

JOAN ANTON ROS GUASCH

ANÁLISIS DE ROLES DE TRABAJO EN EQUIPO:
*UN ENFOQUE CENTRADO EN
COMPORTAMIENTOS*

TESIS DOCTORAL

DIRIGIDA POR LA DRA. CARMEN MARTÍNEZ GONZÁLEZ

DEPT. DE PSICOLOGIA SOCIAL

UNIVERSITAT AUTÓNOMA DE BARCELONA

Julio 2006

Agradecimientos:

Son muchas las personas a quienes me gustaría expresar mi agradecimiento, y pido disculpas a todos quienes me han prestado ayuda, y pudiera olvidarme de mencionarlos.

A los profesores del Departamento, de quien he recibido un apoyo inestimable. En especial a Maite, Susana, Miguel y Manu, por sus horas dedicadas, profesionalidad, rigor académico y por su entrañable apoyo emocional

A la Dirección de Caixa Catalunya, por concederme un permiso extraordinario para dedicarme a los estudios del doctorado, y por las sesiones de formación interna recibidas.

A todas las personas que han participado a lo largo de las diferentes sesiones, por su inestimable colaboración.

A mis hijas Laura y Mireia, por la comprensión que han tenido durante este tiempo, y también por su ayuda en la ofimática.

A mi esposa Carmen, por su gran paciencia y comprensión, sin cuyo apoyo nunca hubiera finalizado este proyecto.

Finalmente, quiero dedicar esta Tesis a Luis y Conxita, por todo el cariño y afecto que he recibido siempre de vosotros, y que lamentablemente nos habéis dejado estos días. Siempre os tendré en mi recuerdo.

Joan Anton

ÍNDICE:

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
PARTE I: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO EN EQUIPO		
2.-	EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
2.1	Definiendo la organización.....	7
2.2	Marcos teórico que abordan las organizaciones.....	12
2.2.1	Escuela clásica: teorías estructurales de la organización.....	14
2.2.2.	Escuela de las relaciones humanas.....	26
2.2.3.	Teorías de orientación cognitiva.....	32
2.2.4.	La teoría de las organizaciones situacionales.....	34
2.2.5.	El enfoque sociotécnico.....	40
2.2.6.	Dirección por objetivos.....	43
2.2.7.	La Teoría de la Agencia.....	45
2.2.8.	Desarrollo Organizativo.....	47
2.2.9.	La perspectiva cultural de la organización.....	48
2.2.10.	La organización que aprende.....	51
2.3	Modernismo versus post-modernismo.....	55
3.-	EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.	
3.1.	¿Por qué hablar de equipo en las organizaciones?	61
3.2.	Concepto de equipo.....	68
3.3.	Composición de los equipos.....	74
3.3.1.	¿Cuántas personas?.....	76
3.3.2.	Cohesión grupal.....	79
3.3.3.	Conflicto grupal.....	81
3.4.	Desarrollo de los equipos.....	82
3.4.1.	Momentos diferentes en la formación de los equipos	82
3.4.2.	Diferentes equipos y/o grupos.....	91
4.-	TEORIA DE LOS ROLES	
4.1.	El concepto de rol.....	107
4.2.	El concepto de rol de equipo.....	115
4.3.	Modelos que abordan los roles de equipo.....	120
4.3.1.	Modelo de Belbin.....	123
4.3.2.	Modelo de Myers- Brigg.....	130
4.3.3.	Modelo de Mumma.....	144

4.3.4.	Modelo de Margerison- McCann.....	146
4.3.5.	Modelo de Bernie Crawford.....	150
4.3.6.	Modelo de Alex Hiam & Associates.....	152
4.3.7.	Modelos similares no centrados en roles de equipo...	156
4.4.	Equilibrio de los roles en el equipo.....	161
4.4.1.	La combinación de habilidades y destrezas.....	161
4.4.2.	El equilibrio de los roles en un equipo.....	163
4.4.3.	El proceso de equilibrar equipos.....	164
4.4.4.	Evolución del rol de equipo.....	165
4.5.	La utilización de cuestionarios de evaluación 360°.....	167
4.6.	La relación entre el rol y la tarea.....	174
4.6.1.	La organización a través de los mapas estratégicos...	177
4.6.2.	Centralización – descentralización.....	184
4.6.3.	Eficiencia y eficacia en el desarrollo de las tareas...	186
4.6.4.	Modelos organizativos en base a la coordinación de las tareas.....	188
4.6.5.	Análisis de los flujos de trabajo.....	190
4.6.6.	Análisis de las estructuras organizativas.....	191
4.6.7.	Taxonomía de las tareas de los grupos.....	196
4.6.8.	Modelos propuestos para una óptima adecuación del rol y la tarea.....	204

5.- EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE LAS COMPETENCIAS

5.1.	Definiendo puntos de interés en las competencias.....	211
5.2.	Concepto de competencias.....	214
5.2.1.	Análisis de las diferencias.....	218
5.2.2.	Principales definiciones de las competencias.....	220
5.3.	Modelos o escuelas para las competencias.....	227
5.4.	La Metáfora del Iceberg : lo observable y lo subyacente..	243
5.5.	Las competencias colectivas.....	251
5.6.	El trabajo en equipo en los modelos de competencias.....	254
5.6.1.	Casos prácticos de implantación.....	259
5.7.	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su vinculación con la Gestión por Competencias.....	268

PARTE II: ESTRATEGIAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

6.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

6.1.	Objetivos de la investigación.....	283
6.2.	Metodología	
6.2.1.	Diseño de la investigación.....	284
6.2.2.	Muestra.....	292
6.2.3.	Estructura de las sesiones.....	294

6.2.4. Instrucciones y tareas.....	296
6.2.5 Plan de análisis de la información.....	301
6.2.6 Atlas/ti: una herramienta para el análisis cualitativo...	327

PARTE III: ANALISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSION

7.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	331
8.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	397
8.1. Conclusiones.....	397
8.2. Posibles líneas de investigación.....	407
9.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	411
10.- ANEXOS.....	439
10.1 Proceso de análisis a través del Atlas/ti.....	441
10.2. Fichas de seguimiento para las fases iniciales.....	445
10.3. Codificación del “corpus visual” a través del Atlas/ti.....	447

1.- Introducción

Se podría afirmar que en el entorno organizacional el trabajo en equipo es defendido por las organizaciones, como una característica que define la actualidad de las mismas, frente a las organizaciones del pasado, con el mismo empeño que se defiende la competitividad frente al anquilosamiento y casi diríamos que las organizaciones postmodernas frente a las organizaciones modernas. Es esta una de las razones que nos han llevado a estudiar el trabajo en equipo intentando aproximarnos a uno de los aspectos que la literatura ha dedicado bastantes estudios, y que a nuestro entender dejaba ciertos vacíos. Me estoy refiriendo a **los roles en el trabajo en equipo**.

Debo dejar claro desde el inicio que la curiosidad y motivación sobre el tema surgió no solo desde los cursos del doctorado (el Trabajo en Equipo impartido por la Dra. Martínez) sino por la propia realidad profesional en la que me hallo inmerso. Como responsable tengo que dirigir equipos de trabajo, que tienen que llegar a trabajar en equipo si quieren alcanzar los objetivos marcados. Observo su forma de trabajar, los diferentes momentos por los que pasan, conflictos y situaciones difíciles por los que pasan y tengo que decidir mi intervención según la dinámica que se produce. A veces la tarea del día a día me obliga a cambiar personas de puestos de trabajo o a diseñar grupos de trabajo ad hoc para ciertos proyectos. Sé valorar sus competencias técnicas, sus resultados, sus logros, pero cuando quiero que el grupo “tenga algo mas” ,que la dinámica de trabajo sea complementaria entre ellos, no tengo nada a lo que recurrir para diseñar equipos. Aquí se inicia la curiosidad y motivación que como investigador me llevó a preguntarme: ¿Qué comportamientos son complementarios en el trabajo en equipo? ¿Cómo detectar los comportamientos de rol? ¿Tengo que recurrir a la personalidad de los miembros de equipo para formar grupos?

Una de las primeras búsquedas se centró en la literatura propia del trabajo en equipo. Debo reconocer mi primera dificultad para sistematizar la literatura al respecto. El concepto de grupo, el equipo de trabajo, los equipos en las

organizaciones, el líder, los miembros del grupo, las fases del equipo, el trabajo en equipo como competencia. En la literatura propia de Recursos Humanos, en la de Psicología Social o en la de Management, numerosos autores utilizan EL TRABAJO EN EQUIPO y todo lo referido a él con gran confusión de terminología que poco aclara al que se enfrenta con rigurosidad al estudio del trabajo en equipo. No me refiero a que los autores todos no hayan sido rigurosos sino que la “modernidad del término” ha hecho que se referencia muchas veces desde la divulgación más que desde la comprensión de lo que hace referencia.

En el trabajo de investigación que presenté en Setiembre-2000 quise mostrar esos discursos ambiguos en la literatura, lo que me motivó aun más, para decidir cual iba a ser el objetivo de la tesis, que presento. Debería centrarme en el trabajo en equipo y observar los comportamientos que las personas desarrollan cuando se enfrentan a esa realidad. De esa observación debería ser capaz de definir los roles, con un lenguaje lo suficientemente claro para no tener que “interpretar” la intencionalidad de la persona como miembro del grupo. Siendo realista con mi planteamiento, debería ser capaz de “hacer teoría” a partir de los resultados que fuera trabajando para configurar un marco explicativo de los roles de equipo.

Enmarcada la intencionalidad de mi trabajo de investigación, me acerque a la literatura buscando lo que se había investigado al respecto y casi de forma simultanea comencé la parte de observación del trabajo en equipo, por lo que tuve que definir primero como iba a observar, a quien y de que forma.

Esta circularidad de trabajo en la realidad y comprensión de la realidad me llevo a plantear los objetivos más claramente que pretendía:

¿Cómo comprender los comportamientos de rol que la literatura ampliamente ha investigado y que se han relacionado con la eficacia del trabajo en equipo?.

Y de forma mucho más específica:

- Describir los comportamientos que las personas adoptan en el trabajo en equipo

- Identificar un conjunto de comportamientos en el desarrollo del trabajo en equipo
- Diferenciar comportamientos de rol en el desarrollo del trabajo en equipo
- Redefinir los comportamientos de rol para poder ser observados por cualquier observador que tenga que diseñar equipos de trabajo

Estos objetivos me exigieron abordar el estudio de los comportamientos de rol, desde un enfoque epistemológico constructivista y desde una metodología cualitativa, para no caer en un estudio de autoobservación de comportamientos a partir de la autoimagen que la persona tiene de lo que hace, trabajos que ya se han hecho y que como se apuntará en el capítulo de roles, nada aporta al conocimiento de la conducta de rol.

Finalmente me propuse llevar a cabo una parrilla de observación que plasmará mi trabajo de forma clara y fácilmente utilizable por una persona ajena a la psicología de los grupos.

Estructura de la tesis

A continuación se detalla la estructura de esta tesis y se enuncian de forma breve los contenidos y propósitos de cada capítulo:

1. Parte I: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO EN EQUIPO
2. Parte II: ESTRATEGIAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
3. Parte III: ANALISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSION

Debo destacar que la estructuración obedece a un propósito didáctico con el fin de facilitar la lectura y comprensión de la tesis, pero que no se corresponde fielmente con la forma cronológica de proceder en esta investigación. Este hecho se explica por la metodología adoptada en esta tesis, bajo la cual los bloques no

son compartimentos estancos dispuestos de forma secuencial, sino que en la mayoría de los casos sus límites son difusos y la secuencialidad lineal se ve alterada por el estudio de campo.

En este sentido, en la Parte I aparecen algunos aspectos de la literatura que fueron revisados tras los hallazgos del trabajo de campo; la Parte II constituye un proceso iterativo de construcción de la investigación donde las decisiones metodológicas se alteraron con la recogida de datos y el análisis. La tercera Parte es la que obedece mejor a su estructuración.

Parte I: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Comprende 4 capítulos en los que se ha intentado abarcar la literatura sobre trabajo en equipo en la actualidad.

El propósito del capítulo 2 era contextualizar el trabajo en equipo. Nos pareció obvio enmarcar el trabajo en equipo en las organizaciones actuales pero ubicando el mismo en el desarrollo de la literatura al respecto. ¿Cuándo aparece el trabajo en equipo como tema de investigación? ¿Qué se dice sobre él?.

En este recorrido, no exhaustivo, por los diferentes planteamientos de la organización nos llevo realmente a plantearnos por ¿Qué se entiende por equipo? El capítulo 3 toma sobre todo de la psicología social, los conceptos de grupo, equipo, cohesión y conflicto grupal para ir centrando la atención en el equipo de trabajo. También intenta recoger los diferentes estudios sobre las fases de trabajo en grupo, hasta llegar a ser un equipo y trabajar en equipo.

La literatura desarrolla ampliamente el tema del rol (que retomamos en el capítulo 4) si bien los términos referidos a él, se prestan a confusión. Los modelos desarrollados, los materiales contruidos para medirlo, su relación con la tarea son temas abordados por los investigadores y que han sido referenciados en la tesis.

Cierra esta primera parte el tema de las competencias.(capitulo 5) ¿Es una competencia trabajar en equipo? En el estudio de campo, y el análisis de los comportamientos de rol, nos llevo a volver a la literatura para entender mejor el comportamiento desarrollado al trabajar en equipo.

La parte II: ESTRATEGIAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN comprende dos partes. La primera parte (epígrafe 6.1), plantea los objetivos de la tesis y el posicionamiento epistemológico para abordar lo que se pretendía. La segunda parte (epígrafe 6.2), corresponde al diseño propiamente de la investigación a partir de las decisiones epistemológicas tomadas en el apartado anterior y de los objetivos.

La Parte III: ANALISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSION, se divide en tres partes. La primera se hace un análisis de los resultados estructurados para su comprensión en roles diferentes, en la segunda parte se discuten algunas cuestiones a la luz de las investigaciones revisadas y en la tercera parte se sintetizan los resultados y se apuntan contribuciones teóricas, metodologicas y practicas de este trabajo y se proponen líneas futuras de investigación.

PARTE I:

**REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO
TEÓRICO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

2.- EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Dado que nuestro objetivo tal como hemos manifestado en la introducción, es pensar en el trabajo en equipo en el mundo organizacional, parece obvio recoger algunas características que definen ese contexto en el que van a trabajar los equipos, con sus aspectos favorecedores y/o inhibidores.

2.1. Definiendo la “organización”

Es evidente que la historia de las organizaciones esta muy ligado en sus orígenes al estudio de la sociedad. No es nuestra intención hacer un repaso exhaustivo de todo lo que se ha dicho e investigado al respecto sobre las organizaciones, ni hacer aquí, en esta tesis, un manual de Psicología de las organizaciones. Me limitaré a centrar el tema con el concepto de organización y los marcos teóricos desde donde se ha abordado su estudio. Me interesa destacar, a ser posible en donde parece quedar el concepto de TRABAJO EN EQUIPO en dichos planteamientos.

Si nos atenemos a unas definiciones clásicas, una organización se ha definido como: una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas sobre una base continua (Etzioni, 1964; Scott,1967)

La Organización surge como instrumento superador de las limitaciones individuales, y por tanto esta indisolublemente asociada con la división del trabajo. Así, organizar supone entre otras cosas, diseñar puestos de trabajo, determinar las diferentes funciones a desempeñar, y delegar responsabilidades. (Martínez, 1998; Peiro, 1997; Tena, 1989). Las primeras teorías que estudian las organizaciones, provenientes de la sociología, intentan comprender las organizaciones como fenómeno social y por tanto ligado muy directamente a la

sociedad. Posteriormente el interés se centra en encontrar formas nuevas y por supuesto cada vez más eficientes que hagan que las organizaciones alcancen sus objetivos.

De las definiciones dadas desde los diferentes planteamientos, se pueden extraer cuatro factores importantes, que los teóricos de la organización vienen agrupando bajo la denominación de *estructura*, tales como: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad. La diferente combinación o énfasis puesto en cada uno de estos cuatro factores, se ha materializado a lo largo del tiempo, en una gran variedad de configuraciones organizacionales (Mintzberg, 1984), que son objeto de análisis en el epígrafe 4.6.6. Pues, tal como comenta Gergen (1992) se considera que la *estructura* de las organizaciones es una consecuencia de las teorías organizacionales.

Por esta razón intentaré realizar una revisión de los diferentes marcos teóricos que han abordado las organizaciones, para comprender en que medida las estructuras que se derivan de sus planteamientos, favorecen o inhiben la creación de equipos, así como la posibilidad de implantar una metodología de trabajo en equipo.

Somos conscientes de la enorme dificultad para clasificar estas aportaciones de una manera “original” y establecer ciertos límites, tanto temporales, como en sus planteamientos. Así, con un intento de abordar las teorías organizacionales más significativas, nos hemos basado en los modelos planteados por Tena (1989) y Reed (1996a), que se muestran en las figuras 2.1 y 2.2. a partir de cuyas propuestas, hemos tratado de documentar y ampliar con argumentos de otros autores que se irán citando en el párrafo correspondiente, con especial mención de Amat (1991,1998), Bretones, Carrasco, Giménez (1990) y Mintzberg (1984), al tiempo que iremos manifestando nuestras opiniones y las posibles referencias y/o vinculaciones con otros epígrafes y capítulos del presente trabajo.

Así, por tanto, presentaremos en primer lugar, las clasificaciones de las principales teorías de la organización, realizadas por Tena (1989) y Reed (1996a),

a partir de sus correspondientes esquemas descriptivos, para posteriormente abordar un análisis más detallado de cada una de estas teorías:

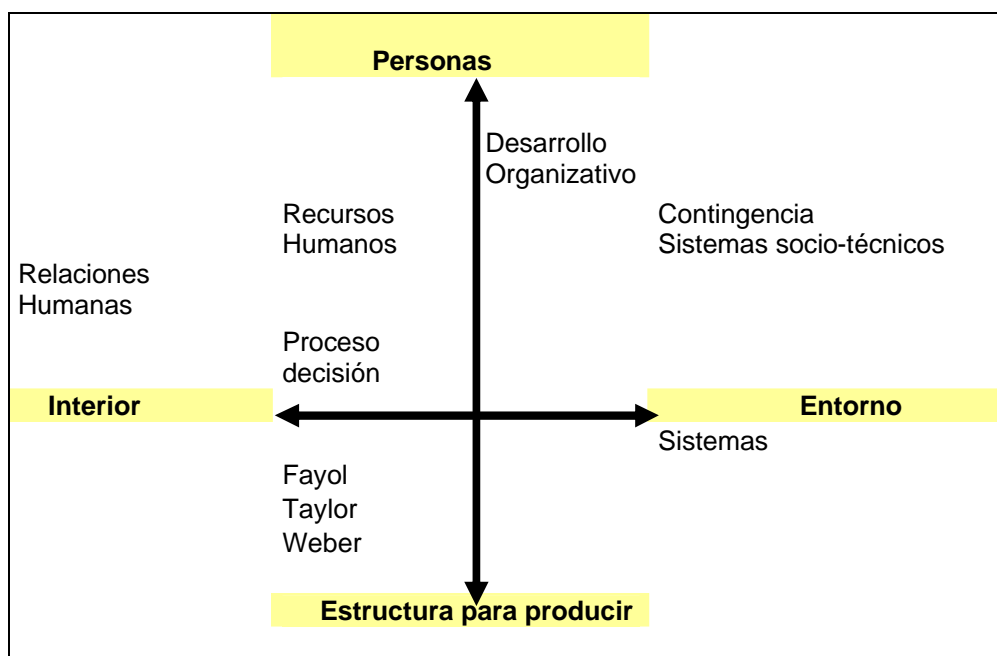


Figura 2.1. La organización según el énfasis, en la estructura, las personas, y el entorno. (Tena, 1989, p.41).

Tena (1989), realiza una agrupación de las principales teorías en tres grupos:

- Teorías estructurales: son las más antiguas, representadas por la escuela clásica de Taylor, Weber y Fayol.
- Teorías orientadas al comportamiento: se centran en aspectos del comportamiento de las personas o grupos.
- Teorías organizacionales contingentes: al introducir aspectos dinámicos: el entorno y la necesidad de adaptación a las situaciones cambiantes.

