mejorar las variables débiles.

Para esto, se consideró lo siguiente:

En primero lugar, si el equipo tiende a la Negatividad (es catalogado como restrictivo, es decir la tasa de positividad es menor a un 50% del total de las evaluaciones para la variable Positividad/Negatividad), sería importante hacer una intervención en el equipo, teniendo reuniones en donde se detecten los aspectos negativos y las conductas negativas que tienen los miembros, además de identificar las razones que los llevan a eso. De la misma manera, los integrantes deberían buscar las causas de estas conductas para así poder trabajarlas y mejorarlas.

Por otro lado, si el equipo es catalogado como intermedio (es decir, la tasa de positividad se encuentra entre un 50% y un 75% del total de las evaluaciones para la variable Positividad/Negatividad), sería adecuado hacer una observación al equipo sobre las conductas y ver qué aspectos se podrían mejorar.

En segundo lugar, si el equipo tiene un completo desequilibrio en la variable Indagar/Persuadir (la diferencia entre la tasa de indagación y persuasión es mayor al 50%), sería importante hacer una intervención de manera de hacer prácticas para identificar quién persuade o indaga para así lograr introducir las conductas necesarias para lograr un equilibrio en esta variable. En el caso que exista un desequilibrio en esta variable (la diferencia entre la tasa de indagación y persuasión es menor al 50%), se propone observar los comentarios del equipo de manera de identificar las conductas.

En tercer lugar, si existe un completo desequilibrio en la variable Orientación Interna/Orientación Externa (la tasa de Orientación Interna es menor a la tasa de Orientación Externa), se recomienda hacer una intervención para reconocer quién tiene una orientación interna y quien tiene una orientación externa, de manera de ayudar a establecer las conductas necesarias que tiene que adoptar el equipo para lograr un equilibrio. Por otro lado, si existe un desequilibrio en esta variable (la tasa de Orientación Interna es mayor a la tasa de Orientación Externa), es importante hacer una observación en el equipo.

Finalmente, luego de hacer reuniones o prácticas, haciendo intervenciones u observaciones, sería de gran ayuda que el equipo discutiera si efectivamente hubo cambios en las variables y si habría que hacer mejoras al respecto.

6.6 CONCLUSIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN

En particular, las evaluaciones de las tres variables medidas en el equipo de Contabilidad y Operaciones gracias al instrumento, coinciden con el diagnóstico previo. Sin embargo, la evaluación realizada en el equipo de Tesorería no coincide totalmente con el diagnóstico previo, ya que la variable de Orientación Interna/Orientación Externa, se muestra orientada hacia lo interno en el diagnóstico, y en el instrumento mostró una orientación externa.

Esto puede explicarse en primer lugar, dado el pequeño número de integrantes del equipo (4 personas); y a que los miembros pueden tener temor a demostrar las verdaderas conductas que tiene el resto del equipo y el cambio de opinión de un miembro incide, significativamente, en los resultados.

En segundo lugar, esto también puede explicarse porque el equipo de Tesorería, durante este año ha sufrido varios cambios en su forma de trabajo, ya que mencionan que tienen poca experiencia en la gestión de cobranza, lo que los ha incentivado a consultar a personas de otras áreas o externas al equipo, orientándose externamente.

Por otro lado, en base a la encuesta realizada a todos los integrantes de cada uno de los equipos, se señala que la actividad ayudó a identificar la forma de trabajo de cada equipo, detectando las conductas que deben reforzar y las que deben mejorar con respecto a cada variable.

Además, los equipos se mostraron satisfechos, ya que señalan que la actividad fue positiva e interactiva, destacando que en la Bolsa de Comercio de Santiago no existen muchas instancias para realizar este tipo de implementaciones, las cuales son importantes para el desarrollo del trabajo del equipo.

Los equipos también señalaron que las declaraciones del instrumento se entendían y no necesitaban ningún tipo de explicación para ser evaluadas, por lo que el instrumento es claro y su redacción es adecuada.

Dado lo anterior, se considera exitosa la implementación del plan piloto.

7 CONCLUSIONES

7.1 CONCLUSIONES SOBRE EL OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

“Generar un instrumento que permita medir las variables que plantea el modelo de Equipos de Alto Rendimiento del autor Marcial Losada.”

