

# 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