En la figura 2.1. podemos observar como las principales teorías se ha situado en relación a dos dimensiones, en función de que el énfasis se realice en: la *estructura*, las *personas* o el *entorno*. La primera supone que las teorías o estructuras organizativas, prestan mucha atención a producir o bien a las personas que actúan y producen en la organización.

La otra dimensión propone en sus extremos, el énfasis que dichas escuelas puedan otorgar solo a los aspectos internos de la organización, o a la importancia que concedan además a su entorno.

Por su parte, Reed (1996) argumenta que el termino “organización” se ha configurado como sinónimo de razón y justicia, las organizaciones habrían sido racionalmente diseñadas para resolver los supuestamente, conflictos entre las necesidades colectivas e individuales, en el marco de lo que se ha llamado “progreso social”.

Reed, estructura las principales teorías organizacionales, a partir de unas *metanarrativas* del orden colectivo y de libertad individual, alcanzable mediante la organización racional y el progreso material. Metanarrativas interpretativas que constituirán el marco sobre el que se han ido desarrollando los diferentes análisis organizacionales.

La relación dialéctica que se ha desarrollado, se ha ido definiendo en torno a una problemática central, en relación a lo que la organización *puede y debe ser*.

Marco meta-narrativo interpretativo	Problemática principal	Perspectiva	Transiciones contextuales
Racionalidad	Orden	Taylor, Fayol	del estado vigilante al estado industrial
Integración	Consenso	Relaciones Humanas, contingencia/teoría de sistemas	del capitalismo "emprendedor" al capitalismo del bienestar
Mercado	Libertad	Teoría de la Agencia	del capitalismo directivo al capitalismo neo-liberal
Poder	Dominación	Weber	del colectivismo liberal al corporativismo negociado
Conocimiento	Control	Etnometodo, cultura organizacional/símbolo, post-estructuralista, post-industrial, post-Fordista/moderna, Foucault Garfinkel, actor-network teoría	del industrialismo/modernidad al post-industrial/postmodernidad
Justicia	Participación	Ética del negocio, moralidad, teoría de la participación, teoría crítica Habermans	De represiva a democrática participativa.

Figura 2.2. Narrativas analíticas en el análisis organizacional (Reed 1996a p.34)

En la figura 2.2 se representan las diversas metanarrativas planteadas por Reed (1996^a), prestando especial intención al marco interpretativo:

- *Racionalidad:* se sustenta en la creencia de que la sociedad moderna esta dominada por la “lógica organizacional”, donde la racionalidad asociada a una función técnica, define la localización socioeconómica y la conducta de cada individuo, grupo o clase.
- *Integración:* a través de esta concepción, la organización aparece como intermediario social que integra a los individuos en un mundo individualizado bajo la tutela de capacitados managers. Converge con las teorías que buscan una adecuada combinación entre la organización y el entorno, para afrontar un entorno cambiante.

- *Mercado*: concepciones de la organización que forman parte de una ideología neo-liberal, que convierte a las fuerzas impersonales del mercado como el condicionante universal para la sobrevivencia individual y colectiva, abogando por la expansión en el mercado, la privatización y la racionalidad económica.
- *Conocimiento*: el interés se centra en los procesos de producción del conocimiento, generados por los conocimientos acumulados y las practicas rutinarias que coexisten en la organización, que son movilizadas por actores en su discurso e interacción cotidiana. A través de estos procesos, la organización trata de reproducirse de acuerdo a su interés estratégico. El etnometdodo, la cultura, la teoría de actor-red, etc., intentan reformular a partir de dichas prácticas y conocimiento, el concepto de organización como construcción social y orden sostenido.
- *Justicia*: pone su énfasis en las organizaciones democráticas y las diferentes formas de participación, en estructuras desarrolladas en contextos dominados por ideologías de mercado. De esta forma las conductas organizacionales y las prácticas sociales de la misma, se convertirán en la prioridad explicativa.

2.2. Marcos teórico que abordan las organizaciones

Gergen (1992) comenta que las teorías organizacionales no son más que una consecuencia de su contexto discursivo y por tanto estas teorías no existen de manera separada o independiente de las “inteligibilidades” de la cultura que las envuelve y contiene. Una teoría inteligible de la vida organizacional tiene que ser coherente con las concepciones que prevalecen del ser humano. Así pues, los estudios organizacionales han sido vistos como una actividad intelectual necesariamente imbricada en el contexto social e histórico donde se han producido.

Esto explica que el discurso haya ido evolucionado según la época, desde un elevado racionalismo en la escuela clásica influenciado por una visión determinista, una posterior utilización de metáforas mecanicistas y biológicas para relacionar la organización con su contexto, para llegar a la sociedad actual en que predomina el énfasis en el conocimiento.

En este sentido, Whitley (1992) afirmaba que las organizaciones han sido socialmente construidas y por tanto las prácticas de negocio eficientes son culturalmente variables y específicas. Lo que constituye la eficiencia económica se contempla, pues, como social y contextualmente definido.

A título de ejemplo, una visión actual acerca de las Organizaciones que consiguen el éxito, nos diría:

.....que son las que plantean su estrategia donde hay información, es decir cuanto más cerca del cliente (mercado).

Lógicamente, y en coherencia con este discurso, la organización, se configurará como una red de interacciones, en que las personas (el equipo) se consideran fundamentales, por cuyo motivo la relación interpersonal y el trabajo en equipo se convierten en una competencia clave. Esto dotará a la organización, de una estructura ágil, competitiva e incentivadora en todos los niveles.

Asumiendo que la organización es una “creación” discursiva tal como argumentan los teóricos postmodernos, me atrevería a decir que en las organizaciones actuales, se pone un especial énfasis, en el trabajo en equipo como un requisito esencial para obtener éxito, aunque no siempre haya sido así, tal como veremos en este primer apartado.

Veamos pues las diferentes propuestas:

2.2.1 Escuela clásica: teorías estructurales de la organización.

La teoría estructural de la organización comprende el estudio de la burocracia como organización ideal (Weber, 1921), la dirección científica del trabajo (Taylor, 1911) y los procesos de dirección (Fayol (1949 [1916])).

Las aportaciones de la Escuela Clásica, se centraron en una visión racional y científica de la empresa y de los sistemas de dirección, teniendo una influencia en la concepción dominante de la gestión en las últimas décadas. Con especial énfasis en la división del trabajo en tareas concretas, y una jerarquía vertical muy definida.

Antes de explicar cuales han sido las aportaciones más importantes de esta escuela al análisis de las Organizaciones, es preciso reflejar previamente el contexto de la época, ya que se trata de teorías surgidas a principios del siglo pasado, y la realidad social y los patrones de la economía, eran diferentes de los actuales.

Así pues, el paradigma en el que se centran muchos conceptos organizacionales y de gestión aportados por estas teorías, están anclados en un modelo mecanicista que tiene sus raíces en el siglo de la “ilustración” y en la visión que se tenía del universo como algo estático, repetitivo, previsible y lineal. Esto confiere a sus planteamientos, unas elevadas expectativas de previsibilidad.

Se legitima la idea de que la sociedad y las organizaciones que en ella se insertan, deberían estar dirigidas a través de leyes científicas de dirección que excluyan las emociones y los sentimientos humanos. Los principios epistemológicos y las técnicas de gestión, podrían traducirse como preceptos normativos que tienden a la universalidad, la objetividad, inmutabilidad e imposibilidad de cambio de dichas leyes normativas.

Así, la creencia de que la sociedad moderna está dominada por la “lógica organizacional” promueve la idea de una organización social donde la racionalidad asociada a una función técnica define la localización socioeconómica, la conducta de cada individuo, grupo y clase.

Las organizaciones en este *contexto*, buscan la extrema diferenciación de las tareas, de funciones, de especializaciones, la correspondencia lo mas exacto posible entre las personas y las tareas, relaciones jerárquicas dentro de la organización y entre las organizaciones (Clegg ,1989).

Además, si nos detenemos a analizar el aludido contexto histórico, en que se desarrollaron estos modelos de la Escuela Clásica, veremos que su aplicación tuvo lugar en organizaciones surgidas en las primeras décadas del siglo XX, en el máximo apogeo de la Revolución Industrial, que todavía no habían asimilado el impacto social, de las grandes migraciones procedentes de gente del campo, hacia los núcleos industriales. Situación que podríamos concretar en dos rasgos determinantes:

- Un mercado poco exigente, donde la demanda de los productos es muy superior a la oferta. Se trata de lograr el mayor volumen producido, con los mínimos recursos.

Ante esta perspectiva de unas necesidades de producción masiva, los planteamientos racionalistas de Taylor y su dirección científica, inevitablemente deben profundizar en la división del trabajo y la estandarización de las tareas.

- Una masa laboral, pasiva y poco formada.

La asignación de personas a puestos de trabajo, con tareas repetitivas y estandarizadas, presupone crear la figura del “supervisor” o “capataz”, para el control de la eficiencia y la coordinación del proceso.

Taylor, Farol y Weber, desarrollaron sus teorías al abrigo de esta visión “pasiva” del individuo, y con un convencimiento honesto de un “orden natural de las cosas” según el cual, el propietario debía asumir una cierta obligación sobre la clase laboral. La meta era clara y estaba bien definida: asegurar la prosperidad al propietario y proporcionar seguridad al empleado.

➤ **Principios de dirección científica: Taylor**

Taylor (1911) señaló que las grandes pérdidas se producían por la ineficiencia de todos nuestros actos diarios y el remedio para esta ineficiencia, residía en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales y extraordinarios.

Taylor, también creía que el punto de partida de cualquier progreso está en el *individualismo* y el interés personal. Inquietudes estas, que probablemente sitúa en la figura del empresario “emprendedor”.

Esta combinación, de empleado pasivo adaptado a una tarea concreta, y con énfasis en el individualismo, no favorece, precisamente la implantación del “trabajo en equipo” en las organizaciones.

Básicamente, la teoría de la dirección científica propuesta por Taylor, supone que la estructura del trabajo se condiciona al diseño de las funciones y puestos de trabajo.

Fruto de sus experiencias, Taylor propone en su teoría los siguientes principios:

- Rechazo de la intuición para diseñar los puestos de trabajo. La asignación de los individuos a dichos puestos, se realiza a través del estudio científico del trabajo.
- La selección científica de los trabajadores de acuerdo al puesto.
- Analizar las funciones en detalle para descomponerlas en tareas elementales.
- Determinar como efectuar cada tarea elemental de la forma más eficiente.
- Ajuste de las tareas y empleados, de modo que no se consuman recursos o conocimientos superiores a los requeridos.
- Enseñar los métodos de producción seleccionados en cada caso y supervisar la ejecución de las funciones, para asegurar que el empleado no tiene otras tareas no planificadas.
- El reparto de la responsabilidad de una forma equitativa. Trabajador ejecuta, y la dirección diseña y planifica.
- Motivar a los empleados para que utilicen el método propuesto, mediante primas y otros incentivos económicos. Vincula la motivación a la remuneración.

La estructura organizativa propuesta por Taylor, como vemos, sitúa al trabajador en un lugar previamente diseñado, con unas responsabilidades limitadas. Espera del empleado que se perfeccione para lograr una mayor eficiencia (más volumen), mientras se le motiva a través de la remuneración (salario/pieza).

El trabajador queda supeditado, en relación a los distintos aspectos de trabajo, a su correspondiente capataz o mando intermedio especializado. Capataces o

mandos intermedios que se deben especializar por funciones, para profundizar en la “división del trabajo.

Característica esta última, que ha condicionado la identificación de muchos mandos intermedios con el papel de supervisor, y que como veremos en el apartado dedicado a los roles (capítulo 4), esta necesidad de adoptar un nuevo rol, supondrá para muchos líderes un motivo de resistencia en la configuración del trabajo en equipo.

No obstante, a pesar de la racionalidad de sus propuestas, que en la mayoría de los casos resultan *inhibitorias* del trabajo en equipo, debemos tener presente que en la actualidad persisten muchos de los planteamientos de Taylor, que se siguen aplicando a través de supuestas estrategias novedosas. Me refiero por ejemplo, a actuaciones tales como:

- La reingeniería de procesos, que no es más que una revisión de los principios básicos de la gestión científica con un resultado predecible: *se reducen las organizaciones sobre-dimensionadas y se eliminan trabajos.*
- El sistema de gestión de proveedores KPV2 implantado en General Motors que partiendo de la gestión científica, procedió a redefinir la cadena de valor de la industria, con objeto de reducir el coste final de un automóvil a través de sus propios costes, pero también mediante la disminución de los costes de los proveedores, con lo que se consigue un abaratamiento de todo el proceso.

Como vemos, esta técnica de dirección, tiene poco de nueva, pues la innovación consiste en la *integración vertical* de los citados principios de gestión científica.

Esto implica la paradoja que, aunque en nuestra empresa no queramos aplicar las técnicas tayloristas, es muy posible que este modelo nos venga impuesto por clientes con poder de decisión elevados.

Si embargo, no olvidemos que estos planteamientos tienen su lado positivo, en el que destacaríamos, la atención prestada a gestionar la cadena de valor de la organización, y su insistencia en la gestión de procesos.

Siguiendo el hilo de las aportaciones actualizadas de Taylor, también debemos citar la robotización de las cadenas de montaje (empresas del automóvil), y la informatización de los procesos rutinarios, los cuales se basa en gran parte, en un proceso de análisis previo y de descomposición en tareas elementales, propias de la gestión científica. Robots y también los ordenadores, que al eliminar parte de las tareas repetitivas del campo del trabajo directo de las personas, han permitido situar a la *persona* en el epicentro de la innovación, creatividad o conocimiento. Circunstancia que ha favorecido alcanzar un contexto fértil, en el cual podamos plantearnos temas actuales como la flexibilidad, el valor del capital humano y el trabajo en equipo.

➤ **El proceso de dirección: Fayol**

Mientras Taylor estaba preocupado por la eficiencia en la ejecución de las tareas manuales, Fayol (1949 [1916]), a partir de la clasificación de un conjunto de operaciones y actividades de la Organización, anunció una serie de principios para dirigir, que se concretan en:

- Centralización.
- La jerarquía.
- Unidad de mando.
- División del trabajo.

Podemos observar que su propuesta, resume a la mayoría de organigramas de las empresas tradicionales de forma piramidal, que si bien, tienen las ventajas de una mejor coordinación que les confiere la centralización y la unidad de mando, estas adolecen de los problemas de adaptación y agilidad que requiere el actual escenario.

Los trabajos de Fayol (op.cit.), sitúan la relación del empleado con la empresa, de acuerdo a los siguientes principios de:

- Disciplina.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- Remuneración del personal.
- Orden
- La equidad.
- La estabilidad del personal: un agente necesita tiempo para iniciarse en una nueva función.
- Autoridad y responsabilidad.
- El espíritu de grupo: pero el espíritu a cumplir es la unidad de mando.

Situación que no favorece las relaciones emocionales, interpersonales y motivacionales que requiere el “trabajo en equipo” (Tena, 1989).

El concepto de administración o dirección de empresas, que propone Fayol, se concreta en cinco elementos a considerar:

1. La planificación y previsión (Largo Plazo y Corto CP, especial o ad hoc).
2. Organizar.
3. El mando o ejercicio de liderazgo: se trata de *hacer funcionar* al cuerpo social, para cuyo propósito cada directivo debe obtener, en interés de la empresa, el mayor provecho posible de los agentes que forman su unidad.
4. La coordinación: puesto que la “división del trabajo” es una de las tareas básicas de la dirección, la conducción de todas las partes hacia

la consecución del objetivo común es una función imprescindible. Sugiere una reunión semanal de responsables como principal medida de coordinación.

5. El control: seguimiento de la actividad diaria respecto a la prevista, al mismo tiempo que se determina el grado de desviación.

Es innegable que la mayoría de los Sistemas de Información e instrumentos de planificación utilizados por muchas de las organizaciones actuales, basan sus modelos de predicción y grado de desviación en una supuesta “estabilidad” del entorno, por cuyo motivo Fayol sigue presente en los organigramas y sistemas de medida de estas.

➤ **La burocracia: Weber.**

Weber (1921) observó que el elemento que tenían en común todas las Organizaciones era el ejercicio del poder y de la autoridad por parte de algunos miembros de la misma.

- Poder: capacidad de obligar a los individuos a obedecer sin tener en cuenta su resistencia.
- Autoridad: lograr el cumplimiento voluntario de las ordenes recibidas; se fundamenta en la legitimidad. Autoridad de la que distingue tres tipos:
 1. *Carismática*: la admiración hacia el líder o dirigente. Presenta dificultades cuando se produce la sucesión.
 2. *Tradicional*: las costumbres que imperan en la organización tienden a no ser cuestionadas. “Siempre ha sido así”.

3. *Racional*: los medios y las decisiones están encaminados a alcanzar determinados objetivos, y administrar correctamente los recursos. La autoridad se obtiene en virtud de la posición que ocupa. La autoridad se ejerce en esta situación mediante un conjunto de reglas y procedimientos.

A partir de estas observaciones, Weber describió como debería ser una Organización genérica ideal a la que dio el nombre de “burocracia”. Su propuesta es obtener eficacia a través del poder y la autoridad, por medio de la división del trabajo.

Así pues, la burocracia se apoya en la autoridad racional.

Podríamos afirmar que la *organización burocrática-racional* fue social y normativamente legitimada como una forma indispensable de ser organizado, basado en funciones objetivamente técnicas, necesarias para un funcionamiento social eficiente, fundado en la autoridad racional/legal. (Frug, 1984; Presthus, 1975),

De la burocracia, podríamos destacar los siguientes puntos:

- Las relaciones entre los miembros serán impersonales y regidas por criterios formales. Cada persona actuará de acuerdo con el puesto que ocupa.
- Requiere de una descripción detallada de cada puesto de trabajo para poder hacer efectiva la labor jerárquica.
- La contratación del personal, se realizará sobre la base de su capacidad para el puesto. Se trata de asignar el más apto para cada puesto.
- Separación entre la propiedad de la organización y la propiedad de las personas que trabajan en ella.

Es un modelo de gestión que, tal y como hemos comentado, todavía sigue vigente en muchas Organizaciones, bien como parte de su cultura general, o también enquistado en alguna área o departamento (habitualmente: producción, administración).

También, las aportaciones de Weber a la comprensión del poder y la autoridad, son de gran utilidad para comprender las relaciones que se dan dentro de la empresa. De inestimable valor, ha sido su propuesta de separar la propiedad y la gestión. Separación que de no realizarse en su momento, supone para muchas organizaciones, la causa de numerosos conflictos, y la posterior desaparición de muchas empresas familiares.

A modo de resumen, diremos que las principales ventajas y desventajas que aporta la burocracia son:

Ventajas:

- I. La burocracia supone un compendio de racionalidad y de implementación eficiente de objetivos y prestación de servicios” (Eisestad, 1959)
- II. Aporta la estructura organizativa para la dirección de empresas.
- III. Hace posible la delegación del poder y autoridad.
- IV. Determina la dirección sobre la base sistemática opuesta al azar.
- V. Produce avances sistemáticos de la eficiencia.
- VI. Produce una teoría sistemática de dirección allí donde muy poco o nada existía previamente.

Desventajas

Crozier&Friedberg (1977) piensan que la burocracia es un sistema incapaz de corregirse a partir de sus errores, entre otras cosas porque la multiplicación de las reglas y de la centralización, otorgan poderes *informales* que acaban sistemáticamente con los privilegios abusivos de la misma.

El sistema se antepone a los requerimientos de las situaciones de adaptación y por tanto, la iniciativa de las personas puede resultar ahogada. La burocracia produce un movimiento circular en donde la supervisión estrecha, produce tensiones interpersonales, que a su vez provocan la creación de más reglas, que bajan la motivación, con lo que aumenta aun mas la supervisión estrecha, y se empieza de nuevo. (Gouldern ,1954; Merton,1940,1949)

El sistema es rígido y cambia lentamente y la adopción de decisiones es lenta, por cuyo motivo no está bien adaptado a un entorno de cambios rápidos y turbulentos.