A partir del marco teórico y teniendo el modelo de Losada, se focalizó en desarrollar un instrumento de medición de las variables que inciden en los equipos de trabajo.

Este instrumento fue elaborado en base a 18 preguntas relacionadas con cada una de las 3 variables del modelo de Marcial Losada.

La aplicación y levantamiento de información permitió determinar las similitudes y diferencias con el estado de los equipos en un diagnóstico previo, derivando en una implementación exitosa.

Lo anterior, lleva a concluir que se cumple con el objetivo propuesto en la Memoria de Título, ya que, se elaboró un instrumento de medición que permite evaluar las variables planteadas por el modelo de Losada.

7.2 CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO

1. *“Obtener información relevante del Estado del Arte de los diferentes estudios con respecto al funcionamiento de los equipos de trabajo.”*

A partir del Estado del Arte, donde se obtuvo información relevante con respecto al trabajo en equipo, estudiando a cuatro diferentes autores (Katzenbach y Smith, Lencioni y Belbin), además del estudio de Google, se puede concluir que no son muchos los autores que han abordado el importante tema del trabajo en equipo.

En este mismo sentido, se puede concluir que los diferentes modelos han puesto énfasis en distintos aspectos tanto psicológicos como de relación. Sin embargo, y como fue descrito anteriormente, guardan relación en hitos fundamentales que son transversales para explicar el fenómeno del trabajo en equipo.

Paralelamente, se analizó el trabajo en equipo en la actualidad a través de encuestas realizadas a consultoras de Recursos Humanos en Chile, entre las que se encuentran la consultora De Kanel, la consultora Inspire & Partners y la consultora Componente Humano, concluyendo que, del reducido número de modelos existentes, sólo se utilizan un reducido número de instrumentos para la medición del nivel de los equipos de trabajo.

2. *“Recopilar la información relevante del modelo de Marcial Losada.”*

Se recopiló la información sobre el trabajo en equipo del modelo de Marcial Losada, concluyendo que la información teórica con respecto al modelo es conocida y está disponible para las consultoras y organizaciones interesadas en variables que afectan el desempeño de los equipos de trabajo. Sin embargo, el detalle del modelo en términos de instrumentos u otras herramientas de aplicación no están disponibles, obligando a las organizaciones o áreas vinculadas con el trabajo en equipo, a desarrollar metodologías propias (y no necesariamente cuantitativas o replicables) que permitan medir las variables en juego.

3. *“Identificar y precisar las variables críticas del rendimiento de los equipos de trabajo, que propone Losada.”*

El trabajo de identificar y precisar las tres variables que afectan el trabajo en equipo, específicamente en el modelo de Marcial Losada, llevó a tener que determinar y detallar cada una de las conductas asociadas a las variables, para así poder entender los aspectos observables relacionados.

De este trabajo se concluye que las variables definidas por el autor son posibles de hacer operativas a través de declaraciones. Dichas declaraciones fueron definidas mediante entrevistas con entendidos del modelo del autor, entre ellos, Sergio de Kanel (Director de la consultora De Kanel), Francisco Salas (Gerente General de la consultora Inspire & Partners) y Emilio Uribe (Gerente del desarrollo organizacional en el banco BCI).

4. *“Crear un instrumento con declaraciones relevantes que den cuenta de cada variable crítica del modelo.”*

En este punto se concluye que, a partir de las declaraciones definidas y el marco teórico levantado, se pudo construir un instrumento que articula las tres variables del modelo, de

manera que puede ser aplicado por cualquier persona que necesite recabar información sobre el trabajo de un equipo en particular.

Dicho instrumento consta de 18 preguntas. Éste se creó a partir de las conductas observables de cada variable, identificando los aspectos más importantes a destacar y redactando las declaraciones del instrumento de manera que fueran entendidas por cualquier miembro de un equipo.

Se logró desarrollar un instrumento confidencial, de aplicación breve y que permite acceder a resultados en forma rápida.

5. *“Aplicación en terreno en tres equipos de trabajo.”*

La aplicación en terreno fue a través de un plan piloto realizado a la Bolsa de Comercio de Santiago, en los equipos de Contabilidad, Tesorería y Operaciones.