El énfasis se realiza sobre lo precedente, en lugar de sobre el futuro. Se aplican viejas soluciones a nuevos problemas. Lógicamente, la naturaleza impersonal del sistema *no favorece el trabajo en equipo*.

Critica a la escuela clásica

Los planteamientos de la escuela clásica, ya fueron ampliamente criticados en su época por Parker Follet (1918), quien sostuvo ideas contrarias a los mismos. Su principal preocupación eran los *grupos y la interacción* de los mismos, así como la fuerza que estos tienen en la manera de hacer las cosas. Además, fue pionera en la comprensión de “conflicto constructivo”, es decir para llegar a construir algo, las personas no tienen porque tener las ideas iguales o semejantes, sino construir sobre sus conflictos mutuos.

Con respecto al poder, Parker Follet mantenía que el poder tenia que ser “poder con...”, en lugar de “poder sobre...”. De esta forma, los lideres son situacionales y temporales, con lo cual, no puede existir ningún tipo de liderazgo fijo y definitivo.

Por nuestra parte, a modo de critica hacia la escuela clásica, diremos que su enfoque excesivamente *racional*, dificulta el poder asegurar el control y la adaptación de las organizaciones en condiciones dinámicas e inciertas, del mismo modo que sus planteamientos *burocráticos* suelen frenar la creatividad e

innovación, y fomentar que los componentes de la organización otorguen más preferencia a sus propios objetivos, en detrimento de los de la organización.

Además, la explícita consideración del empleado como sujeto “pasivo”, que únicamente se motiva por la remuneración, es un modelo muy simplista para comprender la conducta humana dentro de la Organización.

No obstante y a pesar de sus limitaciones, tal como hemos comentado, muchos de los paradigmas de la organización (maximización de beneficios, reducción de costes, énfasis en los aspectos formales de la estructura), y muchas de las técnicas de dirección actualmente en uso, están basados en este enfoque racional.

A pesar de que son muchas las organizaciones que, desde la época clásica, han tratado de cambiar su organización, para pasar de la gran empresa vertical a la horizontal, buscando una estructura “plana”, con el máximo desarrollo del control y el mínimo de niveles jerárquicos (Castells, 1996), en opinión de Kanter (1999), la mayoría de estas organizaciones han superpuesto el estilo nuevo con el estilo antiguo, y no acaban de dar el paso de manera coherente.

A modo de resumen, diremos que:

El impacto de estas escuelas clásicas, dio lugar a un gran número de investigaciones que trataron de aplicar sus concepciones a las organizaciones de la época, con el objetivo de racionalizar su funcionamiento y lograr una mayor eficacia.

En cuanto a la perspectiva del *trabajo en equipo*, diremos que la *racionalización* y estandarización de los puestos de trabajo en tareas elementales, resulta ser un gran inhibidor del trabajo en equipo, al plantearse como objetivo principal, el obtener la máxima eficiencia de las personas en su puesto de trabajo. Puesto de trabajo, que de acuerdo a sus propuestas se configura como el producto de la división de los procesos, en tareas estándares y elementales.

De otro lado, los mecanismos de coordinación que plantea la *burocracia*, son excesivamente formalizados y asentados en normas, lo que induce a unas relaciones totalmente impersonales entre las personas. Razón por la que resulta muy difícil en este tipo de estructuras, crear la necesaria cohesión que requiere el trabajo en equipo, para conciliar los objetivos personales que trae cada miembro al equipo, así como, por la visión parcial que tienen las personas del proceso global de la empresa.

El modelo burocrático, además de ser un gran inhibidor del trabajo en equipo, aboga por unas estructuras jerarquizadas que resultan inoperantes en los actuales escenarios de innovación y cambio constante. Situación que ha propiciado que muchas organizaciones se hayan dotado de una estructura paralela configurada por equipos creados ad-hoc, para tratar de suplir estas limitaciones.

Del mismo modo, el sistema jerárquico propuesto por la escuela clásica, se asienta en una unidad de mando totalmente vertical, y en una coordinación sustentada en supervisores (capataces), que en nada favorece la creatividad, la participación, y la motivación de las personas.

A pesar de la crítica, son innegables las aportaciones que ha realizado esta escuela al mundo de las organizaciones, en cuanto a la estructura del trabajo, unidad de mando, y eficiencia. No olvidemos que habitualmente, las personas tendrán que alternar su participación en equipos de trabajo para la obtención de productos colectivos, con otras actuaciones de tipo individual a desarrollar en sus respectivos puestos de trabajo, en función del tipo de tarea a realizar.

2.2.2. Escuela de las relaciones humanas.

La confianza generada por los trabajos de la anterior escuela, se vieron truncadas ante los primeros cierres de organizaciones y la crisis de 1929.

Para superar las limitaciones de los enfoques mecanicistas comentados anteriormente, se fueron incorporando modelos más completos, en los que el comportamiento pasivo y racional del ser humano es sustituido por un mayor énfasis en los factores organizativos y motivacionales influyentes en ese comportamiento.

Vale la pena destacar la influencia de las teorías de la Relaciones Humanas, en dos líneas de investigación: los efectos favorables que puede tener la motivación, actitudes y satisfacción personal, y la segunda que se ha centrado en el estudio de los diferentes estilos de liderazgo. Ambas sustentan que otorgar un mayor énfasis a las personas contribuye a hacer compatibles los objetivos individuales con los objetivos organizativos, y como consecuencia de ello, se aumenta la motivación intrínseca y la capacidad de autocontrol de las propias personas.

Gergen (1992) afirma que las propuestas de esta escuela, suponen un resurgir de los postulados “románticos” al concepto de persona, en base a una retórica creación de un interior profundo. Es decir, que lo importante en las personas, son aquellas características que existen profundamente dentro de la conciencia humana. Gergen vincula con este lenguaje, la teoría y las investigaciones que se sustentan en presupuestadas necesidades fundamentalmente humanas.

En el contexto organizacional, son de especial relevancia, las aportaciones de Mayo (1933) junto con Roethlisberger y Dickson (1939) sobre la influencia de la *dinámica de los grupos en la Organización*, derivadas del estudio de la productividad en la planta de Hawthorne de la Westren Electric Corporation. Estudio que centro su interés en analizar las prácticas de supervisión y las relaciones humanas, que se daban en dicha organización, para determinar la productividad de los empleados. (Perlman y Cozby, 1986; Dyer, 1988)

Los buenos resultados en Hawthorne, superaron las expectativas puestas, en una mejora de las condiciones de trabajo, subrayando la importancia de los factores psicológicos - no físicos o fisiológicos - como determinantes del rendimiento en el trabajo. Lo que se descubre en ese momento, es la participación de una lógica de los *sentimientos* por parte de las personas en el trabajo.

Mayo, Roethlisberger & Dickson (1939), reconocieron enseguida la importancia de las actitudes y de los sentimientos individuales, de las apreciaciones y de las

valoraciones subjetivas de la situación laboral, de las relaciones sociales, de la comunicación, del estilo de dirección y de la influencia del grupo de trabajo.

Una lógica de sentimientos, paralela a la puramente económica o técnica que se refleja en tres aspectos: (Tena, 1989)

- La existencia de una organización informal.
- Surgimiento de los grupos como entidades que articulan a los individuos y que establecen su propia dinámica.
- El estilo de dirección o liderazgo.

Son tres aspectos determinantes en nuestro trabajo de investigación, y que considero, sin desmerecer las inestimables aportaciones de las teorías que posteriormente se citan, como el embrión de la filosofía del *trabajo en equipo* en las Organizaciones.

A modo de síntesis, diremos que los principales rasgos en la escuela de relaciones humanas son:

- La plena utilización del potencial de los Recursos Humanos de la organización.
- El desarrollo, mejora, perfeccionamiento y armonización de los recursos humanos.
- La gestión del cambio organizativo como parte de la actividad habitual de la dirección y que se concreta en el movimiento de Desarrollo Organizativo (DO), objeto de comentario en el epígrafe 2.2.8.

- El tratamiento constructivo del conflicto. Enfoque, que abre una nueva perspectiva en las relaciones interpersonales dentro de la empresa, al abordar los problemas y discrepancias, con una mayor objetividad y a través de la búsqueda de soluciones. Siendo por tanto, una herramienta imprescindible para la formación y dinámica interna de los equipos.
- Supone también, un gran avance en la aceptación del empleado, ya no como sujeto “pasivo”, sino como individuo con sentimientos. Sentimientos que en las organizaciones burocráticas habitualmente permanecen contenidos o solapados.

Esta escuela intenta hacer compatibles los objetivos e intereses de los individuos y los de la empresa. Si bien, la aplicación práctica de estos principios, siempre ha generado las más diversas controversias.

Así, mientras para Drucker (citado por Beatty), el mejor incentivo, para la productividad y la eficiencia son los *estímulos sociales y morales*, más que los financieros. A pesar de que éste haya sido uno de sus párrafos mas criticados en su discurso. (Beatty, 1998)

Por su parte Dyer (1988), argumenta que fue tal la influencia de esta escuela para los teóricos de la organización de su época, que durante estas primeras etapas, se presto tanta atención a las relaciones entre las personas, que con frecuencia se descuidaban los asuntos del trabajo. Hoy se aseguran que los equipos miren hacia dos direcciones: *como trabaja la gente en conjunto, y como se realiza el trabajo.*

A pesar de este interés manifiesto por las personas, que aportan los planteamientos de la escuela de RH, coincidimos con Dyer en que quizá, uno de los cambios más significativos que han experimentado los líderes, respecto de la formación de equipos, haya sido el complementar esta dinámica de grupos

centrada en las personas, con un creciente énfasis sobre *el método* para ayudar a los equipos a obtener resultados: o sea, realizar el trabajo.

La Organización informal:

Tal como hemos visto, esta escuela presta mucha atención a la existencia de *grupos informales* (se comentan en epígrafe 3.4.2), lo cual da lugar a una organización paralela a la organización convencional, denominada Organización informal.

Etzioni (1961), argumenta que esta perspectiva de *vida interna* de la Organización, es el resultado de procesos espontáneos de interacción, sostenido por la comunicación y las relaciones de poder. Donde la orientación fundamental radica en la solución de necesidades personales y en la valoración de las experiencias propias de cada miembro del grupo.

La *organización informal* (en adelante OI), surge en el seno de la propia organización, de forma paralela, a la que habitualmente se institucionaliza por la aplicación del modelo burocrático, más concretamente, a la que entendemos como organización tradicional (formal). Esta última estructurada por unos principios de estabilidad, soportados por la regulación y la prescripción, mientras que la OI recoge aspectos que afectan más a *estabilidad emocional*.

Los grupos guardan relación con esta organización informal, porque tanto los empleados, como los directivos, a pesar de estar organizados en unidades o departamentos, observan a su vez, unos comportamientos y crean una estructura *–no formal–* propios, que además se modifican con el tiempo. Responden a una necesidad humana básica de contacto y relación, y por tanto a un fenómeno inevitable, de carácter psicológico, no siempre visible y manifiesto.

La Organización informal y la formal no son excluyentes entre si, sino que se yuxtaponen. (Tena, 1989; Katzenbach, 1998). Por consiguiente, ambas podrían

estar en conflicto en aspectos determinados, pero también pueden contribuir de forma simultánea, al logro de los objetivos de la Organización, de sus unidades y de sus miembros.

Coincidente con esta concepción, podríamos hablar de las “organizaciones paralelas”, que según Maddux (1991) suponen un conjunto no jerárquico de personas que adoptan una nueva perspectiva ante el problema, sin las trabas impuestas por la territorialidad, los intereses creados o el desconcierto general.

El interés que subyace en la utilización de las *organizaciones paralelas*, es que una agrupación poco común de personas permite una visión lisa y llana del estilo antiguo, por lo que una utilización adecuada de las mismas, puede facilitar la *gestión del cambio* en las organizaciones. A través de las mismas, se tiene la posibilidad de examinar mejor los problemas, desligándose del punto de vista de la tradición, los precedentes, las antiguas costumbres, los intereses creados y las oposiciones al cambio.

Crítica a la Escuela de Relaciones Humanas.

La principal crítica que se ha hecho a esta escuela, con la salvedad de no situarnos en su contexto, es que la explicación que dan sobre la motivación de las personas en el trabajo, aunque superior a la proporcionada por el Taylorismo, es todavía demasiado simplificada. Tiende a sobrestimar la importancia de las necesidades sociales y la necesidad de seguridad o de autorrealización.

Por otro lado, da énfasis a aspectos de motivación y de comportamiento individual y de grupo, pero presta poca atención a cuestiones de conocimiento y de procesamiento de información.

2.2.3. Teorías de orientación cognitiva

Las organizaciones interpretadas como sistemas cognitivos, tratan de describir las diferentes funciones y procesos internos que se dan en las mismas, buscando similitudes con los “procesos mentales de las personas”.

En esta línea argumental se manifiestan Daft y Weick (1984), quienes afirman que las organizaciones, para poder sobrevivir han de contar con mecanismos que les permitan *interpretar* sucesos ambiguos y ofrecer un significado y una dirección a los que forman parte de ella.

Según los planteamientos de estos investigadores, prácticamente todos los resultados en términos de estructura y diseño de la organización, tanto si son producto del contexto, de la tecnología o del tamaño de la empresa, dependen de la *interpretación* que los responsables de las *decisiones clave* hagan de los problemas y de las oportunidades. Una vez realizada la interpretación, la organización estará ya en condiciones de formular una respuesta.

Dentro de este enfoque, destaca la Teoría del Human Information Processing, la cual se fundamenta en la aplicación de los avances de la psicología cognitiva, para analizar los factores que afectan a la calidad del comportamiento y de las decisiones individuales.

Libby y Lewis (1982), quienes analizaron la calidad de estas decisiones, destacan que los factores que influyen en las mismas, son los relacionados con:

- Las características de la información que se recibe (tipo de medida, grado de confianza, método, orden de presentación y cantidad).
- El proceso cognitivo que utiliza el individuo al tomar una decisión (personalidad, inteligencia, reglas de decisión que usa, etc.).

- El resultado final de su decisión (velocidad, calidad y grado de confianza de los razonamientos).

Sin embargo, una de las limitaciones que plantea este análisis, es que se trata de un enfoque que ha optado por una visión fragmentada del *proceso de decisión*, al centrarse exclusivamente en la persona y en el papel que juega la *información* en la misma.

Dentro de esta corriente de investigación acerca de los procesos de percepción y decisión, la escuela de orientación Carnegie-Mellon (citada por Tena, 1989), centra su interés en aspectos del comportamiento humano relativos a las posibilidades y limitaciones de la racionalidad de las personas, en materia de adquisición de conocimiento y de procesamiento de información. Algunas de sus propuestas son:

- Racionalidad limitada (búsqueda de causas simples a los hechos), Así, en el caso de las organizaciones, el cambio se inicia por problemas y no por la adopción de decisiones anticipadas.
- Aprendizaje organizativo: las Organizaciones aprenden de su experiencia.

Critica a las Teorías de Orientación Cognitiva

Esta escuela es susceptible a la crítica de no prestar suficiente atención a los aspectos sociales y psicoafectivos de los individuos en las Organizaciones. Cuando resulta fácil comprobar en la experiencia cotidiana de las Organizaciones, que los aspectos afectivos interfieren de forma notoria en la percepción y la valoración correcta de los hechos.

No obstante, es un modelo más satisfactorio que el propuesto por RH, en cuanto a temas cognoscitivos: resolución de problemas, percepción, etc.

2.2.4. La teoría de las organizaciones situacionales

Estas escuelas subrayan la necesidad de la adaptación de la empresa u organización a su entorno y prestan atención a las características que tal adaptación puede imponer a la Organización. Sus enfoques más conocidos son la teoría de los sistemas, el modelo biológico como variante de la misma, y la teoría de la contingencia.

a) Teoría de los sistemas

De acuerdo con Kast y Rosenzweig, (1979), por *sistema* entendemos un todo unitario organizado, compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables, de su ambiente o suprasistema

También suele definirse como:

“un conjunto de elementos independientes que interaccionan entre sí y cuya combinación forma un todo, de manera que el producto total resultante de su actividad es mayor que el que produciría la suma de cada una de las partes actuando por separado. (Kamdwalla, 1977, p. 223-224)

Esta teoría, plantea la existencia de dos clases de sistemas, en función de su contacto con el exterior:

- *El sistema cerrado*: se limita a practicar la autosuficiencia, y no depende en nada del entorno.

Las características que aporta este modelo de sistema cerrado, son de utilidad en la definición de grupos cerrados (ver epígrafe 3.4.2), y para comprender la problemática de pensamiento cerrado en la que pueden entrar los equipos después de algún tiempo.

- *El sistema abierto*: es distinto, su existencia está condicionada a los contactos con el exterior. Establecen con éste, una relación de intercambio.

Con la introducción de esta concepción de sistemas abiertos, las organizaciones empiezan a ser consideradas desde la perspectiva de un conjunto de acciones de individuos y grupos, que intentan alcanzar sus propios objetivos. Desde este punto de vista, la dinámica organizativa ya no es el resultado de la organización formal existente, sino de la combinación compleja de factores formales y no formales tanto internos como externos a la propia organización.

Como vemos, en este modelo se reconoce a la Organización como un entramado de relaciones e interacciones, formales e informales, que ya apuntaba en la escuela de relaciones humanas.

A raíz de esta teoría, las organizaciones en cuanto a que son *sistemas*, empiezan a ser estudiadas con las características propias de un sistema (interdependencia interna de los diferentes subsistemas, capacidad para desarrollar feedback, búsqueda permanente de equilibrio, aceptación de la equifinidad en los medios que se elijan y capacidad de adaptación) (Angyris, 1964)

La *equifinidad*, presupone de acuerdo con Katz y Kahn (1978,1986) que los sistemas abiertos puedan alcanzar con relativa frecuencia, el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y, que alcancen estados finales distintos partiendo de las mismas condiciones iniciales.

Por lo tanto, las organizaciones como tales sistemas, no siguen caminos uniformes, sino que pueden encontrar vías diferentes para llegar a los mismos resultados.

Esta perspectiva, permite plantear rutas alternativas para gestionar el cambio en las organizaciones, como bien podría ser el apoyarse en “organización paralela”

para ir introduciendo progresivamente el trabajo en equipo dentro de la organización.

Otro argumento adicional que refuerza nuestra propuesta, y que también surge de la propia teoría, se da cuando la misma reconoce, que una característica propia de los sistemas: es la progresiva diferenciación y especialización de las partes del sistema y el avance desde la sencillez a la complejidad. Principio, que a nuestros efectos prácticos, justifica el hecho que las organizaciones durante su proceso de adaptación al entorno exterior, impulsen la creación de subsistemas, departamentos o funciones cada vez más adecuadas para afrontar aspectos específicos del entorno.

De esta forma, la aludida metáfora nos permite comprender, como las estructuras de una organización tradicional, a pesar de su división en áreas funcionales, estas resultan insuficientes, y tienen que recurrir a menudo a la utilización de equipos creados de forma paralela a la propia organización, para poder atender la complejidad del actual contexto. Observación que sea retomada en el capítulo 3, para justificar la actual proliferación de equipos creados ad-hoc, en las organizaciones.

En la misma línea argumental, Amat (1998) comenta que las empresas suelen estar amenazadas por disfunciones internas y externas, lo que justifica la necesidad de establecer un ejercicio consciente de control (tema que se amplía en el epígrafe 5.7) y coordinación, para evitar que las empresas sean altamente inestables.

Otra de las aportaciones interesantes de esta Teoría, es el concepto de *entropía negativa*:

Es un concepto proveniente de la segunda ley de termodinámica, afirma que todo sistema cerrado (aislado de contactos exteriores) tiende a un estado debido a una pérdida progresiva de su energía y de su capacidad de auto-organización. La actividad conlleva el desgaste organizativo y el consumo de los factores. Si estos no son repuestos en cantidad suficiente

el sistema decaerá sumido en la desorganización hasta su posible desaparición.

Concepto, que a efectos prácticos, nos aporta una interesante metáfora que nos permite visualizar de forma práctica, la problemática que afecta a los *grupos cerrados*, y el potencial desgaste que tienen los equipos maduros, si no planteamos sistemas alternativos de renovación o reciclaje.

b) Las organizaciones como sistemas biológicos.