En este punto, se comprobó que el instrumento es aplicable en forma tanto individual como grupal y que los participantes no tuvieron problemas para entender las preguntas. Se constató que el tiempo de respuesta fue de aproximadamente 8 minutos y no hubo dificultades adicionales en dicha aplicación.

Se aplicó el instrumento de medición en cada uno de los tres equipos, para luego discutir los resultados en conjunto. De esta experiencia, se concluye que la implementación fue exitosa, ya que los equipos lograron identificar los aspectos y comportamientos que deben mejorar de cada variable y reforzar aquellas conductas favorables del trabajo en equipo.

Además, la intervención ayudó a los equipos a conocerse mejor en el ámbito laboral, demostrando satisfacción y agrado al momento de participar.

7.3 CONCLUSIONES FINALES

Como primera conclusión general es importante destacar que, en este trabajo de título, se tuvo la oportunidad de profundizar en temas que afectan a las organizaciones, pero que, sin embargo, son poco abordados en el ámbito de la Ingeniería. Por lo anterior, ha sido una interesante oportunidad para dar cuenta de esta temática, en un trabajo final que involucró la aplicación en una organización nacional, pudiendo realzar la importancia del trabajo en equipo en el contexto de una futura labor como profesional.

En segundo lugar, a partir del estudio del Estado de Arte, se pudo verificar que existen pocos instrumentos de medición que sirvan como herramienta diagnóstica del trabajo en equipo. Y menos aún en un modelo utilizado en Chile, como el de Losada. La investigación llevada a cabo permitió entender y ahondar sobre el estudio de los diferentes modelos existentes y relevantes sobre el trabajo en equipo, además de profundizar en los instrumentos de medición de cada uno de los autores.

En tercer lugar, el marco teórico y la metodología utilizada permitió, gracias a ingenieros y psicólogos, crear un instrumento para medir las tres variables del modelo de Marcial Losada, foco fundamental de este trabajo de título.

Como cuarta conclusión diremos que, durante la construcción del instrumento, se tuvo la oportunidad de verificar la necesidad de empresas consultoras de contar con instrumentos que permitan emprender intervenciones organizacionales alineadas con los verdaderos requerimientos de desarrollo de los equipos.

En quinto lugar, al aplicar este instrumento en tres equipos, resulta importante mencionar que la confidencialidad de los resultados es crucial para la implementación, ya que, de no ser así, las evaluaciones pueden cambiar y no reflejar la verdadera situación de los equipos de trabajo observados.

Por otra parte, y como sexta conclusión, se puede señalar que el instrumento creado tiene una clara redacción, lo que implica que todos los miembros entienden cada una de las declaraciones y no se necesita ningún tipo de explicación para que sea evaluado por los integrantes del equipo. Apoyando este punto se puede decir que este instrumento de medición puede ser aplicado a un equipo por cualquier persona, ya sea miembro de la organización o empresa que quiera evaluar las variables del modelo, o alguna persona externa como consultor, psicólogo, ingeniero, entre otros. También se debe destacar el hecho de que la implementación es de corta duración (aproximadamente de una hora, considerando todos los pasos necesarios) y la evaluación realizada a los miembros del equipo también toma poco tiempo (aproximadamente 8 minutos), lo que implica que la

evaluación del trabajo de los equipos resulta sencilla y corta para su aplicación. Dado lo anterior, se puede recalcar que la obtención de los resultados es rápida, ya que, gracias a la plataforma de Excel, se pueden tabular las evaluaciones y conseguir los resultados de forma inmediata, para así poder discutirlos con los equipos.

Como séptimo punto, se pudo comprobar que la aplicación de un instrumento como el que se desarrolló en este trabajo de título, ayuda a los miembros de los equipos a realizar un adecuado diagnóstico de sus comportamientos. Gracias al instrumento de medición, los miembros pueden identificar, ya sea su forma de trabajo en equipo, como también las variables del modelo de Losada en las que el equipo debe mejorar y aquellas que debe reforzar. En esta misma línea, el aspecto más relevante a destacar es el hecho de sentir la satisfacción que manifiesta el equipo al cual se le aplica el instrumento, que ve en esta aplicación un camino para entender los aspectos que ayudan a mejorar el trabajo en equipo.

Finalmente, de esta experiencia se puede concluir que se logró desarrollar un instrumento de medición de las variables que inciden en las diferencias del rendimiento de equipos de trabajo del modelo de Marcial Losada, y los resultados que arroja el instrumento son mayoritariamente coherentes con las evaluaciones previas realizadas con respecto a dichas variables.

8 BIBLIOGRAFÍA

- [1] GUTIERREZ, O. 2011. Marcial Losada y los equipos de alto rendimiento: El modelo Meta Learning. [en línea]
<<http://revistamarina.cl/revistas/2011/3/gutierrez.pdf>>
[consulta: 22 agosto 2016]
- [2] DE KANEL CONSULTORES. Corporativo, Misión y Visión. [en línea]
<http://www.dekanel.com> [consulta: 30 septiembre 2016]
- [3] KATZENBACH J. Y SMITH D. 2000. El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades. España, Granica.
- [4] KATZENBACH J. Y SMITH D. 1995. Sabiduría de los equipos. España, Diaz de Santos.
- [5] ROBBINS. 1999. Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall.
- [6] LENCIONI P. 2002. The five dysfunctions of a team. San Francisco, Jossey-Bass.
- [7] LOSADA M. 1998. The complex dynamics of high performance teams. Mathematical and Computer Modelling. Pergamon.
- [8] LOSADA, M., & HEAPHY, E. 2004. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. American Behavioral Scientist.
- [9] FREDRICKSON, B. L. Y LOSADA, M. 2005. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. American Psychologist.
- [10] LOSADA M. 2015. The Meta Learning Model Revised [en línea]
<http://media.wix.com/ugd/0d66e3_5ec363f5a2ce4f16b5c2cab169a02585.pdf>
[consulta: 20 agosto 2016]
- [11] KATZENBACH J. Y SMITH D. 2011. La disciplina de los equipos [en línea]
<https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_10.pdf>
[consulta: 20 septiembre 2016]

- [12] BOLSA DE COMERCIO DE SANTIAGO. 2014. Memoria Anual 2014 Bolsa de Santiago. [en línea]
<<http://www.mercadointegrado.cl/Relacion%20Inversionistas/Memoria%20Anual%20de%20la%20Bolsa%20de%20Comercio%20de%20Santiago%202014.pdf>>
[consulta: 28 noviembre 2016]
- [13] BELBIN, M. 2010. Team Role at work. Nueva York, Routledge.
- [14] BELBIN, M. 2011. Method, Reliability & Validity, Statistics & Research: A Comprehensive Review of Belgian Team Roles. [en línea]
<<http://www.belbin.com/media/1158/belbin-uk-2014-a-comprehensive-review.pdf>>
> [consulta: 29 noviembre 2016]
- [15] MARVIN, R. 1997. R. Meredith Belbin's Team Roles Viewed Form the Perspective of The Big 5. [en línea] <<http://blog.grendel.no/wp-content/uploads/2002/02/hovedoppgave.pdf>>
[consulta: 29 noviembre 2016]
- [16] CHARLES DUHIGG. 2016. La búsqueda de Google del equipo perfecto. [en línea] <<http://www.nytimes.com/es/2016/03/16/la-busqueda-de-google-por-el-equipo-perfecto/?emc=eta1-es>>
[consulta: 01 diciembre 2016]
- [17] FERNANDEZ, I. 2008. Competencias Personales para el Alto Desempeño. [en línea] <http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/I_Fernandez_issn_2008.pdf>
[consulta: 02 diciembre 2016]
- [18] FERNANDEZ, I. (2006). Losada line. [en línea]
<http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2006_RH_Mgmt_Losada_Line2.pdf>
> [consulta: 20 agosto 2016]
- [19] BELBIN M. 2013. Self Perception Inventory. [en línea]
<<http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/documents/1096/Belbin%20Self%20Perception%20Inventory.pdf>>
[consulta: 29 noviembre 2016]
- [20] BOLSA COMERCIO DE SANTIAGO. La bolsa. [en línea]
<<http://www.bolsadesantiago.com/SitePages/PortadillaLaBolsa.aspx>>
[consulta: 28 noviembre 2016]

9 ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO KATZENBACH Y SMITH

Evaluación de los elementos básicos de los equipos de trabajo²¹

PEQUEÑO NÚMERO
1. ¿Puede reunirse fácilmente y con frecuencia?
2. ¿Puede comunicarse con todos los miembros fácilmente y con frecuencia?
3. ¿Existen discusiones abiertas e interactivas entre todos los miembros del equipo?
4. ¿Entiende cada uno de los miembros las funciones y las habilidades de los demás?
5. ¿Se necesita más gente para alcanzar los fines?
6. ¿Es posible o necesario establecer sub equipos?