Mediante la metáfora de los “sistemas biológicos”, este modelo inspirado en la Teoría General de Sistema, pretende comparar el funcionamiento de las organizaciones con el del cuerpo humano, de aquí que se haya dado el nombre de modelo biológico.

Thompson (1967) se sirve del modelo biológico, al considerar a la organización como un conjunto de partes interdependientes que integran un todo, ya que cada una de ellas contribuye con algo y recibe algo de este todo, el cual es a su vez interdependiente con algún medio ambiente mayor. El objetivo primario del sistema es su supervivencia, y sus partes y relaciones están probablemente determinadas por procesos evolutivos.

El modelo biológico caracteriza a la organización como un *sistema abierto* que transforma los insumos en productos diversos. El límite o frontera externa de la organización es una membrana permeable a través de la que entran y salen personas, información, capital, bienes y servicios. Posteriormente retomaremos esta metáfora para justificar una de las actividades que se esperan de los líderes, en cuanto a función de representar al grupo y obtener los recursos necesarios del exterior para el mismo. Función que también define a un rol de equipo, denominado Investigador de Recursos, que será objeto de comentario en el capítulo en el epígrafe 4.3.1.

c) Teoría de la contingencia

Para esta escuela, la mejor manera de organizar o de llegar a la organización óptima, dependerá de la naturaleza del entorno con el que la organización debe relacionarse y del nivel de adaptación de las características y capacidad interna de la organización a las demandas del entorno. (Thompson, 1967; Lawrence & Lorsch 1975; Woodward 1970; Pugh & Hickson 1976)

Lawrence y Lorsch (1975), acuñan el término “Teoría de la contingencia” para designar distintos tipos de entornos según el ritmo de cambio e incertidumbre que condicionan a la Organización de distinto modo, y a la vez, cada unidad (departamento, sección, etc.) de la Organización hace frente a demandas distintas del entorno.

Esta teoría pretende señalar los diversos tipos de estructura, que pueden dar las respuestas adecuadas para cada uno de los diferentes contextos o situaciones organizativas. De ahí la denominación “contingente” que recibe.

Bajo esta perspectiva, se utilizaran herramientas y técnicas de dirección “adecuadas” a cada situación, con lo que se amplían las posibilidades de actuación, frente al camino único que plantea la escuela clásica.

La contribución más importante de la Teoría es:

- Identificar las variables que tienen un impacto fundamental en el diseño de la Organización, tales como tamaño, tecnología, naturaleza del entorno.
- Predecir las diferencias en la estructura y funcionamiento de las Organizaciones que pueden surgir debido a diferencias en estas variables.

Una nueva aportación a la línea argumental de la contingencia, proviene de Burns y Stalker (1962) quienes llegaron a la conclusión que no existe un solo tipo de organización empresarial, sino que existen dos categorías:

- *sistema mecanicista y sistema orgánico*: - la primera es más adecuada para entornos estables, y la segunda apropiada para entornos que presentan un ritmo de cambio mayor que depende de varias características, la principal de las cuales es el ritmo de cambio en el entorno, en dos aspectos importantes: el cambio técnico y el cambio de mercado.

Reed (1996a) por su parte argumenta, que la teoría de sistemas, despolitiza el proceso de *toma de decisiones* para conseguir la adecuada combinación entre organización y entorno. La idea es conseguir sistemas que funcionen perfectamente, así como empresarios y manager que puedan controlar la compleja y cambiante sociedad. De este modo, las organizaciones resolverían el problema del orden social a través de estructuras capaces de paliar las tensiones entre las demandas institucionales y los intereses individuales.

En la misma línea argumental se manifiestan (Lipset,1960; Bell, 1960; Galbraih, 1969), con respecto a la *teoría de la contingencia*, la cual plantea la idea de una ética directiva capaz de resolver, a través de formas ingenieriles y diseños organizacionales flexibles, los problemas institucionales y políticos de la sociedades industriales modernas

Critica a la teoría de los sistemas.

A través de sus planteamientos, la teoría de la contingencia ha tenido un impacto profundo en la teoría y práctica de la dirección de empresas que perduran hasta la actualidad. Así, ha sido frecuente encontrar a lo largo de la literatura, una doble clasificación para situar a las Organizaciones en base a su adaptación, en una u otra categoría (mecanicista – orgánica).

También, se ha criticado la existencia de ciertas limitaciones en estos estudios, como son el haber utilizado conceptos provenientes de la biología, por cuyo motivo se han considerado variables externas a la organización como exógenos.

La Organización, tal y como venimos reflexionando hasta el momento, no puede concebirse como una maquina por la que entra materia prima y salen productos terminados, porque la creación de valor viene de múltiples vías y la mayoría de las veces vendemos servicio, algo intangible.

En esta línea argumental, McGrath (1986) matiza que debemos movernos más allá de los simples modelos de INPUT-OUTPUT, hacia modelos que incorporen el proceso grupal (multi-variante).

A pesar de estas críticas, derivadas del excesivo reduccionismo que plantean estas teorías, es innegable que para la mayoría de los grupos que coexisten dentro de la organización, su supervivencia depende de su habilidad en conducir exitosamente relaciones con el contexto en el cual ellos están actuando. Las investigaciones en las organizaciones, incluyen muchas de estas variables que afectan básicamente al desarrollo y ejecución del trabajo por parte de los grupos.

2.2.5 El enfoque sociotecnico.

Los partidarios de este enfoque, conceden igual importancia a los aspectos sociales y psicológicos desarrollados por los individuos que la forman, como a los aspectos técnicos del trabajo o de la tarea que llevan a cabo. Aunque para Milles (1980), se concede un papel primordial a la tecnología.

Una de las primeras experiencias, en este terreno sobre *diseño del lugar de trabajo*, documentado por Emery y Trist (1965) y conocido bajo la denominación de enfoque sociotécnico, tuvo lugar en 1949, los autores quienes vieron que a partir de las apreciaciones del Bamforth, que un grupo de mineros, por si mismos, habían creado un nuevo paradigma para organizar el trabajo que estaba

mejorando la productividad, los costes, los ciclos, el absentismo y la moral en el trabajo.

Atendiendo a sus orígenes, podríamos considerar que este enfoque, es simultáneo a la formulación de los grupos de trabajo autónomo (GTA), que son ampliamente documentados en el epígrafe 3.4.2.

Las características de esta experiencia, sobre la que considero oportuno resumir su funcionamiento, por su posterior implicación en los GTA, los equipos de alto rendimiento y también en el trabajo en equipo, son:

- a. Los mineros van rotando por las diferentes tareas y trabajan en *equipos autónomos* y son los propios miembros del equipo quienes seleccionan a los nuevos trabajadores.
- b. El sistema nuevo es mucho más flexible.
- c. El minero se compromete con la totalidad de los miembros y consecuentemente se encuentra involucrado en una variedad de *tareas en cooperación* con diferentes miembros del grupo.
- d. Bajo el sistema propuesto, los mineros demuestran que se pueden realizar múltiples *reorganizaciones en el trabajo*, dada la misma tecnología, y un diseño del trabajo que integrará y optimizará tanto las necesidades sociales como técnicas. En otras palabras, un diseño sociotécnico que llevaría a una superior actuación.

Si analizamos este modelo, con más profundidad, vemos que su principal aportación únicamente supone un enriquecimiento del puesto de trabajo (Job Enrichment), para afrontar una tarea bastante repetitiva. No obstante, otorga una cierta flexibilidad, polivalencia y autonomía en la actuación de las personas.

Así, bajo esta perspectiva del enriquecimiento del trabajo individual, resultan interesantes las investigaciones de Hackman y Oldham (1976), quienes destacan en el Job Enrichment, tres estados psicológicos que son utilizados por estos grupos, y que tienen un efecto determinante sobre la motivación y satisfacción (ST) del individuo en el trabajo:

- I. Valoración de su puesto.
- II. Sentirse personalmente responsable del producto.
- III. Tener conocimiento de los resultados obtenidos.

Así, en los *aspectos del trabajo* que necesitan estos estados psicológicos, los autores señalan cinco:

1. La variedad de las actividades que permiten la utilización de aptitudes y competencias diversas.
2. El carácter unitario de trabajo (en oposición al carácter fragmentario) que da origen a un producto identificable.
3. La significación del trabajo, medida según su capacidad para afectar a otras personas o actividades.
4. La autonomía conferida en la realización de su trabajo.
5. La retroalimentación o feedback

En mi opinión, esta concepción nos proporciona una mejor comprensión sobre el funcionamiento de los equipos de alto rendimiento y de los grupos de trabajo autónomo GTA. Además, nos invitan a reflexionar sobre las características del tipo de tarea que desarrollan las personas y los equipos, dentro de la organización, razón por la que hemos tratado de abordar en el capítulo 4, esta perspectiva sobre la idoneidad de las tareas y su relación con los diferentes roles de equipo.

2.2.6. Dirección por objetivos.

A medida que las Organizaciones van adquiriendo tamaño, es preciso descentralizar algunas áreas, delegando el poder y la toma de decisiones en los responsables de las mismas, por cuyo motivo, surgen de inmediato los consiguientes problemas de coordinación y supervisión. En este contexto, surge la necesidad de fijar unos objetivos a estos responsables, y por consiguiente, implantar en la organización una dirección por objetivos (DPO). La DPO, se basa en la participación de los subordinados en la determinación de los propios objetivos.

Sin embargo, los investigadores que trabajaron en su implantación (Humble, 1968; Reddin 1974) aclaran que la DPO, es un *método* no una teoría. Es un método estratégico que genera recompensas a *corto plazo* y que además está basado en la negociación. Reconociendo que a través de ella, las empresas no maximizan su beneficio, sino que aseguran su supervivencia (Mintzberg, 1984). En este punto, considero de gran utilidad la posterior aportación de Kaplan y Norton (1996) a través del Cuadro de Mando Integral, donde los diferentes objetivos, están vinculados y coordinados en una visión estratégica a más *largo plazo* (ver epígrafes 4.6.1 y 5.7)

Drucker (citado por Beatty, 1998) argumenta que el dirigir por objetivos cambia necesariamente el trabajo del líder, desde su posición inicial de supervisor de sus subordinados, a establecer medidas y metas objetivas, dejando a los empleados que las consigan como quieran. Esta situación, obliga a las organizaciones a dotarse de unos sistemas de seguimiento, para evaluar la correcta actuación y coordinación de sus unidades, para lo cual es necesario crear unos indicadores ligados a los objetivos para cada centro de responsabilidad. (Anthony y Vancil ,1972).

Las principales aportaciones de esta línea de investigación, es que la formulación de *objetivos claros y específicos* está altamente relacionada con el resultado obtenido (Ivancevich, 1976). Mientras que Steers (1977) han observado que

cuando existe un desafío y una dificultad moderada en el logro de los objetivos se consiguen resultados más altos.

Ambas son aportaciones de gran utilidad, por cuanto esperamos, nos permitirán visualizar durante el proceso de investigación, la forma en que los grupos manejan sus objetivos, respecto de sus expectativas, dificultad y claridad de los mismos.

A pesar del extendido uso de este método y de sus indiscutibles aportaciones, también ha recibido numerosas críticas:

Amat (1998) critica el excesivo mecanicismo de este sistema, y en particular una serie de hipótesis que se consideran *discutibles*:

- Que los objetivos de la organización *son claros* (generalmente la maximización del beneficio) y vienen definidos por la dirección a través de la estrategia de la empresa.
- Que la dirección planifica y controla el esfuerzo humano.
- Que el comportamiento se puede dirigir principalmente mediante el diseño de mecanismos formales (jerarquía de autoridad, reglas, normas de comportamiento y procedimientos definidos, centralización del proceso de dirección).
- Que el control del esfuerzo humano se puede lograr mediante utilización de la lógica racional y técnicas cuantitativas.
- Que la motivación es principalmente *extrínseca* y los sistemas de incentivos se deben basar en la retribución monetaria.

Maddux R (1991) por su parte, comenta que muchos directivos autoritarios han adoptando la DPO como un mecanismo de *control*, para obtener una mayor conformidad de sus subordinados. De esta forma, las personas de estas organizaciones, por lo general, aunque rechazan la idea de un aumento del control, al final toman parte en los de estos programas sin convencimiento alguno.

Warner (2003), por su parte, piensa que aunque es una herramienta poderosa, esta ha quedado en desuso en algunas organizaciones, debido a una falta de comprensión de los procedimientos necesarios para practicarla, y principalmente a una implementación inadecuada de la misma.

En mi opinión y a pesar de estas críticas, entiendo que se trata de una útil aportación que permite vincular las actuaciones de los empleados a la estrategia de la empresa. Además, otorga mayor autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones a las personas, lo que posibilita una mejor adaptación de las empresas a los actuales contextos cambiantes.

Por otra parte, creo que el principal problema de la DPO, reside en que los objetivos globales de la organización no son siempre compartidos por todas las personas, y esto puede suponer para algunas, un conflicto de intereses, con sus objetivos personales. En este sentido, Levinson (2003(1970)), crítica que la *negociación* solo tenga en cuenta los objetivos de la empresa, sin considerar los deseos y necesidades de los trabajadores.

2.2.7. La teoría de Agencia

Esta teoría supone un paso más hacia la comprensión de los mecanismos que impulsan a los individuos a rechazar o asumir los objetivos.

En este sentido, la Teoría de Agencia (Demski, 1983; Baiman y Demski, 1980), ya reconoce explícitamente que los objetivos individuales y de la organización son

diferentes. Su principal aportación reside en el énfasis que se da a los *contratos* que se realizan entre el principal (la dirección) y el agente (el responsable de la unidad) en el que aquel delega la acción.

El problema de base que plantea la teoría, es establecer un *contrato psicológico* óptimo entre ambos, que asegure que el comportamiento del agente sea congruente con el objetivo del principal.

El contrato psicológico, esta inspirado en un *acuerdo* de protección y compromiso psicológico del trabajador con la empresa, a cambio de asumir completamente las normas y la cultura de la organización, renunciando a los beneficios individuales que podría tener como trabajador independiente. Equivale de alguna manera a lo que en algunas empresas expresan como “seguridad a cambio de lealtad” (Picarin, 2003)

Cuando el contrato psicológico no se cumple, se genera una ruptura. Atkinson (2003), piensa que con los actuales recortes de personal, reorganización, movilidad, han propiciado cambios substanciales en este contrato psicológico. (Gracia, Martinez, Peiró, 2001)

Por su parte, atendiendo a los planteamientos de la Teoría de la Agencia, Chia (1996) argumenta que dentro de las Organizaciones, es necesario prestar más atención en explicar como funcionan las practicas microorganizacionales que generan efectos de “verdad” “conocimiento”, y que *definen* a individuos y organizaciones. Lo que resulta una observación a tener en cuenta, en cuanto a configuración de los roles de las personas, dentro de las organizaciones y/o equipos, por cuanto son otras personas (la organización) quienes habitualmente atribuyen un determinado rol, que la persona negocia de acuerdo a sus expectativas (ver epígrafe 4.1).

2.2.8 Desarrollo organizativo (DO)

El movimiento de Desarrollo Organizativo, que tiene sus orígenes en la Escuela de Relaciones Humanas, plantea como objetivo fundamental: compatibilizar el logro de los fines de la empresa, con los de los individuos que forman parte de ella.

Esta línea de trabajo, pretende establecer un paralelismo entre el crecimiento de la empresa a través del cual, está se mantendrá eficaz y viable, con el crecimiento personal y psicológico de sus miembros, en términos de autorrealización, autoestima y bienestar o satisfacción.

Para Argyris (1970) una de las principales propiedades que debe reunir una Organización, para favorecer este desarrollo psicológico de sus miembros, son:

- Mantener una estructura flexible.
- Tener iniciativa y capacidad para actuar en el entorno.

En sus propuestas el enfoque del Desarrollo Organizativo, justifica la necesidad de abordar un cambio continuado y permanente en las Organizaciones, para poder adaptarse al entorno en todo momento.

En la misma línea argumental, Beckhard (1973) y Bennis (1973), proponen que dentro de sus objetivos, el desarrollo organizativo (DO), se plantea cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos.

Debemos destacar que esta corriente, basa su estrategia de actuación en base a los equipos (grupos), para movilizar el cambio dentro de la Organización. Motivo del que resulta una línea de trabajo que puede proporcionar material derivado de sus experiencias, de gran utilidad para mi investigación.

Como crítica al DO, destacaría que su perímetro de actuación es demasiado amplio, y muy a menudo sus propuestas pueden resultar ambiguas y a menudo resultan difíciles de implantar en la Organización.

2.2.9 La perspectiva cultural de la organización

Schein (1988), define la cultura organizativa como un conjunto de creencias básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, a medida que aprende a enfrentarse con su necesidad de adaptación externa al entorno y de lograr la integración interna

Aquellas han funcionado suficientemente bien como para ser aceptadas y transmitidas a los nuevos miembros como la forma más correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas.

Fruto de esta concreción, es posible observar la existencia de ciertas organizaciones que han desarrollado un “control cultural”, acerca de las actuaciones de sus empleados, del cual Kerr y Slocum (1987), han resumido las sus principales características:

Fuerte relación fraternal, un elevado compromiso mutuo a largo plazo que va mas allá de la retribución económica, un sentimiento profundo de identificación con la empresa con orgullo de pertenecer a la misma, interdependencia con los otros miembros con los que se comparten valores, una estrecha y fluida comunicación, coordinación e integración que esta facilitada por tener objetivos, percepciones y comportamientos comunes.

Si analizamos con más detalle este tipo de organizaciones, vemos que se trata de una cultura de empresa que promueve un comportamiento aparentemente muy cohesionado y orientado al *trabajo colectivo*, si bien consideramos poco propicio para el *trabajo en equipo*, por cuanto a que basa sus planteamientos en la

consideración de los miembros antiguos como modelos para los nuevos miembros y la celebración ceremonial de sus tracciones y actividades.

Ante esta perspectiva, no solo debemos considerar previamente la cultura, si no que cabe suponer que la implantación del “trabajo en equipo” supondrá tener que modificar algunas estructuras en la Organización.

Sin embargo, atender al control cultural es una perspectiva que abre un camino importante hacia la autonomía de los equipos, resolviendo muchos de los problemas planteados por la DPO (Dirección por Objetivos) al tener en consideración, la interiorización y la dirección compartida, lo que supone un paso más al debate sobre la asunción y aceptación de los objetivos.

El conocimiento y la gestión de la cultura de una organización, es una herramienta necesaria para acometer la coordinación y el control de los equipos, Jaeger y Baliga (1985) sugieren que para realizar un adecuado seguimiento de la actividad de los grupos, además de los habituales parámetros, basado en reglas, normas y evaluación formal, propia de un control burocratizado, así como el control por resultados (consecuencia de la DPO), procuremos combinar ambos, con un control cultural basado en unas normas de actuación y en una filosofía de *dirección compartida*, donde hay una *internalización y compromiso* moral con las normas, que bien orientadas, pueden ser la clave del éxito de una organización.

Por otro lado, Burns y Stalker (1962) con un enfoque más cercano a la visión “politizada” de la empresa (consideración nada desdeñable), agrupan bajo el concepto de “Cultura Organizativa”, a dos variables independientes: la fuerza relativa de los compromisos individuales respecto de los fines políticos y la mejora del estatus, lo cual nos conduce a reconocer el interés personal de muchos miembros y su conducta enraizada en los valores, creencias, etc.

Siendo este un tema que retomaremos en el capítulo 4, para centrar la configuración del rol de las personas en las organizaciones y su relación con el estatus.

La importancia de la cultura en las organizaciones, tiene su reflejo en la evidencia que:

“un 90% de las estrategias correctamente formulada no son efectivamente implantadas, si el líder transformador no tiene en cuenta la cultura corporativa y la capacidad de esta para resistirse a la puesta en marcha de la estrategia. Razón por la que resulta necesario para el líder, analizar y gestionar la cultura para alcanzar la estrategia prevista” (nota de prensa, entrevista al Director de Hay Group 22-3-98)

Además, el implantar una nueva cultura empresarial es fácil, cuando una empresa es joven, pero tal como argumenta Grove (1989), debido a que la gran mayoría de empresas, ya tienen muchos niveles o “capas” de dirección; lograr un cambio de cultura, en la mismas, en el sentido de propiciar un cambio permanente de valores y preferencias, es prácticamente imposible realizarlo sin distorsión a través de todas las capas.