NIVEL ADECUADO DE HABILIDADES COMPLEMENTARIAS
1. ¿Están presentes entre los miembros las tres categorías de habilidades reales o potenciales? (Funcionales, técnicas, de resolución de problemas y toma de decisiones e interpersonales).
2. ¿Tiene cada miembro el potencial suficiente en cada una de las tres categorías para progresar en sus habilidades hasta el nivel requerido por el propósito y los objetivos del equipo?
3. ¿Existen carencias o baja representación en alguna de las habilidades críticas para el rendimiento del equipo?
4. ¿Están los miembros, individual o colectivamente, dispuestos a emplear tiempo para ayudarse a sí mismos y a los demás en el aprendizaje y el desarrollo de habilidades?
5. ¿Pueden introducirse habilidades nuevas o suplementarias a medida que sea necesario?

²¹ Evaluación propuesta por Katzenbach y Smith en su libro La sabiduría de los equipos, p. 57-59.

PROPÓSITO VERDADERO Y CON SIGNIFICADO	
1.	¿Constituye una aspiración amplia y profunda, más que objetivos a corto plazo?
2.	¿Se trata de un propósito de equipo, en oposición a un propósito organizativo más amplio, o a un propósito individual? (Por ejemplo, el de líder).
3.	¿Lo entienden y lo articulan todos los miembros del equipo de la misma manera? ¿Lo hacen sin descansar en abstracciones ambiguas?
4.	¿Lo definen los miembros con vigor en presentaciones a personas del exterior?
5.	¿Se refieren a él frecuentemente los miembros y exploran sus implicaciones?
6.	¿Contiene temas que tengan un significado particular y fácil de recordar?
7.	¿Sienten los miembros que es importante, si no excitante?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1.	¿Se trata de objetivos del equipo, frente a más amplios objetivos organizativos, o los de un individuo? (Por ejemplo, el líder).
2.	¿Son claros, simples y medibles? Si no son medibles, ¿se puede determinar el nivel alcanzado?
3.	¿Son realistas y ambiciosos? ¿Permiten pequeñas victorias a medida que se avanza?
4.	¿Requieren un conjunto concreto de productos del trabajo del equipo?
5.	¿Tienen claro todos los miembros la importancia relativa y las prioridades?
6.	¿Están de acuerdo todos los miembros con los objetivos, su importancia relativa y la forma en la que sus resultados van a medirse?
7.	¿Todos los miembros articulan los objetivos de la misma forma?

ENFOQUE DE TRABAJO CLARO

1. ¿El enfoque es concreto, claro, se entiende realmente y tiene el acuerdo de todos? ¿Contribuirá a alcanzar los objetivos?
2. ¿Capitalizará y mejorará las habilidades de todos los miembros? ¿Es coherente con otras necesidades de los miembros?
3. ¿Impone que todos los miembros contribuyan con cantidades equivalentes de trabajo real?
4. ¿Proporciona la oportunidad de interacción abierta, resolución de problemas basados en hechos y evaluación en función de resultados?
5. ¿Articulan todos los miembros el enfoque de la misma forma?
6. ¿Posibilita la modificación y las mejoras a través del tiempo?
7. ¿Se buscan nuevos datos y perspectivas sistemáticamente y se añaden, por ejemplo, la información y el análisis de nuevos miembros y patrocinadores senior?

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD MUTUA

1. ¿Se sienten todos, individual y colectivamente, responsables del propósito del equipo, los objetivos, el enfoque y los productos del trabajo?
2. ¿Se puede medir el progreso frente a objetivos específicos, y se lleva a cabo?
3. ¿Se sienten todos los miembros responsables de todas las medidas?
4. ¿Tienen claro todos los miembros sus responsabilidades individuales y compartidas?
5. ¿Existe un sentimiento de que "sólo el equipo puede fallar"?

ANEXO B

INSTRUMENTO PATRICK LENCIONI

Assessment Team²²

Instrucciones: Use la escala de abajo para indicar cuánto aplica cada declaración a su equipo de trabajo. Es importante evaluar cada declaración honestamente y sin tener ninguna respuesta preconcebida.

Escala:

3 = Generalmente	2 = A veces	1 = Raramente
------------------	-------------	---------------

Declaración	Evaluación
1. Los miembros del equipo son apasionados y no ponen defensas en su discusión de temas.	
2. Los miembros del equipo se hacen saber las deficiencias o comportamientos improductivos que ven entre sí.	
3. Los miembros del equipo saben lo que sus compañeros están haciendo y cómo contribuyen al bien colectivo del equipo.	
4. Los miembros del equipo piden disculpas de modo rápido y sincero cuando dicen o hacen algo inapropiado o posiblemente perjudicial para el equipo.	
5. Los miembros del equipo hacen sacrificios voluntariamente (presupuestos, otros recursos, etc.) en sus departamentos o áreas de conocimiento para el bien del equipo.	
6. Los miembros del equipo reconocen abiertamente sus debilidades y errores.	
7. Las reuniones del equipo son atractivas y no aburridas.	
8. Los miembros del equipo terminan las reuniones confiados en que sus compañeros están completamente comprometidos con las decisiones que se acordaron, aunque haya habido desacuerdo inicial.	
9. La moral es significativamente afectada por el fracaso en alcanzar los objetivos del equipo.	
10. Durante las reuniones del equipo, los asuntos más importantes y difíciles se ponen sobre la mesa para ser resueltos.	

²² Cuestionario propuesto por Patrick Lencioni en su libro Las cinco disfunciones de los equipos, p. 191- 194.

11. Los miembros del equipo están profundamente preocupados por la posibilidad de que otros integrantes se queden atrás.	
12. Los miembros del equipo saben acerca de su vida personal y se sienten cómodos hablando de ello.	
13. Los miembros del equipo terminan sus conversaciones con resoluciones claras y específicas y llamados a la acción.	
14. Los miembros del equipo desafían mutuamente sus planes y enfoques.	
15. Los miembros del equipo son lentos en buscar crédito para sus propias contribuciones, pero rápidos en señalar las de los demás.	

ANEXO C

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN EN BASE A LAS VARIABLES DE MARCIAL LOSADA

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Evaluar las siguientes declaraciones con una escala de 1 a 4, en donde:

4	Muy de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

DECLARACIONES	EVALUACIÓN
1. Cuando trabajo en este equipo, observo que mis compañeros transmiten una buena disposición a escuchar.	
2. Los miembros del equipo en el cual trabajo, escuchan y aceptan los puntos de vista del resto de los integrantes de mi equipo.	
3. Entre los miembros de mi equipo, en general, se comparte alegría y humor.	
4. En las reuniones, el resto de mi equipo alienta, motiva y empuja las ideas que se exponen.	
5. Los miembros de mi equipo se orientan en apoyar a través de comentarios al resto de los compañeros.	
6. Los integrantes de mi equipo demuestran una conducta de reconocimiento cuando alguno intervino de forma acertada.	
7. El resto de mi equipo me escucha.	
8. El resto de mi equipo está interesado en entender cuáles son mis preocupaciones e intereses.	
9. Los miembros de mi equipo están interesados en conocer las emociones del resto de los compañeros.	
10. Hay miembros de mi equipo que les gusta influenciar al resto del equipo.	

DECLARACIONES	EVALUACIÓN
11. Los miembros de mi equipo tratan de convencer con argumentos cuando creen que tienen la razón.	
12. A los miembros de mi equipo les interesa que su punto de vista le quede claro al resto.	
13. Los comentarios que realiza el equipo están focalizados en aprender de otras personas, equipos o áreas.	
14. Los miembros de mi equipo muestran conductas asociadas a la empatía.	
15. Los miembros de mi equipo escuchan al resto de los compañeros del equipo.	
16. La mayor parte del tiempo, mi equipo se focaliza en analizar a nuestro propio equipo.	
17. El equipo identifica sus fortalezas y debilidades.	
18. El equipo hace una revisión de los propios procesos y la manera en que se efectúan las tareas.	