Como contrapunto final, a la perspectiva cultural de la Organización, merece la pena citar, el estudio realizado por Bonavia y Quintanilla (1996) con el propósito de identificar dos culturas en la Organización: la cultura tradicional (CT) y la cultura progresista (CP), bajo la hipótesis de que estas se diferencian en cuanto al fomento de la participación de sus trabajadores, y que además, existe una relación entre la participación con rendimiento y la satisfacción en la Organización.

En sus Resultados observaron que predominan las empresas progresivas, y además se obtuvo una correlación positiva entre *cultura progresista y la participación de los empleados*.

También observaron que los directivos de empresas con cultura tradicional, pueden desear un incremento de nivel de participación de sus subordinados pero a lo mejor no pueden hacerlo por la cultura.

Además entre los directivos que trabajan en una CP, pueden darse algunas restricciones:

- Algunos no desearían elevar el nivel de participación del personal por considerar que se ha alcanzado el equilibrio.
- Otros si lo pueden querer.
- Un tercer grupo, podría estar insatisfecho si considera que existe un nivel demasiado alto que entorpece los procesos de toma de decisiones.

A pesar de los interesantes datos obtenidos, en mi opinión no es posible abordar la difícil comprensión de la cultura que inspira a las organizaciones, a través de una clasificación tan restrictiva, pues la mayoría de las empresas son una combinación de estos rasgos diferenciales. Además, este tipo de división ya fue objeto de análisis por Burns y Stalker (1962) en su propuesta: de sistema orgánico y sistema mecanicista.

2.2.10 La organización que aprende

Esta línea de trabajo se basa en que la Organización es ante todo un sistema de aprendizaje, y eso implica que se comporte como un sistema, es decir que atienda más a los *procesos* que a los *resultados*. Sin embargo, ocurre que la mayoría de las organizaciones, se atiende mas al *producto final*, que a todo el proceso; lo cual no deja de ser sorprendente, si tenemos en cuenta que la clave del éxito en el actual contexto, reside en el valor de los *intangibles* que estas puedan ofrecer estas organizaciones.

Al respecto, Senge (1992), padre del concepto “learning organization”, nos dice que ya no sirve tener solo una persona aprendiendo en la organización. Las organizaciones que triunfen deben destapar el compromiso en las personas y su capacidad para *aprender a todos niveles*. Senge puntualiza que sin este compromiso no hay alto rendimiento.

Fruto de estas observaciones, podríamos convenir que en la actual sociedad del conocimiento, las organizaciones deben estar atentas a conseguir la máxima eficiencia en cada uno de sus procesos internos, lo que incidirá positivamente en una notable mejora de su *cadena de valor*. Al tiempo que debe asumir que para competir con éxito, será la capacidad de aprender mas rápidamente que nuestros competidores, su única ventaja competitiva.

Dentro de esta perspectiva de la organización que aprende, resulta interesante, citar algunas investigaciones relacionadas con la *curva de aprendizaje*, cuyas aportaciones nos pueden ser de utilidad a lo largo de nuestra investigación, mientras observamos la dinámica de los equipos:

Por una parte, Wright (1936), Alchian (1963), demostraron que, cuando una organización gana experiencia en producción, el coste unitario de su producción decrece. Pero investigaciones recientes sugieren, sin embargo que también el conocimiento puede depreciarse (Argote, Beckman y Epple, 1990).

Las razones de esta depreciación podrían deberse a:

- Una excesiva rotación de los empleados, podría contribuir a la pérdida de conocimiento organizacional (Simon, 1991). Especialmente probable cuando las organizaciones no tienen procedimientos y estructuras formalizadas (Devadas y Argote, 1990).
- Sucesivos cambios en el propósito, producto, o procedimiento que hace del conocimiento previo obsoleto.

Siguiendo este hilo conductor, observamos que las investigaciones llevadas a cabo por Hayes y Clark (1986) citadas por Galbraith (1990), sorprendentemente, descubrieron que algunas inversiones en entrenamiento tuvieron un efecto negativo en el incremento de la producción.

Ante esta situación, cabe cuestionarse si la formación que reciben los profesionales, por parte de sus organizaciones, con el fin de mejorar sus habilidades y en consecuencia la curva de aprendizaje, resulta en ciertos casos realmente eficaz.

Galbraith (1977), argumenta que las posibles razones de esta relación negativa, se deban a:

- Indebida utilización del entrenamiento como un correctivo, después de que los problemas de producción se hayan desarrollado.
- Que las medidas del aprendizaje usadas en estos estudios, reflejen “tiempo de entreno” en vez de calidad de entreno.

Esta revisión crítica, acerca de la *curva de aprendizaje*, abre un espacio de reflexión, respecto de la valoración tan entusiasta que han realizado muchos teóricos, sobre las ventajas de la variedad y rotación, como facilitadores de motivación intrínseca y de gran importancia en la dinámica de los Grupos de Trabajo Autónomo. Grupos, que son motivo de análisis en el epígrafe 3.4.2.

Es por este motivo que hay que reflexionar, sobre la forma de trabajar con los grupos, pues en el caso de no tomar las debidas cautelas, al tratar de introducir la cultura de equipo, esta podría ocasionar grandes “roturas” en los procedimientos formales de la Organización.

Para evitar “irrupciones” demasiado arriesgadas, en la forma de trabajar de los equipos, es recomendable que la participación de las personas en equipos (para abordar proyectos concretos) se realice de manera intermitente, pero a su vez, con criterio de continuidad. La asiduidad en participar como miembro en los diferentes equipos, muy posiblemente, permitirá a las personas definir su propio rol dentro del equipo, además de aprender a compartir experiencias con otros miembros de la organización.

A través de esta actuación cabe esperar, que al retornar a la estructura tradicional, esté imbuido de la filosofía del trabajo en equipo y se convierta en el propio agente del cambio.

También, pienso que esta práctica otorgará al individuo, una habilidad muy importante, que es la de poder discriminar, cuando es más conveniente actuar en equipo o bien de forma individual. (Katzenbach, 1998).

A modo de conclusión de este apartado, realizaremos una breve descripción de algunas investigaciones, sobre los mecanismos de aprendizaje que tienen las propias Organizaciones, tales como:

Levitt y March (1988), quienes observaron que la organización no aprende solo la experiencia directa, si no que ellos aprenden de la experiencia de los otros.

Con esta reflexión, se abre un interesante debate, sobre esta tradición tan popular, que es la de “copiar a los demás”; que también suscriben:

DiMaggio y Powell (1983), han descrito tres mecanismos, a través de las cuales las organizaciones adoptan practicas de otras organizaciones, y se convierten en similares o isomorficas de ellas:

1. Isomorfismo Coactivo: las Organizaciones adoptan estructuras o practican porque ellas son forzadas a hacerlo.
2. Isomorfismo Mimético: las Organizaciones se enfrentan con incertidumbre, imitan lo que están haciendo otras.
3. Isomorfismo Normativo: las normas que se han desarrollado en un campo determinado son transmitidas por profesionales que se comunican con profesionales de otras firmas o que se mueven a través de ellas.

Lamentablemente, este creciente Isomorfismo que se da en la mayoría de las organizaciones, propicia que estas tengan un alto parecido en su forma de actuación, y que los cambios en la misma, respondan más a “modas”, que a una actuación estratégica basada en su propio análisis interno.

Una vez revisadas algunas de las principales teorías de la organización, que tal como hemos indicado al principio, solo pretenden destacar en la medida de lo posible, en donde parece quedar el concepto de TRABAJO EN EQUIPO en dichos planteamientos. Retomaremos a continuación, algunas de las importantes reflexiones sobre los discursos centrados en la modernidad y postmodernidad, dejando claro la difícil separación entre ambos, en las organizaciones actuales y hacer mención que estas características confluyen simultáneamente en las actuales empresas, fruto probablemente del impacto que ya hemos ido destacando a lo largo de los principios teóricos desarrollados.

2.3. Modernismo versus post-modernismo

Dentro del ámbito académico se ha venido en denominar “organizaciones postmodernas” a las organizaciones surgidas con posterioridad a la escuela clásica. Sin embargo, tal y como señala Ibáñez (1990,1994) el postmodernismo se ha convertido en un término difícil de delimitar.

Básicamente, el postmodernismo surge como un intento de superar el “cienticismo” extremo de principios del siglo XX, al asumir que el lenguaje deja de ser una simple herramienta de representación de aquello real (Gergen, 1992). Es realidad, supone un intento de desmontar las bases de cualquier retórica de la verdad, incluyendo la retórica científica de la verdad.

Bajo esta perspectiva las organizaciones son contempladas como un producto “simplemente humano”; es decir: contingente, variable, relativo a las prácticas y manera de vivir humanas, e históricamente cambiantes. (Ibáñez , 1990,1994).

El postmodernismo supuso un cambio en la sensibilidad intelectual y cultural de la época, al plantearse una serie de proposiciones derivadas de la ilustración, sobre la naturaleza del mundo y cuestionando nuestra capacidad o no de intervenir en su reconstrucción. (Lyotard, 1984)

Sin embargo, el discurso posmodernista y la crítica al modernismo (al margen del movimiento de Relaciones Humanas, que abrió el abanico de consideraciones psicológicas sobre la persona que trabaja), surgió relativamente tarde, a finales de los 80 (Smircich & Calas, 1987; Cooper & Burrell, 1988), debido a que las asunciones “modernas” han estado invadiendo el contexto organizacional.

A pesar de que el principal debate se ha centrado en enfatizar la desdiferenciación, entre las organizaciones modernas y las postmodernas Clegg (1998(1990), esta “rotura” no se ha dado como la sustitución de una etapa por otra, si no como una progresiva evolución de las organizaciones para adaptarse al entorno de la época. Con ello, el modelo racional de la organización industrial, propuesto por la escuela clásica, basado en los principios de eficiencia, maximización del beneficio y adhesión a procedimientos estrictamente definidos, ha sido *gradualmente* suplantado por los requerimientos de una economía fundamentada cada vez más en los imperativos de la industria de los servicios (Offe, 1976). Un mundo de servicios que tiene que tratar con situaciones más heterogéneas y en el que el control de los beneficios, resulta más difícil.

En realidad, lo que nos estamos planteando desde el punto de vista organizacional, es la idea de una sociedad postindustrial o del post-Fordismo, entendido no solo como una manera diferente de organizar el trabajo, sino como una serie de mejoras entre las cuales, además de la superación del Taylorismo, incluye una fundamental reformulación del concepto de organización, entendida

como estructura jerarquizada, para reemplazarla por una concepción más fluida de organización como proceso.

Por consiguiente la etapa post-industrial, no estaba en principio basada en un rechazo de los principios de la racionalidad moderna, si no en una progresiva sustitución de unos modelos de organización, centrados en la coordinación y gestión de plantas industriales a gran escala, por una combinación de industrias de pequeña escala, alta tecnología orientada por la investigación, y productos del sector de servicios, como la educación, la salud y el ocio.

Según parece, no queda completamente claro que la organización postmoderna, se hayan dado los cambios y mejoras que preconizaba la sociología del postmodernismo, Otra cosa, es que las organizaciones, hayan apostado por una especialización flexible, como un claro rasgo del postindustrialismo, para superar la rigidez del Fordismo. (Hancock&Tyler, 2001)

Así, el postmodernismo es considerado por estos y otros autores (Hancock y Tyler, 2001; Gergen, 1992; Clegg, 1998(1990)) como una contrareacción al “supercientifismo” y a la racionalidad extrema del modernismo. Pero no coincide exactamente con la postmodernización de las organizaciones, que en todo caso existe, pero quizás se ha desarrollado a partir de un presupuesto no necesariamente (en su estructura) con el advenimiento del postmodernismo.

Sin embargo, Hancock&Tyler (2001) opinan que estos defectos, son debilidades relativas, que no pueden anular la influencia que las dos corrientes de pensamiento (moderna/ postmoderna) han tenido en la teoría de la organización. Pues un examen alternativo de la dirección del cambio económico y organizacional emergido durante los 1980, hace ver que tuvieron un impacto aun más profundo que el postindustrialismo en el estudio de las organizaciones de trabajo contemporáneas.

En este sentido, Alvesson & Willmott (1992), concreta que al menos, el termino *postmoderno* realmente sirve para proveer una unidad entre diferentes conceptos

y practicas (sean postindustriales o post-Fordistes) que a menudo no existirían fuera del discurso académico.

Dentro de estas posiciones Clegg (op,cit.) constata que la aludidas des-diferenciación, que ha surgido entre las organizaciones modernas y postmodernas, es una reacción habitual de toda la Cultura a “las grandes narrativas” (Lyotard, 1984). Así, se insiste de manera especial, que *Postmodernismo* es aquello que sigue al *Modernismo*, de manera que si se tienen en cuenta todas las características que se puedan describir y listar del modernismo, quizás el postmodernismo sería, por propia definición, la reacción contraria.

Un claro ejemplo de des-diferenciación estaría en la figura 2.3:

Parámetro	Organización moderna	Organización Posmoderna
Limites c/contexto	Precisos	Difusos
Estructura	Piramidal jerárquica	Redes, estructuras matriciales
Principio	Unidad de mando	Dependencias múltiples
Estructura	Rígida, centralizada	Flexible, descentralizada
Concepción del hombre	Teoría X (Mc Gregor)	Teoría Y (Mc Gregor)
Relaciones	Subordinación	Autonomía, autogestión
Conducción	Directiva, controlada	Contingente, nutricional
Lugar de trabajo	Localizado	Remoto
Tiempo de trabajo	Horarios rígidos	Horarios flexibles
Toma de decisiones	Estratégico	Contingente
Resolución de conflictos	Verticalidad, autoridad	Negociación
Control	Omnipotente	Laissez-faire
Valores	Disciplina, alineamiento	Creatividad, innovación
Organización	División del trabajo	Integración, polivalencia
Proceso del organizar	Especificación, universalidad	Ambigüedad, singularidad
Metáfora	Maquina	Organismo

Figura 2.3. Análisis comparativo para las condiciones sociales de la modernidad y la post-modernidad (adaptación de Schvarstein, 1998)

Pues, tal como vemos en la tabla, se marcan los límites para diferenciar las organizaciones en base a diversos parámetros.

A pesar de la bipolaridad del debate, todo el movimiento posmodernista, ha producido una gran cantidad de investigaciones acerca de los procesos de producción del conocimiento, que la organización reproduce, teniendo en cuenta su interés estratégico. La etnometodología (Boden, 1994), los enfoques postmodernos basados en la cultura y el simbolismo (Calás & Smirahic, 1991); y enfoques post-estructuralistas (Clegg, 1994), intentan reformular el concepto de organización como una construcción social y un orden sostenido, necesariamente generados en conocimientos y prácticas rutinarias, movilizados por las personas en su discurso e interacción cotidiana.

Finalmente y a modo de resumen, hablar de postmodernidad significa, tener en cuenta la centralidad del discurso, desde donde se enfatizan los poderes constitutivos del lenguaje y donde los objetos “naturales” son vistos como discursivamente producidos. La experiencia es vista a través de las formas discursivas.

3. - EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. ¿por qué hablar de equipo en las organizaciones?

Las organizaciones afrontan los retos actuales del entorno reflexionando sus efectos y acciones, pero estos retos exceden en muchos casos a las posibilidades de los individuos, del mismo modo que también exceden a las posibilidades de unas organizaciones de estructura jerarquizada, compuestas por departamentos y puestos de trabajo, configurados a partir de una estructuración científica y racional del trabajo. (Tjosvold, 1991; Peters&Waterman, 1982; Gil y García, 1993).

Razón por la cual, en los últimos años las organizaciones han dado un gran impulso, en desarrollar y promover la cooperación y fomentar la participación de los empleados, al tiempo que han tratado de redefinir la función de sus líderes, los cuales han incluido en su ideario, el hablar constantemente de las grandes ventajas que supone el trabajo en equipo, la fuerza del grupo y otros argumentos resultantes de la “unión de esfuerzos”. (Amherdt, 2000)

Sin embargo, suele ser habitual que las organizaciones, intenten alcanzar sinergias positivas de sus equipos, sin cambiar los viejos patrones de comportamiento, sus relaciones de poder, y la estructura jerárquica de las mismas. En este sentido, Dyer (1988) sugiere que antes de introducir programas para el desarrollo de equipos en una organización, es necesario analizar a fondo si esta metodología es apropiada para su situación.

Así pues, aunque en nuestros tiempos es recurrente hablar de trabajo en equipo, incluso se considera como una competencia imprescindible para acceder a un puesto de trabajo, existe una gran distancia entre lo que realmente ocurre en las organizaciones actuales, con las que la que se pretende visualizar a través del discurso empresarial.

Un ejemplo ilustrativo en nuestro contexto, se evidencia a través del estudio realizado a finales de los 90, por la consultora Griker&Asociados, sobre Trabajo en Equipo (TE, en adelante) a empresas de España, en el que observaron que únicamente algunas de las grandes empresas encuestadas, habían tratado de implantar un metodología de TE y además en la mayoría de los casos, con alcance limitado a áreas de producción y calidad, así como en los niveles intermedios de la empresa (mandos intermedios y técnicos).

Por otro lado, los objetivos prioritarios al implantar el TE en dichas empresas, se habían centrado en la mejora de resultados, y otros aspectos relacionados con los trabajadores (motivación interna, formación). Estas actuaciones desde mi punto de vista, se basan más en la creación de equipos temporales (ad-hoc) para la solución de problemas, y en el uso de técnicas clásicas de enriquecimiento del puesto de trabajo "Job Enrichment", que de una verdadera estrategia de implantar una metodología de trabajo en equipo. Sin embargo, el estudio también destaca que la práctica totalidad de las organizaciones, consideraron la implantación del Trabajo en Equipo como una prioridad estratégica.

Aunque son muchas las razones que dificultan la implantación del trabajo en equipo, apuntaremos algunas de ellas, en relación a:

- I. Los líderes.
- II. La tecnología y la proximidad espacial de los componentes del equipo.
- III. La capacidad de adaptación al entorno.

I. Los líderes y el trabajo en equipo

La principal dificultad en la implantación del trabajo en equipo, surge en el mismo instante en que los propios directivos, quienes han depositado grandes expectativas en este modelo, se enfrentan a la evidencia de que la “construcción” de equipos no es un proceso espontáneo, y constatan que un grupo, y más concretamente un equipo, supone algo más que la suma de individuos, dispuestos en determinados departamentos, secciones o incluso también en proyectos, por lo cual, no siempre están preparados para liderar esta dinámica.

Otro de los inconvenientes, es la dificultad que tienen la mayoría de nuestros líderes, en concienciarse que su actuación está vinculada, hoy por hoy, a la actuación del grupo en su conjunto, y que solo podrán alcanzar la excelencia, cuando lo haga el grupo. Por tanto, deben mentalizarse que los logros de un líder son los logros de su equipo.

Debido estas circunstancias, son muchas las organizaciones, que carecen de directivos con la formación y el perfil necesarios para liderar el proceso de construcción y manejo de un equipo.

II. La tecnología y la proximidad espacial de los componentes del equipo.

Por otro lado, la rápida evolución de nuestros tiempos también deja obsoletos, algunos argumentos propuestos por los teóricos respecto al alcance del Trabajo en Equipo. Si en la década de los setenta, Lewis III (1975), sugería que solo se debe usar el enfoque de equipo sí:

- Existe un ambiente igualitario en la Organización
- Existe un alto grado de interdependencia de las funciones y los gerentes con el fin de alcanzar las metas generales de la organización.

- Los miembros del equipo están situados bastante cerca unos de otros para reunirse con frecuencia en poco tiempo.

Resulta evidente que a raíz del creciente desarrollo de las nuevas tecnologías y sistemas de información, así como las actuales posibilidades de comunicación, estas permiten un funcionamiento organizativo independiente del tiempo y la distancia, del mismo modo que es factible la creación de grupos de trabajo geográficamente dispersos. (Gergen, 1997).

En la misma línea, Katzebach & Smith (2001) quienes realizaron un análisis de aquello que da de sí el trabajo en equipo mediante conexiones virtuales (fax, internet...), sugieren que no debemos dramatizar esta dispersión de los equipos, pues resulta un hecho inevitable en nuestro tiempo, dadas las nuevas tecnologías.

III. La capacidad de adaptación al entorno.

Por otro lado, las organizaciones tratan de adaptarse a este entorno cada vez más complejo, sin realizar grandes modificaciones en sus estructuras, con lo que surgen grandes carencias y problemas en su gestión operativa, que tratan de resolver mediante la utilización de grupos temporales o creados ad-hoc para suplir estas limitaciones.

Esta situación, supone en realidad una paradoja, ya que se construyen en el seno de la organización, dos estructuras paralelas: la tradicional, y la asentada en grupos creados ad-hoc (formales e incluso *informales*) que trata de subsanar las ineficiencias, pero también en muchos casos solapar las actuaciones de la primera.

En realidad se trata de grupos “ad hoc”, creados para un período de tiempo limitado. Son grupos que la literatura denomina de diversas maneras: fuerzas de

trabajo, comités, grupos de trabajo o grupos de proyecto (Peters y Waterman,1982; Payne 1988), cuyas características serán desarrolladas más adelante.

En cuanto a los aludidos grupos *informales*, no se trata de un fenómeno nuevo, pues los empleados y directivos adscritos a determinadas unidades organizacionales o departamentos, observan a su vez, unos comportamientos y crean unas estructuras –*no formales*- propias, que además modifican con el tiempo. Estos responden a una necesidad humana básica de contacto y relación (Shein, 1982; Tena, 1989; Weexley &Yukl, 1990). Así resulta evidente, que con las nuevas tecnologías, y ante la dificultad de la mayoría de las organizaciones para adaptarse a la flexibilidad que requiere el entorno, la proliferación de grupos informales es una realidad que las empresas no deben subestimar e incluso deben capitalizar para la posterior creación de equipos formales.

En este sentido, French y Bell (1978), argumentan que resulta necesario apoyarse en la *formación y desarrollo de equipos de trabajo*, orientados a la resolución de sus propios problemas, para llevar a cabo el ambicioso cambio global que propone el enfoque del Desarrollo Organizacional, comentado en el epígrafe 2.2.8, en su voluntad de modificar todas las partes de la Organización, su cultura, estrategias y prácticas, con el fin de adaptar a las organizaciones al rápido ritmo de cambio de nuestro entorno. (Dunphy, 1976),

Con el mismo enfoque, pero asumiendo decididamente la necesidad del Trabajo en Equipo, Gil y García (1993), argumentan que debe intentarse promover el trabajo en equipo, tanto en los grupos pequeños como grandes, analizando sus procesos y aplicando procedimientos de discusión, confrontación y resolución de conflictos, con el fin de mejorar las unidades existentes, e integrarlas todas ellas en una Organización eficiente. Para este fin, proponen constituir grupos, preferentemente grupos naturales de la propia Organización, y promover que los sujetos evalúen la forma que utilizan para trabajar juntos, y desarrollen comunicaciones abiertas basadas en la confianza mutua.

Ante la alternativa de utilizar grupos nuevos o fomentar el trabajo en equipo en las estructuras existentes, tal y como proponen los aludidos autores (Gil y García (op.cit), entendiendo que existe una cierta ventaja al utilizar un equipo nuevo, en vez de la unidad antigua, pues en este caso no sería necesario derribar barreras, acabar con malos hábitos, estereotipos o actitudes inútiles.

Sin embargo, la práctica habitual de acudir a los equipos ad-hoc, para solventar los frecuentes problemas que escapan a la organización tradicional, no es más que una política de parches, Razón por la que se hace necesario, afrontar decididamente, la planificación e implantación de unos procesos recurrentes de trabajo en equipo en las organizaciones.

Una de los “intentos” más fructíferos realizados hasta la fecha, han sido las *organizaciones de alto rendimiento*, que Boyett & Boyett (1998) definen como: prototipo de organizaciones que valoran tanto el *trabajo en equipo*, la participación, la innovación, la calidad, etc., como el beneficio. En las cuales la jerarquía tradicional no existe.

Son estas, un tipo de Organizaciones, en las que los equipos de trabajo (que no trabajo en equipo) y los equipos de perfeccionamiento, asumen la mayor parte de las responsabilidades que pertenecían a los directivos y supervisores tradicionales. Esta nueva configuración empresarial, supone la adopción de un nuevo rol, para un directivo habituado a mandar y a controlar. Ante esta nueva situación, el líder tradicional pierde parte de su estatus, sin embargo, estos líderes asumen que el nuevo rol a adoptar, es tanto o más importante para el equipo como el anterior.

Para este tipo de organizaciones, se supone que el compromiso del equipo con una meta común, unifica al equipo y reduce la necesidad de liderazgo. Sin embargo, también existe el peligro de que la abdicación del liderazgo pueda paralizar a estos equipos. Sinclair A (1996 [1992])

Sin embargo, este tipo de organizaciones de alto rendimiento, salvo algunos casos aislados como lo fue en su momento Hewlett-Packard, son muy escasas en nuestro ámbito.

En cambio, si son mayoría, las empresas que “venden” esta idea de organización ideal, justificando cambios que fomenten la autonomía y polivalencia de sus empleados, cuando en realidad tratan de ocultar reestructuraciones encubiertas para “aligerar sus estructuras”. Este tipo de organizaciones, también conocidas como organizaciones “esbeltas”, tratan de fomentar el trabajo en equipo, si bien ocurre que, en las mismas se dan las siguientes transformaciones:

- Intensificación del trabajo (más trabajo y no necesariamente más tiempo para hacerlo ni mas retribución)
- Aumento de la autonomía, pero a su vez se asume más responsabilidad
- Aumento de las habilidades requeridas, que comporta un aumento de formación.
- Aumento de las tecnologías, que ayudan pero también complican.

Estos cambios habitualmente son percibidos por el trabajador como peligrosos, en cuanto a que este teme, que pueda perder su propio puesto de trabajo (Picarin, 2003)

De todo ello, se desprende que si la implantación del *trabajo en equipo* no se realiza de forma planificada y con voluntad de mantenerla en el tiempo, ocurre entonces que las organizaciones impulsadas por un entorno cambiante y competitivo, se ven abocadas a una total descentralización, configurándose en base a un excesivo número de grupos de trabajo autónomo o grupos temporales periféricos, que dificultan o incluso imposibilitan la coordinación entre las unidades. Unidades que con el tiempo, suelen entrar en una espiral competitiva entre ellas, por la aparición del fenómeno “grupo cerrado” que comentaremos más

adelante. Análogos problemas se vienen observando también, en la actualidad en las organizaciones matriciales (comentadas en el epígrafe 4.6.6)

Por último y antes de adentrarnos en el tema de los equipos, debemos destacar que no siempre el *trabajo en equipo* produce las ventajas previstas (Zaleznik 1989, Clegg et al 1989). El equipo, no necesariamente ofrece satisfacción a las necesidades individuales, ni contribuye necesariamente a la efectividad organizativa, pues las organizaciones no siempre obtienen el mejor rendimiento de sus miembros. (Sinclair A 1996 [1992]).

Hasta aquí hemos destacado argumentos que justifican, aclaran o simplemente replantean la utilidad del trabajo en equipo. Sus dificultades y ventajas son evidenciadas en diferentes trabajos, pero la realidad parece que impulsa este sistema de trabajo.

3.2. Concepto de equipo.

En este apartado realizaré solo una mera aproximación al concepto, con el fin de retomar los “tópicos” que se han desarrollado en torno al mismo. Mi intención consiste en poner en evidencia los aspectos más importantes que constituyen el trabajo en equipo.

Frecuentemente se habla de equipo y de trabajo en equipo, pero realmente cuando intentamos aproximarnos a ambas definiciones la tarea no resulta fácil, debido a un uso indebido de los términos, y quizá a la ambigüedad de dichas definiciones.

Pues ocurre que el término *equipo*, lamentablemente se viene aplicando a cualquier colectivo humano, a grandes unidades de producción de la empresa o incluso a la compañía entera. Sin embargo, estos colectivos no pueden ser considerados como equipos, puesto que en la mayoría de los casos, son simples

conjuntos de relaciones individuales establecidas con un jefe, donde habitualmente los individuos mantienen una pugna con los demás, en el logro de reconocimiento, poder, o autonomía personal.

Para ello, se hace necesario abordar su definición a partir de unas características concretas, lo que nos lleva a definir previamente, el concepto de *grupo*. Consideramos por tanto, que un grupo, es una colección de personas que interactúan entre ellas regularmente durante un periodo y se perciben a ellas mismas como mutuamente dependientes respecto del cumplimiento de unas metas comunes. Wexley & Yukl (1990)

Por otro lado, tenemos la evidencia de que, *si bien, un grupo no es un equipo, siempre un equipo es un grupo*. Es por esta razón que, todos los atributos que tiene un grupo también los tiene un equipo. De la misma forma que hablamos de *dinámica de grupo* también tenemos que hablar de *dinámica de equipo*. Ello constituirá sin ninguna duda una gran complicación, pues el conductor del equipo tendrá que entender y gestionar los aspectos dinámicos que se darán dentro del mismo.

Al realizar la primera aproximación al concepto de equipo (equipo operativo o de trabajo) es recurrente en la literatura que estos sean reconocidos como *grupos pequeños*, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una *acción coordinada*, que forma parte del trabajo de la Organización, de la que *son responsables*.

El trabajo en equipo requiere en primer lugar, la existencia de una *actividad u objetivo* para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas. Razón por la cual, los equipos se configurarán con personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común

Borrell (1998) propone además, una serie de condiciones que deben darse entre sus miembros:

- Una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos.
- Que los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles.
- Una relación de confianza, no forzosamente de amistad
- Una confianza que les permite delegar en la competencia del compañero y parcelar su trabajo sabiendo que “el otro” cumplirá su parte.

Son estos cinco primeros rasgos, una primera aproximación al “equipo”, que coinciden en sus términos, con las principales definiciones que han realizado los expertos:

- Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distinta áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida. (Drucker, 1973)
- Un equipo, es un grupo formal que tiene como función la de llevar a cabo un trabajo específico y bien definido, en *un lugar concreto*, en donde los rapports inter –miembros e inter-equipos están establecidos por la organización. (Savoir 1993).
- Un conjunto característico de dos o más personas que interactúan dinámica y adaptativamente con respecto a una meta/objetivos/misión, y cada uno tiene algunos roles o funciones específicas que ejecutar.(Tannenbaum, Beard y Salas, 1992)

Se trata sin embargo, de unas definiciones todavía próxima a las *unidades tradicionales o grupos de trabajo*, en las que no necesariamente se trabajara en equipo, aunque si aparece en la ultima definición una alusión a los roles, concepto que será retomado en el epígrafe 3.4.2, y que entendemos puede ser una de las semillas para fomentar el trabajo en equipo.

Veamos una última definición:

- Un equipo, es un grupo que adicionalmente obtiene un efecto de *sinergia positiva*. Esta sinergia implica que si las personas trabajan juntas y coordinadamente, utilizando sus recursos de manera racional y humana, de la que se producirán *resultados muy superiores a los esperados de la simple suma de las aportaciones individuales* (Martínez, 1998).

En esta definición aparece un elemento, que se configurará como esencial, para diferenciar al equipo, del grupo o unidad tradicional; se trata del efecto “*sinergia*” que entendemos como positiva, puesto que en la dinámica de grupos, también podría darse una sinergia negativa.

Debemos, por tanto, puntualizar que “equipo de trabajo” no es lo mismo que “trabajar en equipo”, pues si en el primer caso nos referimos a una unidad específica para un trabajo concreto, en el segundo caso nos referimos a un estilo o forma de trabajar de un grupo o equipo.

Trabajar en equipo, es un *estilo de realizar una actividad laboral*, es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad y el *apoyo mutuo*. Se privilegia *la interdependencia activa*, consciente y responsable de sus miembros, lo cual les integra en asumir la misión del equipo como propia.

A pesar de esta distinción, no siempre resulta fácil, delimitar los “equipos” de las unidades tradicionales, dentro de una organización. De acuerdo a las propuestas de Muntaner (1988) y Maddux (1991), resumiré las características

más destacables que deben reunir los “equipos”, respecto de las unidades tradicionales:

- En un equipo, los miembros reconocen su interdependencia y entienden que ambos, los objetivos personales y los de equipo, son cumplidos mejor con soporte mutuo. Ellos/as asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran. El producto o servicio se obtiene exclusivamente como fruto del trabajo colectivo e interdependientes.
- Los miembros tienen un sentido de propiedad por sus trabajos con respecto a la unidad, porque ellos tienen que cumplir objetivos en los que han ayudado a establecer. Los miembros contribuyen al éxito de la organización por aplicar su único conocimiento y talento a los objetivos del equipo
- Los miembros trabajan en un clima de verdad y son alentados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las cuestiones son bien recibidas. Practican una comunicación abierta y honesta. Ellos hacen un esfuerzo para entender el punto de vista del otro.
- Los miembros reconocen el conflicto como normal aspecto en la interacción humana, y ven estas situaciones como una oportunidad para nuevas ideas y creatividad. Trabajan para resolver el conflicto rápido y constructivamente. El equipo asume que el conflicto es parte de su vida.
- Participan en las decisiones que afectan al equipo, el liderazgo es compartido, pero entienden que a veces el líder debe tomar una determinación que el equipo no puede decidir en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad son los objetivos.

Sin embargo, pienso que la principal preocupación debe centrarse en como fomentar el “trabajo en equipo” en dichas unidades, más que en tratar de

delimitar las características que permitan diferenciar a los “equipos” respecto de las unidades tradicionales. En este sentido, han sido habituales los intentos realizados por diversos expertos en RRHH, para fomentar nuevos hábitos de comportamiento en sus empleados, recurriendo a los talleres realizados fuera de la propia organización, tal y como se ha venido haciendo con los modelos “T” de desarrollo transaccional. Pero, ocurre, que muchos individuos que han adquirido nuevos hábitos en el laboratorio, se encuentran que han de cumplir con los antiguos patrones, cuando regresan a su grupo habitual de trabajo.

Quizás, esta sea una de las razones de algunos fracasos en la utilización de los modelo “T” en las organizaciones empresariales,

En la misma línea se manifiesta Sinclair A (1996 [1992]), al comentar que ante esta reacción en contra de los grupos de entrenamiento y de crecimiento, los teóricos han intentado separar los encuentros marcados por emociones o “grupos de crecimiento” de los equipos orientados a las tareas. Con ello, se ha considerado que la emoción, como el poder, son fuerzas disruptivas, más que productivas en los grupos de trabajo y se ha desaconsejado su expresión.

Además, resulta lógico esperar que cuando los miembros de una organización están en el grupo de trabajo, actúen en forma diferente a como actúan cuando están solos. Es por esta razón que en mi opinión la implantación de una filosofía de trabajo de equipo debe ocurrir dentro de la misma organización y preferiblemente guardando relación a los propios puestos de trabajo.

A modo de resumen, diremos que será finalmente la “sinergia positiva”, el elemento diferencial entre un trabajo de grupo y un trabajo en equipo, pues mientras que de los primeros se espera un producto global como suma de las aportaciones individuales, en el caso del equipo es posible obtener un total superior a esta suma de las partes.

3.3 Composición de los equipos:

Si bien no existe una respuesta clara en cuanto a la composición ideal de los equipos, los teóricos revisados coinciden en los siguientes puntos:

1. Los equipos compuestos por miembros *heterogéneos*, generalmente son más eficaces que los grupos compuestos por individuos similares al reunir una mayor diversidad de habilidades e información (Goodman, Ravlin, y Argote, 1986).
2. Que además exista *interdependencia* entre los miembros.
3. Más concretamente, Gil y García (1993), sugieren que el equipo debe estar compuesto por personas que representen a todos los niveles de los departamentos implicados y que tengan autoridad y responsabilidad para aplicar las decisiones. Pero, también puntualizan que cuando estos miembros heterogéneos del equipo se ven obligados a ser interdependientes, las diferencias en el estatus pueden iniciar conflictos, en su intento de conciliar y ajustar las diferentes jerarquías. (Cohen y Zhou 1991)

La importancia del estatus, ya fue puesta de manifiesto en su momento por Whyte (1956), quien observó que la gente trabaja junta con más armonía si el personal de alto estatus es el que por costumbre origina acciones para el personal de estatus inferior, mientras que cuando se invierte el procedimiento se crea un conflicto entre los sistemas formal e informal del estatus.

Hancock&Tyler (2001) y Pacheco (2003), argumentan que en las organizaciones postmodernas se agudiza más esta situación, en el caso

de los trabajadores de base (poco especializados), pues se dan unos condicionantes difíciles, consecuencia de la redistribución de poder y desequilibrios en las cargas de responsabilidad y las recompensas recibidas

Son puntos que las organizaciones deben ponderar, cuando sea preciso formar equipos compuestos por empleados provenientes de diferentes áreas y funciones.

4. Aptitudes técnicas: evidentemente, los miembros de un equipo deben tener los conocimientos y la capacidad necesaria para realizar las tareas asignadas.

Los equipos necesitan que sus miembros tengan, como mínimo, suficientemente entendimiento sobre las habilidades de sus compañeros de equipo para poder discutir e intercambiar asuntos, así como poder evaluar las opiniones divergentes y llegar a una dirección común. (Hackman & Morris, 1975; Varney, 1989; Boyett&Boyett, 1998)

Sin embargo, se hace cada vez más evidente que son las trabas emocionales e interpersonales, y no las trabas de *capacidad intelectual*, los verdaderos obstáculos que dificultan el desarrollo del equipo. Los miembros además de las destrezas individuales precisas para la tarea, también tienen que tener habilidades y destrezas de trabajo en equipo. (Varney, 1989)

Es por esta razón, que debemos seleccionar a los componentes del equipo, de modo que las habilidades y destrezas de tarea estén convenientemente distribuidas entre los miembros del grupo y que posean además, las habilidades sociales que requiere trabajar e interactuar en grupo. González , Silva y Cornejo (1996)

Apropiándonos de estas propuestas y más en línea con nuestra investigación, es posible que esto se consiga, mediante un adecuado equilibrio del sistema de roles, respecto a las destrezas que el grupo necesita de cada individuo para ejecutar bien su tarea. (Margerison y McCann, 1984)

En realidad se trataría de un proceso de “equilibrar” al equipo que pasa primero por conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes; segundo, por establecer qué roles se necesitan incorporar, potenciar o disminuir; y tercero, por establecer los compromisos necesarios para que se aporten los nuevos comportamientos requeridos, de acuerdo con las tendencias de cada uno de los individuos. Este es un punto que trata con más profundidad en el epígrafe 4.4

En el fondo, dentro de este proceso de selección/composición, reside la máxima de todo buen directivo, que es conseguir utilizar de la mejor forma las aptitudes y actitudes de cada empleado

Además de los puntos aquí tratados, también se han realizado diversos estudios sobre la composición funcional de los grupos, González, Silva y Cornejo (1996), los cuales se han relacionado entre otros, con la rotación y la ejecución de equipos de alta dirección (Wagner, Gary, Charles y O'Reilly, 1984), la innovación (O'Reilly y Flatt, 1989) y los patrones de comunicación y ejecución de los equipos de nuevos productos (Ancona y Caldwell 1992).

3.3.1 ¿Cuántas personas?

El tamaño del equipo es una variable que depende del contexto, pero que afecta de manera significativa tanto al proceso como la efectividad del grupo. (Cumming 1974; Nieva 1978; Latane, 1981) Prácticamente todos los autores revisados coinciden en que los equipos tienen que tener un *tamaño pequeño*, para poder optimizar todo su potencial, cuyo número fluctúa *entre 5 y 12* miembros. (Robins, 1996)

Más concretamente la investigación sobre el tamaño del grupo conduce a dos conclusiones adicionales:

- Son preferibles los grupos con un número impar.
- Los compuestos por 5-7 miembros desarrollan un buen trabajo al ejercitar los mejores elementos de los grupos pequeños y grandes. Pues, son lo suficientemente grandes como para formar una mayoría y permitir insumos diversos.