ANEXO D

ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE CADA EQUIPO

ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN

Área:

¿Cuáles fueron los beneficios personales al hacer este diagnóstico?

¿Cuáles fueron los beneficios grupales al hacer este diagnóstico?

¿Cuál fue tu satisfacción general con respecto a la actividad?

ANEXO E

INSTRUMENTO BELBIN Y TABLA DE PUNTUACIONES

CUESTIONARIO DE AUTOPERCEPCION DE BELBIN²³

Instrucciones: En cada sección, reparta un total de 10 puntos entre las frases que, en su opinión, mejor describan su conducta. En casos extremos, pueden quedar repartidos los puntos entre todas las frases o concentrarse los 10 en una sola.

Anote las puntuaciones en la tabla A1, que figura después del cuestionario.

1. Creo que puedo aportar a un equipo:	Evaluación
a. Creo que puedo detectar y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades.	
b. Puedo trabajar bien con personas de muy diversa índole.	
c. Uno de mis talentos naturales es la creación de ideas.	
d. Mi habilidad consiste en que consigo atraer a quienes detecto pueden aportar algo valioso para que el grupo logre sus objetivos.	
e. Mi capacidad para el seguimiento de los asuntos contribuye en gran medida a que sea eficaz.	
f. Estoy dispuesto a hacer frente a una impopularidad temporal, si al final conduce a resultados que valen la pena.	
g. Me doy cuenta rápidamente de lo que puede funcionar en situaciones con las que estoy familiarizado.	
h. Puedo presentar distintas alternativas razonadas, para diversos temas, sin caer en ningún tipo de prejuicios.	
i. Mis comentarios tanto sobre puntos generales como específicos son siempre bien recibidos.	

²³ Cuestionario propuesto por Meredith Belbin en su página web www.belbin.es

2. Si tengo un defecto para el trabajo en equipo, es el de que:	Evaluación
a. No estoy a gusto si las reuniones no están bien organizadas y controladas y generalmente bien dirigidas.	
b. Tiendo a ser demasiado generoso con todos aquellos que defienden puntos de vista validos pero que no han sido tenidos en consideración.	
c. Tengo tendencia a hablar mucho, cuando el grupo trata nuevas ideas.	
d. Mi punto de vista objetivo hace que me sea difícil unirme con ganas y entusiasmo a mis colegas.	
e. En ocasiones se me considera enérgico y autoritario, si hay necesidad de lograr que algo se haga.	
f. Considero difícil tomar claramente el liderazgo, quizá porque reacciono fuertemente ante el ambiente del grupo.	
g. Suelo quedar demasiado enganchado con las ideas que se me ocurren, por lo que pierdo contacto con lo que está pasando.	
h. Mis colegas suelen considerar que me preocupo innecesariamente de los detalles y sobre la posibilidad de que las cosas salgan mal.	
i. Me cuesta contribuir a no ser que el tema tenga que ver con algo que conozca bien.	

3. Cuando participo con otras personas en un proyecto:	Evaluación
a. Tengo habilidad para influir sobre las personas sin impresionarlas.	
b. Mi actitud de vigilancia general evita que se cometan omisiones y errores por descuido.	
c. Estoy dispuesto a presionar a favor de la acción, a fin de que el grupo no malgaste el tiempo ni pierda de vista su objetivo principal.	
d. Siempre se puede contar con que aportare algo original.	
e. Siempre estoy dispuesto a respaldar una buena sugerencia por el interés general.	
f. Me entusiasma buscar lo último en lo referente a nuevas ideas y adelantos.	
g. Creo que los demás aprecian mi capacidad para juzgar fríamente.	

3. Cuando participo con otras personas en un proyecto:	Evaluación
h. Se puede confiar en mí para comprobar que todo el trabajo esencial está organizado.	
i. Siempre actúo como un buen profesional.	

4. Mi actitud característica ante el trabajo en equipo consiste en:	Evaluación
a. Me interesa conocer mejor a mis colegas.	
b. No rechazo desafiar los puntos de vista de los demás o defender el mío en minoría.	
c. Normalmente encuentro una línea de argumentación para refutar las propuestas que no me parecen bien.	
d. Pienso que tengo talento para hacer que las cosas funcionen una vez que el plan ha sido puesto en marcha.	
e. Tengo tendencia a evitar lo obvio y a presentar lo inesperado.	
f. Aporto un toque de perfeccionismo a cualquier tarea de equipo que acometa.	
g. Siempre estoy dispuesta a hacer uso de los contactos que tengo fuera del grupo.	
h. Aunque me interesan todas la opiniones, no tengo dudas para adoptar una opinión propia cuando hay que tomar una decisión.	
i. Contribuyo cuando sé realmente el tema.	

5. Obtengo satisfacción en el trabajo porque:	Evaluación
a. Disfruto analizando las situaciones y sopesando todas las opciones posibles.	
b. Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.	
c. Me gusta creer que estoy fomentando unas buenas relaciones en el trabajo.	
d. Puedo tener una fuerte influencia en las decisiones.	
e. Me gusta conocer a personas que tienen algo nuevo que ofrecer.	

5. Obtengo satisfacción en el trabajo porque:	Evaluación
f. Puedo poner de acuerdo a los compañeros sobre las acciones que se deben tomar.	
g. Me encuentro en mi elemento cuando puedo dedicar toda mi atención a una tarea.	
h. Me gusta encontrar un campo que amplíe mi imaginación.	
i. Siento que estoy utilizando mis cualidades y entrenándome para mejorar.	

6. Si se me asignara de repente una tarea difícil a realizar en un tiempo limitado y con gente que no conozco:	Evaluación
a. Me gustaría retirarme a un rincón para buscar la forma de abordar la tarea, antes de desarrollar una línea de acción.	
b. Estaría dispuesto a trabajar con la persona que tuviera un enfoque más positivo, por difícil que fuera su carácter.	
c. Intentaría encontrar algún modo de reducir el volumen de la tarea, determinando cual será la mejor aportación que podría hacer cada una de las distintas personas.	
d. Mi innato sentido de lo que es urgente ayudaría a asegurar que no nos retrasaríamos.	
e. Creo que permanecería sereno y conservaría mi capacidad para pensar correctamente.	
f. Me mantendría firme en mis propósitos a pesar de las presiones.	
g. Estaría dispuesto a tomar la iniciativa si me pareciera que el grupo no está progresando.	
h. Abriría discusiones a fin de buscar nuevas ideas y poner las cosas en marcha.	
i. Me gustaría informarme sobre el tema tanto como pueda.	

7. Problemas que suelo padecer cuando trabajo en equipo	Evaluación
a. Suelo mostrarme impaciente con aquellos que están obstaculizando el avance.	
b. Me suelen criticar por ser demasiado analítico y poco intuitivo.	
c. Mi afán de asegurarme de que el trabajo está adecuadamente realizado, puede frenar la marcha del grupo.	
d. Me aburro con bastante facilidad y me apoyo en uno o dos miembros del equipo para que me estimulen.	
e. Me resulta difícil ponerme en marcha si no veo claro los objetivos.	
f. En ocasiones soy muy torpe para explicar y aclarar ideas complejas que se me ocurren.	
g. Soy consciente de que pido a los demás cosas que no puedo hacer yo mismo.	
h. Suelo dudar en defender mis puntos de vista cuando me encuentro con una posición real.	
i. Me inclino a pensar que estoy perdiendo el tiempo y que lo haría mejor yo sólo.	

TABLA DE PUNTUACIONES

Pregunta	a	b	c	d	e	f	g	h	i
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									

ANEXO F

PLANILLA PARA IDENTIFICAR RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

EQUIPO N°						
N	Positividad	Negatividad	EXPANSIVO	INTERMEDIO	RESTRICTIVO	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0

Tabla 1: Identificación de los resultados para Positividad/Negatividad.

EQUIPO N°						
N	INDAGACIÓN	PERSUASIÓN	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0

Tabla 2: Identificación de los resultados para Indagación/Persuasión.

EQUIPO N°					
N	INTERNA	EXTERNA	EQUILIBRIO	DESEQUILIBRIO	COMPLETO DESEQUILIBRIO
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0

Tabla 3: Identificación de los resultados para Orientación Interna/Orientación Externa.