Así los teóricos, justifican el tamaño en base a los siguientes argumentos:

- El equipo pequeño involucra más, quizás porque las acciones de cada uno de los miembros son visibles y tienen impacto todo el tiempo. Una persona puede ocultarse o ausentarse durante algún tiempo en el equipo grande, mientras que en un equipo pequeño, se nota de inmediato. (Dyer 1988).
- Los grupos más grandes están asociados con una menor satisfacción. A medida que aumenta el tamaño, se reducen las oportunidades de participación e interacción social, así como las habilidades de los miembros para identificarse con los logros del grupo. (Mullen, Symons, Hu and E. Salas Abril 1989)
- La coordinación es mucho más difícil en equipos grandes. Los equipos grandes, por tanto, son los que probablemente continúen necesitando gente que desempeñe funciones de liderazgo.
- El tamaño del grupo está relacionado inversamente con el desempeño individual.

Ringelmann (1913), en sus investigaciones sobre el tamaño del grupo, observó que los grupos de tres personas ejercían una fuerza sólo 2,5 veces promedio del desempeño individual. Los grupos de ocho alcanzaron colectivamente menos de cuatro veces el esfuerzo individual.

Uno de los fenómenos que explicaría esta asimetría es la holgazanería social (Latane, 1981; Sinclair 1996[1992]), que se sustenta en la creencia de que los otros miembros del grupo no están realizando un *esfuerzo justo*. Otra explicación es la dispersión de responsabilidad.

Además, la experiencia nos demuestra que los grupos pequeños parecen ser mecanismos útiles para repeler muchos de los efectos negativos derivados del gran tamaño de la organización.

Incluso, autores como Peters y Waterman (1982) argumentan que los grupos pequeños son simplemente los bloques básicos de construcción organizacional de las compañías excelentes.

Como vemos, la adecuada dinámica en los equipos, se materializa con pocos individuos, pero a pesar de la contundencia de los argumentos citados, es necesario relacionar el *tamaño del grupo, con el tipo de trabajo a realizar*, para poder observar que existen ventajas y desventajas al respecto.

Así, tal como puntualiza Dieterly (1988), el simple hecho de añadir nuevos miembros a un equipo, este mejorará su desempeño, solo en el caso en que la carga de trabajo exceda a la capacidad de los miembros iniciales del equipo. Es por esta razón, que para conocer la composición apropiada de individuos, sea fundamental revisar la tarea (en el epígrafe 4.6, reflexionamos sobre este tema).

Si profundizamos más en esta línea argumental, nos encontramos con otros matices tales como:

- Los grupos grandes habitualmente son más *eficientes* (más volumen), mientras que los pequeños sean más *eficaces* (más calidad, menos recursos), por cuyo motivo tenemos que comprender previamente el tipo de Organización en la que pretendamos actuar, así como su posición competitiva en el mercado, y el tipo de productos (bienes sustituibles o bienes con alto valor añadido, respectivamente).
- Los grupos grandes son buenos para obtener insumos variados, pero los grupos más pequeños son mejores para realizar algo productivo con este insumo. Por tanto los grupos reducidos tienden a ser más eficaces para emprender acciones.
- La evidencia indica que los grupos de menor tamaño terminan más rápidamente las tareas asignadas que los grandes. Sin embargo, si el grupo está ocupado en la solución de problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que sus contrarias más pequeñas.

Finalmente, no debemos olvidar que determinados tipos de trabajo, parecen adaptarse mejor a entornos solitarios de trabajo, del mismo modo que ciertas personas con estilos de trabajo concreto, nunca rendirán bien en equipo (Sinclair A 1996[1992]; Handy 1978; Belbin 1981)

3.3.2. Cohesión grupal.

Debemos matizar, que no es nuestro propósito profundizar en este tema, tan ampliamente tratado desde la Psicología Social, y del que aquí simplemente nos limitamos a referenciarlo como elemento importante.

Se entiende esta cohesión, como el grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en él.

Esta es una condición básica, para conseguir las sinergias propias del trabajo en equipo, pero también tenemos que tener presente que un grupo, puede estar cohesionado (amigos, bandas juveniles) sin que por ello sea necesariamente un equipo de trabajo.

Son diversos los itinerarios que la Organización puede seguir para fomentar la cohesión entre los miembros de un grupo, tales como:

I. *A través de ajustes emocionales, derivados de las amenazas.*

La mayor parte de la investigación apoya la conclusión de que se incrementará la cohesión de un grupo si éste sufre *ataques o amenazas* de fuentes externas. (Stein, 1976).

Esta es una situación, que se puede observar en muchas organizaciones en situaciones de *crisis*, donde los directivos tienden a co-responsabilizarse y a compartir sus decisiones. (Katzenbanh, 1998)

En el campo militar, es bien conocido que los ajustes emocionales se alcanzan en situaciones extremas o tener un enemigo común. Incluso, es mantenida intencionadamente una distancia emocional, tal como “nosotros contra ellos. Si bien, este procedimiento produce una función rápida de equipo, lógicamente para la mayoría de nosotros esta técnica de ajuste emocional no es necesaria.

A pesar de estas evidencias, no podemos mantener a las empresas en un clima de constante amenaza, primero por la propia dinámica de las organizaciones, pero también, porque la investigación demuestra que la cohesión como respuesta a la amenaza, no tiene porque ocurrir siempre,

puesto que si los miembros perciben que su grupo puede no resistir bien el ataque, entonces pierde importancia como fuente de seguridad y en consecuencia no aumentará necesariamente la cohesión. Robins (1996)

II. *Los éxitos anteriores de un equipo.*

Los éxitos, también parecen correlacionar positivamente con la cohesión. Si un grupo tiene un historial de éxitos, este crea una imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros. A título de ejemplo, tenemos a empresas tales como Microsoft, en las que se da un fácil reclutamiento de los mejores y más brillantes empleados.

III. *Fomentar el conocimiento mutuo.*

Este es un método válido para obtener y reforzar la cohesión, para lo cual se recomienda que los grupos seriamente interesados en proseguir con un propósito determinado, se reúnan en grupo y dediquen una o dos horas a conversar con toda franqueza sobre todo cuanto resulta irritante de los demás miembros del grupo. A menudo este tipo de discusión franca entre personas que han desarrollado suficiente cohesión de grupo, conducirá a una solidaridad mayor que la que existía a comienzos de la vida del grupo, cuando sus miembros se conocían sólo superficialmente.

3.3.3 Conflicto grupal.

Al igual que la cohesión, la existencia de conflicto y principalmente su capacidad de aprovechamiento en forma positiva, por parte de los individuos de un equipo, es un elemento básico en la dinámica del trabajo en equipo.

Una de las razones principales, es que la *diversidad crea tensión* y esta nos conduce al conflicto. Si no se expresan las diferencias y se acepta la diversidad es posible que otro día haya pasividad por parte de algún miembro del equipo o bien los conflictos surjan con más virulencia. (Gustafson y Thesen, 1981). Algunos desacuerdos son necesarios y recompensan al grupo con diferentes perspectivas, mientras que otros conflictos pueden ser disfuncionales.

El conflicto *constructivo*, es por tanto, apropiado y necesario, porque las opiniones divergentes enriquecen al grupo, al tiempo que los líderes deben estimular la toma de decisiones por consenso, y fomentar la implicación individual de los miembros del equipo.

A menudo el conflicto suele iniciarse, incluso antes de que el *equipo se forme*, por cuyo motivo es necesario dedicar un mayor esfuerzo para ayudar a los miembros a descubrir un acuerdo común y desarrollar comprensión para evitar aquellas áreas de desacuerdo que son periféricas.

El primer objetivo del líder, será pues, el desarrollar respeto entre los miembros, y mantener este respeto a lo largo del proyecto. Respeto, que se debe entender no como una *decisión, sino como una emoción*. Pues, donde más fallan los miembros de un equipo no es en las áreas técnicas sino en la omisión del desarrollo emocional.

3.4 Desarrollo de los equipos

3.4.1 Momentos diferentes en la formación de grupos.

Parece obvio que la formación de un grupo, a partir de una selección y/o agrupación inicial de personas, supone un proceso que se alarga en el tiempo y espacio. Por ello, en los diferentes estudios realizados, sobre los grupos se ha intentado buscar una clasificación evolutiva por etapas, que si bien no han sido

consistentes, puesto que no todos los grupos se desenvuelven siempre de la misma forma, si resultan de gran utilidad para poder entender las diferentes pautas de comportamiento en cada una de las fases.

Basándome en la tipología clásica del modelo de las 5 etapas, muy utilizado a mediados de los años 60, siendo uno de los máximos representantes Tuckman (1965), según el cual los equipos/grupos atraviesan las siguientes etapas:

1. Formación.
2. Tormenta o conflicto.
3. Establecimiento de normas (normalización)
4. Producción
5. Disolución y dispersión.

En cada uno de estas fases, se pueden observar algunas características que detallamos a continuación. Así como también, ciertas actuaciones a desarrollar por los líderes, para favorecer su desarrollo: (Martínez 1998; Gil y Gracia 1993)

1. Etapa: Formación

Esta etapa corresponde al momento de construcción del grupo y se caracteriza por:

- *Incertidumbre*, respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. (Van Maanen y Kunda , 1989)

Esta etapa es un periodo de exploración, en la cual los miembros se preguntan, que se espera de ellos. Junto a la excitación de estar implicados en algo nuevo, la gente se siente insegura, ansiosa, y confusa. Así cada uno de los miembros del equipo está *evaluando a los demás*, midiendo sus habilidades y aptitudes. La gente tiene ansiedad ante esta nueva situación, trae su rol anterior, pero debe buscar su nueva entidad, en concreto su *rol de equipo*. (Belbin 1981)

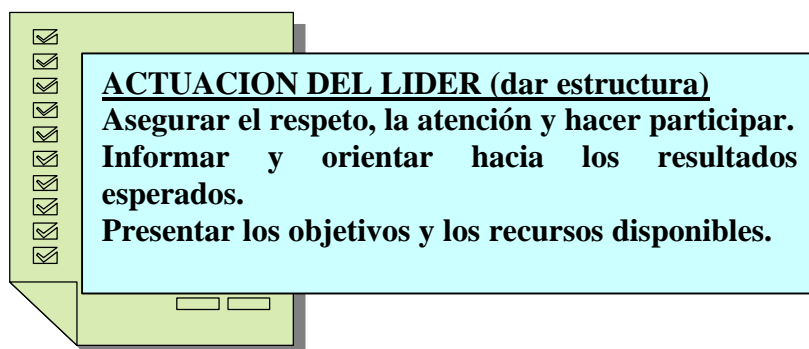
Puesto que nadie está absolutamente seguro de lo que va a suceder, *el rendimiento es bajo* y en esta primera fase la actividad del grupo es la inercia. (Gersick, 1988,1989)

Al irse definiendo los objetivos grupales, las personas empezarán a ver que clase de roles ellos quieren jugar para alcanzar el objetivo. Ellos se ven trabajadores individuales, con otros individuos, ellos no son un equipo, sino una colección de gente traída junta para un propósito común.

- Preocupación por ser aceptado.;
- Expectativas sobre las posibilidades y resultados por parte de los miembros. Por cuyo motivo es recomendable compartir estas expectativas
- *Esclarecimiento de tareas*: identificar submetas.(Kanter R.M, 1983)

Formulación de pautas para operar en equipo, principalmente en lo referente a como se tomarán las decisiones (mayoría, consenso, etc.). (Katzenbach 1998; Sloan 1979; Gustafson, 1981).

Es imprescindible, obtener el compromiso de la gente para participar en el programa. Pues como señala González, Silva y Cornejo (1996), una falta de clarificación inicial, puede producir importantes desequilibrios así como en la implicación de los miembros en la misión grupal, así como en la calidad del trabajo en equipo



2. Etapa: Conflicto

En esta etapa, afloran todos los problemas y ansiedades contenidas y solapadas, durante la primera etapa.

- *Conflicto intergrupala (poder).*

Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las restricciones que éste impone a las individualidades: hay conflicto respecto de quien controlará el equipo. En esta etapa, se van decantando las posiciones, y el exceso de subjetividad favorece la aparición de conflictos. (Cohen y Zhou, 1991)

Hay muchos objetivos personales, algunos quieren ganar influencia en el grupo, porque se ven como líderes naturales, más expertos o porque quieren ver al grupo adaptándose a sus propios métodos. Otros quieren utilizar el grupo para incrementar su propia visibilidad y poder. (Nadler ,Hackman y Lawker ,1979)

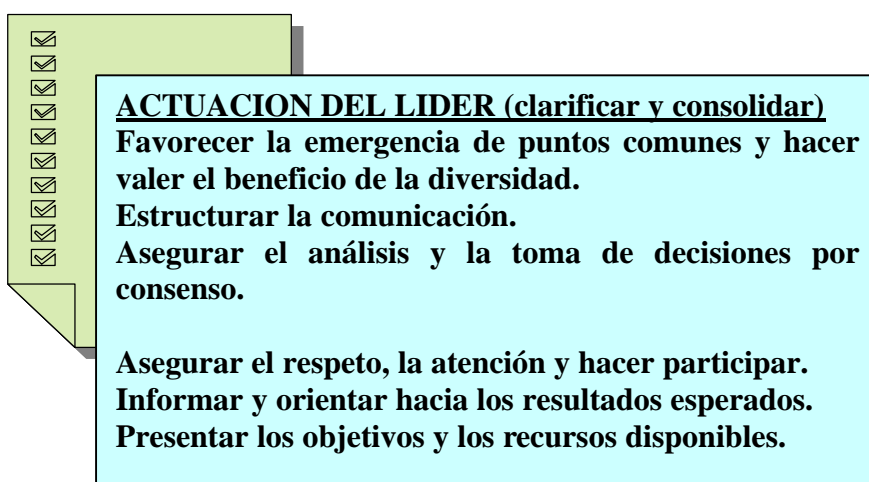
- *Cconflicto por la tarea:* este tipo se da por el diferente enfoque que dan los miembros a la hora de afrontar la tarea, con lo que pueden surgir discrepancias:

En este sentido, los individuos altamente orientados a la tarea, pueden convertirse en impacientes entre aquellos que ponen atención a la dinámica de grupos, o los que prefieren deliberar. Incluso, es habitual la existencia de miembros que pretenden imponer al grupo, su forma de hacer la tarea. (Sinclair A (1996[1992])

No nos extendemos en este punto, por tratarse de una dinámica de equipo que se analizará con más profundidad en la investigación de los roles.

Dentro de esta etapa, se identifican también, acciones tales como:

- Enfrentamiento sobre ideas métodos y propuestas.
- Formación de alianzas y subgrupos.
- Tanteos para acercar posturas.
- Más interés por el rendimiento.
- Se duda de la eficacia del líder.



ACTUACION DEL LIDER (clarificar y consolidar)
Favorecer la emergencia de puntos comunes y hacer valer el beneficio de la diversidad.
Estructurar la comunicación.
Asegurar el análisis y la toma de decisiones por consenso.

Asegurar el respeto, la atención y hacer participar.
Informar y orientar hacia los resultados esperados.
Presentar los objetivos y los recursos disponibles.

3. Etapa: Normalización.

- *Identificación:*

Los individuos se dan cuenta que no son una colección de individuos, cada uno con sus objetivos y agendas. Trabajan juntos hacia un objetivo común.

En cuando los miembros, definen sus roles útiles al grupo y se dan cuenta que en el trabajo, la gente está siendo plenamente efectiva. El grupo toma una única personalidad.

González, Silva y Cornejo (1996), comentan que una de las mejores maneras de conocer cual es la estructura de un grupo y así poder describirla es ver como se ha conseguido la diferenciación y la integración de los roles en relación con la actividades de las tareas.

- *Cohesión*

El equipo consigue un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.

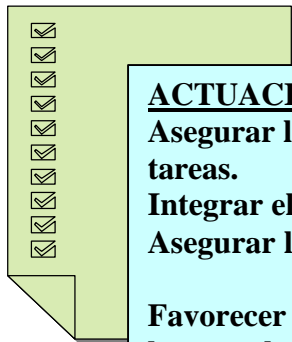
Tjosvold (1988), comenta que la mejor forma de establecer y mantener la cohesión de un grupo, es a través de un ambiente donde surjan normas de carácter cooperativo.

- *Establecimiento de normas.*

Los miembros se dan cuenta que el conflicto no puede mantenerse de manera indefinida, surge dentro del grupo la necesidad de establecer normas de comportamiento y actuación que no pongan en peligro la cohesión grupal. Es preciso, pues, hacer desaparecer las tensiones, creando reglas de juego fijas que operen de forma normativa y que vinculen a los sujetos.

Otras características de esta etapa, son también:

- Se organiza el trabajo y las tareas según las capacidades.
- Se consolidan los roles.
- Aumenta la producción.
- Se acepta la complementariedad.
- Se reparte la influencia.
- La comunicación es efectiva.
- Mejoran los sistemas de trabajo.



ACTUACION DEL LIDER (afianzar compromiso)
Asegurar la equidad en la distribución de las tareas.
Integrar el potencial individual y del equipo.
Asegurar la continuidad y colaboración conjunta.

Favorecer la emergencia de puntos comunes y hacer valer el beneficio de la diversidad.
Estructurar la comunicación.
Asegurar el análisis y la toma de decisiones por consenso.

Asegurar el respeto, la atención y hacer participar.
Informar y orientar hacia los resultados esperados.
Presentar los objetivos y los recursos disponibles.

4. Etapa: Producción.

- *Producción efectiva de la tarea.*

En esta etapa, las relaciones interpersonales se realizan de manera fluida y espontánea, el liderazgo se puede compartir, debido a una asunción común del hecho de ser grupo y lograr el desarrollo de los objetivos en conjunto y existiendo una mayor confianza interna.

Aparece un sentimiento de refuerzo a través de la consecución de los objetivos, la satisfacción grupal y se consigue con todo ello un mayor rendimiento y eficacia.

A final, el progreso ocurre. En equipo gana confianza. La gente llega a comprender quien es el equipo y qué intenta conseguir. El equipo crea y empieza a utilizar procesos y procedimientos estructurados. El equipo empieza a desarrollar una profunda sensación de orgullo por sus logros. Finalmente el trabajo se realiza. (Johnson y Johnson 1987)

- *Experimentan con nuevos roles que pueden ayudar al éxito del grupo,*

Los miembros buscan como operar con la esperanza de desarrollar formas más efectivas de alcanzar sus objetivos de grupo, por lo que los miembros asumirán uno o más roles, que puedan resultar útiles en cada momento al equipo. Tema que será motivo de comentario en el capítulo dedicado a los roles. (Belbin, 1981)

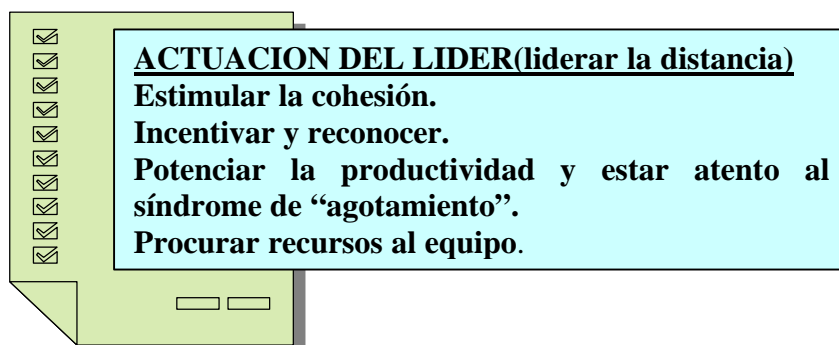
Finalmente, se da en esta etapa un paso importante en la madurez del equipo, que es la

- *Asimilación – reforma.*

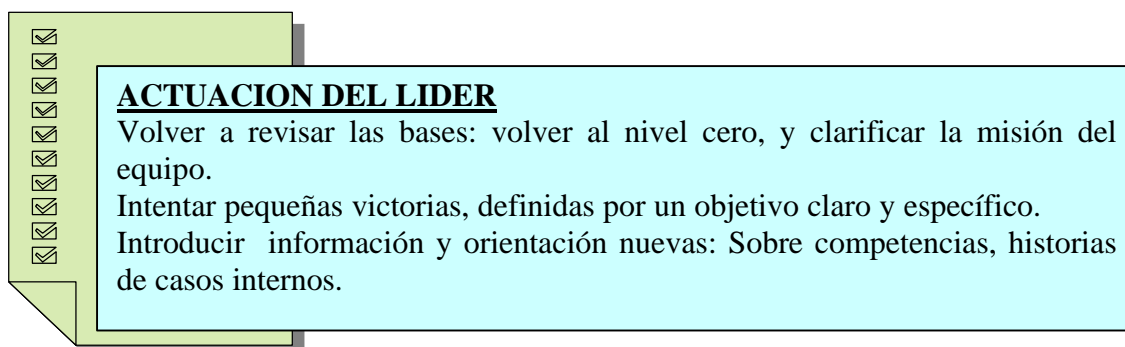
Si habitualmente ocurre que los grupos creados para una tarea o proyecto (grupos ad-hoc), después desaparecen, es en los grupos que tienen una misión de cambio permanente, quienes asimilan mejor el proceso, absorben nuevos miembros y estrechan lazos con otros niveles.

En esta etapa, emergen nuevas dinámicas.

- Se trabaja con interdependencia.
- Motivación por el logro y el éxito en los objetivos.
- Resolución ágil de problemas
- Orientación al rendimiento alta.
- Confianza en la capacidad del equipo para lograr lo que se proponga.
- Fuerte sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales intensas y flexibles.



Es lógico pensar, que si queremos mantener el trabajo en equipo, en el tiempo, es posible que el grupo tienda al *estancamiento o a la recesión*. Situación, que no percibiremos en el caso de los equipos de corta duración. Katzenbach y Smith (1993). En este caso las actuaciones del líder se deben concentrar en:



ACTUACION DEL LIDER

- Volver a revisar las bases: volver al nivel cero, y clarificar la misión del equipo.
- Intentar pequeñas victorias, definidas por un objetivo claro y específico.
- Introducir información y orientación nuevas: Sobre competencias, historias de casos internos.

En cierto modo, podríamos establecer un cierto paralelismo, entre estas conductas efectivas del líder para cada una de las etapa, con las propuesta de la Teoría del liderazgo Situacional, de Blanchard y Hersey (1968) que relaciona el nivel de madurez de las personas, con un determinado estilo de liderazgo.

Nivel de Madurez	Competencia/motivación	Estilo de liderazgo
M4	Personas que son capaces y están dispuestas a tomar responsabilidades. Saben y quieren	DELEGADOR
M3	Personas que son capaces, pero no están dispuestos a tomar responsabilidades. Saben pero no quieren	PARTICIPATIVO
M2	Personas que no son capaces, pero están dispuestas a tomar responsabilidades. Quieren pero no saben	PERSUASIVO
M1	Personas que ni son capaces ni están dispuestas a adoptar responsabilidades. No saben, no quieren.	DIRECTIVO

Figura 3.1. El estilo de liderazgo (adaptado de Blanchard y Hersey)

Otro estudio evolutivo interesante es el *modelo de equilibrio interrumpido*, cuyos estudios se han fundamentado en definir el momento en que se forman los grupos y cambia la manera de trabajar. Para ser más precisos, se ha encontrado que:

1. Primera reunión establece la dirección del grupo.
2. La primera fase de actividad del grupo es la inercia.
3. Tiene lugar una transición al final de la primera fase, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad del tiempo que se le ha asignado.

Gersick (1988,1989) quien analizó principalmente las etapas finales de desarrollo, argumenta que junto a periodos dominados por la inercia, hay otros en los que se producen grandes movimientos en el grupo, motivados especialmente porque los miembros toman conciencia del tiempo y de la distribución que del mismo debe hacerse.

Finalmente es interesante el análisis que realizan (Argote&McCrahy, 1993), en cuanto a los procesos que operan en el grupo (se analiza en el epígrafe 4.6.7) y de que formas estos procesos van cambiando con el tiempo, a la vez que permiten “operar” con los conflictos, el aprendizaje organizacional, el cambio, y la ambigüedad.

3.4.2. Diferentes equipos y/o grupos

Quiero en este apartado dejar constancia de la gran cantidad de “denominaciones” que se han dado al concepto grupo/equipo, para pensar a “posteriori” a que tipo de equipos nos referimos en la organización.

Para nosotros el objeto de estudio son los equipos en la organización, y estos deben ser abordados desde una perspectiva de “vida interna” de la misma. Vida interna, de la que Etzioni (1961) afirman que no es más que el resultado de procesos espontáneos de interacción, sostenido por la comunicación y las relaciones de poder. Así tenemos que en una Organización, se establece una dinámica derivada de su orientación fundamental hacia la obtención de resultados, con una perspectiva de solución de necesidades personales y de valoración de las experiencias propias de cada miembro del grupo.

Son interacciones que dificultan considerablemente la clasificación de los grupos/equipos. No obstante, si ha resultado posible distinguir algunos ejes o parámetros, que permiten delimitar ciertas características comunes a dichos colectivos, tales como:

- Surgidos a partir de división del trabajo (tarea) o bien de las relaciones afectivas de los miembros.
- Formalidad / Informalidad.
- Temporalidad.
- Compuestos de miembros de la misma área, o bien de distintas áreas y/o organizaciones.

I. Dentro del primer eje, “tarea – afectividad”.

Una primera clasificación a pesar de la imprecisión que existe en esta dicotomía, es la que podríamos realizar, entre los *grupos de referencia* y *grupos de pertenencia* (Sherif & Sherif, 1953)

- *Grupo de pertenencia*: es este tipo de grupo donde priman las relaciones establecidas en el orden subjetivo; por ello, el fundamento de las interacciones y su conexión radica en la afectividad. Entendemos por *afectividad* tanto los efectos de corte positivo como los negativos. El grupo de pertenencia, como su nombre indica, favorece cohesiones con la tarea y con los miembros del grupo en términos de afectividad vinculante (pertenencia), lo que genera una

semántica basada en términos lingüísticos de apropiación (lo mío, nosotros, mi...) En definitiva, supone la primacía de lo individual a la hora de la organización del grupo.

Para Cattell (1948, 1972), el elemento que ensambla a los grupos de pertenencia es consecuencia de una sinergia doble: una sinergia básica de mantenimiento como grupo, totalmente entrelazada con una sinergia de atracción afectiva. Efecto que el denomina "sintalidad"

- *Grupos de referencia*: en contraposición a los grupos de pertenencia, estos pretenden la consecución de objetivos claros y distinguibles; su fundamento es el desarrollo de la *tarea*. Las relaciones se fundamentan en la referencia explícita: la adscripción al grupo no se da por la pertenencia automática. En estos grupos, las reglas de actuación han de ser claras y conocidas, no pudiendo estar fundamentadas en el deseo, opinión o punto de vista personal. En estos grupos las relaciones son inversas a los de pertenencia: aquí es el *grupo el que prima sobre el individuo*, puesto que las reglas y las normas están claramente establecidas.

Por consiguiente, es la tarea la que soporta las interacciones en el caso de los grupos de referencia.

II. En la distinción sobre estructura "formal - informal", tenemos:

- *Grupos Informales*: concepto clásico que ya fue estudiado por Mayo (1933), ya referenciado (epígrafe 2.2.2) que definiremos como aquellos grupos en que se dan alianzas que no están estructuradas desde el punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización (Robins, 1996).

Aparecen como respuesta a la necesidad de contacto social.

Son factores determinantes en este tipo de grupos: (Gil y Garcia, 1993):

- Proximidad entre las personas, que implica tanto la cercanía física, como la coincidencia en realizar la misma tarea, o desempeñar la misma profesión.
 - Necesidades de intereses personales comunes entre sus integrantes.
 - Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas.
 - Consenso entre los integrantes respecto, de expectativas diversas, tales como las de producción o económicas las cuales pueden conducir a conflictos de intereses con la propia Organización.
 - Fracaso del sistema formal de la Organización, en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros. (Weexley &Yukl ,1990)
-
- *Grupo formal:* por el contrario, este grupo se caracteriza por ser el producto de planificación racional de la ejecución de las tareas, en general planteada por la cúspide de la organización. Planificación que es la expresión material de las condiciones de ejecución de la tarea.

Como observaron (Roethlisberger y Dickson 1939), en estos grupos, prima la regulación y la prescripción, estableciéndose las relaciones en clave normativa y formal, donde la organización se supedita a la estructura en la búsqueda de unos fines.

El organigrama es la expresión gráfica en la organización, derivada de este tipo de grupos. Así pues, los grupos formales derivan de la división funcional de las empresas, es decir de las diferentes áreas o departamentos: compras, comercial, producción, I+D, calidad, Recursos Humanos, etc.

Claramente se observa que existe mucho paralelismo, entre las dos dicotomías expuestas hasta el momento, puesto que los grupos de pertenencia

tienen muchas características propias del grupo informal, mientras que el grupo de referencia los tiene del grupo formal.

La formalización, supone el aspecto estructurante y estructural de la organización, y por tanto propicia la legitimidad de las expectativas de los individuos, en base a una estabilización funcional centrada en la tarea. Mientras que la informalización, se centra más en el aspecto emocional de la persona.

Otra distinción, dentro de la misma línea argumental, es la que nos da Carneiro (1995), entre *grupos primarios* y *grupos secundarios*.

- *El grupo primario*: es la emanación como bases del comportamiento, de las interacciones que se producen en la constitución de un grupo sociológico.

Los grupos primarios, determinan, el temperamento organizativo, puesto que ofrecen la posibilidad de establecer relaciones interpersonales intensas en las que el individuo es considerado y aceptado como tal, lo que confiere un talante trascendental a su constitución.

- *El grupo secundario*: supone la edificación, ya en clave de proceso de las posteriores acumulaciones que genera el grupo, derivadas de las circunstancias que acaezcan en el mismo. Sbandi (1997), comenta que las organizaciones son consideradas, en la literatura clásica sobre grupos, como grupos secundarios.

De acuerdo a esta dicotomía, cabe esperar, que a lo largo de un análisis evolutivo de las Organizaciones (empresas), las primeras fases de su creación (empresa joven), estas estén más próximas al nivel de relaciones que se

observan en los grupos primarios. Mientras que en etapas de madurez, adquieren todas las características estructurales del grupo secundario.

Similar dinámica se da en los departamentos de nueva creación. Motivo por el que una buena dinámica de trabajo en equipo en la primera fase, asentara los cimientos básicos de su posterior desarrollo.

III. Finalmente, si atendemos a los dos últimos ejes de *temporalidad y composición*, se obtiene una clasificación algo más genérica de equipos.

Habitualmente corresponde a configuraciones de grupos, que habitualmente surgen como necesidad a los problemas no resueltos de la organización tradicional. Es decir son grupos ad-hoc, salvo los grupos autónomos o autodirigidos, que suponen un nuevo concepto de organización menos jerarquizada.

En este punto, aunque existe una inagotable terminología en la bibliografía, nos acogeremos sin embargo, a la clasificación que realiza Katzenbach (1998), quien agrupa diversas denominaciones, las cuales se pueden agrupar alrededor de tres tipos básicos: *equipos de trabajo, los equipos para mejorar el rendimiento, y los de integración*.

El motivo de esta elección es que la distinción que se realiza, nos permite visualizar a toda la Organización, alrededor de grupos. Al tiempo que nos da las pautas necesarias para entender la interacción entre dichos grupos, manteniendo a su vez, el criterio de *integración – coordinación*, que a mi entender, es básico en toda Organización, con independencia del grado de autonomía que queramos dar a los grupos o equipos de trabajo.

- *Equipos de trabajo*: los equipos de trabajo diseñan, manufacturan y entregan el producto, o proporcionan un servicio a un cliente interno o externo. Estos equipos están compuestos por gente que está en los primeros puestos de la mayoría de las organizaciones.
- *Equipos de perfeccionamiento*: Estos equipos son los que aconsejan los cambios en la organización, sus procesos, su tecnología. Los miembros del equipo de perfeccionamiento son normalmente extraídos de uno o más equipos de trabajo.

Al contrario de los equipos de trabajo, estos equipos son a menudo temporales. Son creados para trabajar en un problema o proyecto específico y luego se disuelven.

- *Los equipos de integración*: estos equipos son los encargados de asegurar que el trabajo está coordinado en toda la organización.

Estos equipos conectan dos o más equipos de trabajo independientes y/o equipos de perfeccionamiento, alrededor de un mismo centro, como puede ser un cliente particular, una línea de producto, una tecnología o un mercado geográfico o área de servicio.

El equipo de integración sirve de vínculo entre los equipos de trabajo y/o equipos de perfeccionamiento. Están normalmente compuestos por miembros de equipos interdependientes que están siendo conectados.

Así en las Organizaciones, los equipos de dirección representan una forma especial de los equipos de integración, los cuales establecen la dirección estratégica, los objetivos y controlan el rendimiento del trabajo de los equipos de perfeccionamiento.

El equipo de dirección, es el responsable de realizar la integración en el ámbito de toda la compañía, y normalmente, este equipo se compone del director general y un grupo de líderes extraídos de los equipos de trabajo funcional e ínter funcional.

A partir de estas tres modalidades, Robins (1996) en su revisión bibliográfica nos comenta que es posible integrar la compleja variedad de definiciones existentes en la literatura, en las siguientes configuraciones:

- Equipos de trabajo
- Equipos interfuncionales
- Equipos para solucionar problemas
- Equipos para mejorar el rendimiento
- Equipos de procesos
- Equipos de integración
- Equipos de dirección
- Equipos de proyectos.
- Equipos de guías
- Equipos autodirigidos
- Equipos semiautonomos.

Respetando la anterior clasificación que comparto por su flexibilidad y poder visual, también hay que tener presente las denominaciones más frecuentes que nos podemos encontrar en la literatura, y que nos serán de utilidad para entender las diferentes configuraciones de equipo.

Si nos centramos en los rasgos observables más característicos de estos colectivos, obtenemos las siguientes figuras: (Gil y García, 1993)

- *Tasck Force*: son grupos temporales de solución de problemas, para tratar temas que cruzan las líneas o funciones de autoridad. Atendiendo a su

vida, pueden ser full o part-time. Estos equipos incluso, pueden llegar a coordinar proyectos complejos. (Quick ,1992)

- *Comités*: sirven como cuerpos investigadores informando a la persona o a la organización que los ha organizado.

Su característica más común, es que se trata de: grupos relativamente formales de sujetos que representan intereses diversos y que se reúnen para tomar decisiones en asuntos que les afectan.

Con frecuencia es necesario motivar a los miembros por su participación, compensándoles de alguna manera: proporcionándoles reconocimiento, facilitándoles el acceso a acciones formativas, liberándoles de determinadas tareas, etc.

Los comités, al igual que los Task-Force, son *equipos transfuncionales*, al tratarse de colectivos de empleados, de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.

Estos equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas, coordinar proyectos complejos. (Lipnck and Stamp, 1993).

Los partidarios del CQI teoría, (Gustafson,Cats,Baril, Alemi, 1992) defienden, además que a pesar de esta temporalidad, debemos procurar que los empleados de estos equipos transversales, sean involucrados dentro de un proceso de cambio a fin de asegurar que el equipo entiende todo el sistema.

- *Círculos de calidad (CC)*: consisten en grupos de empleados y supervisores que buscan formas de incrementar la efectividad de su

trabajo grupal a través del incremento de la productividad y de la calidad. (Quick 1992)

En opinión de Robins (1996) se trata de equipos solucionadores de problemas, que se reúnen durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia, el ambiente de trabajo, y a recomendar soluciones.

En estos equipos, habitualmente el líder, es democráticamente elegido y aceptado por los miembros del CC; puede ser el jefe o supervisor correspondiente, o cualquier otro sujeto (cualquier mando intermedio, especialista o trabajador cualificado).

Funcionamiento:

- Toma de decisiones: se elige la mejor solución, siempre de forma consensuada.
- Seguimiento y control: la comprobación de que se trata de una solución eficaz servirá entre otras cosas para motivar a los componentes del CC, mientras que en caso contrario, permitirá adoptar las medidas oportunas para su corrección.

Ventajas CC:

- Aumento de la satisfacción (personal y laboral) de los sujetos, al poder participar aportando creatividad dentro del equipo, tomando decisiones que les afectan y llevándolas a la práctica. Pero también, por sentirse escuchados y respetados socialmente.
- Mejora la comunicación entre sujetos de los mismos y distintos niveles.

- Mayor productividad individual, del departamento y de la Organización.
- Mejora del proceso de supervisión.
- Beneficios relacionados con la formación recibida.
- Mayor confianza e integración de los sujetos con la Organización.
- Aumento del sentido de responsabilidad de los trabajadores.

Problemas en la implementación de los CC:

- Predominio de una estructura muy jerarquizada y basada en criterios autocráticos.
- Respuesta lenta de la Dirección a la propuesta de CC.
- Resistencia por parte de aquellos mandos intermedios y demás sujetos que crean ver amenazada su autoridad y suplantadas sus funciones por parte de los CC.
- Selección inadecuada de los componentes.

Debido a que realizan tareas de carácter transitorio, y centradas fundamentalmente en actividades de desarrollo e innovación, es habitual que el grupo tenga una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función.

- *Equipos de trabajo autoadministrados* (Barry, 1991), también llamados *Grupos de Trabajo Autónomos GTA* (Gil y Garcia ,1993; Manz, 1992).

Este tipo de colectivos, que se asientan en la teoría de Sistemas Sociotécnicos (referenciada en el epígrafe 2.2.5), corresponde a pequeños grupos de empleados de entre 10-15 personas, que toman las responsabilidades de quienes antes eran supervisores. Se trata de un paso más, para involucrar a los empleados, pues además, implantan la solución y asumen la responsabilidad de los resultados.

Son grupos estables en el tiempo e integrados formalmente en la estructura de la Organización que cuentan con un área físicamente definida y realizan un conjunto completo de tareas interdependientes. La estructura de la tarea es más bien continua, los roles se solapan y sus miembros tienen la capacidad de asignar las tareas dentro del propio grupo (Clegg 1990)

Todos los sujetos han de poseer habilidades necesarias para desempeñarlas, lo cual dota al equipo de una enorme flexibilidad. El producto de estos grupos suele ser una parte definida dentro del *proceso* de producción, y no el *producto completo*, siendo este un tema sobre el que reflexionaremos en el epígrafe 4.6.

Esta es una de las características que más definen a los GTA, pues habitualmente se ha llevado a cabo su implantación en áreas de la empresa, donde el trabajo es bastante repetitivo y rutinario (habitualmente, departamentos de producción masiva e incluso departamentos administrativos muy burocratizados).

A su vez, también se observa que se trata de colectivos situados en la base de la pirámide organizativa, sin que esta actuación haya prosperado hacia estadios más elevados de la jerarquía.

A mi entender, aunque podría suponer un gran avance hacia el Trabajo en Equipo, solo se trata de un paso más, en el clásico Job Enrichment.

Sin embargo, destacamos que con la implantación de los GTA, se pretende un objetivo importante, como es el otorgar a sus miembros el control colectivo, dotándoles de autoridad y responsabilidad para planificar, dirigir, organizar, promocionar el personal adecuado, incluso comprobar la ejecución de las tareas correspondientes. Práctica que en cierto modo, supone la eliminación de supervisores. Barry D. (1991).

Esta medida, evidentemente, supone para la empresa, una reducción de niveles jerárquicos en la medida en que las decisiones se van descentralizando hacia los niveles más bajos.

Pienso sin embargo que, este nivel de descentralización en el ámbito de la Organización, puede llevarnos a una *perdida importante de coordinación, con relación a la misión global de la empresa*. Además como señala Manz y Angle (1987) un problema potencial que puede derivarse de la creación grupos autodirigidos es que pueden ser una amenaza para la autonomía personal de los miembros individuales del grupo.

Clegg (1990), propone realizar una distinción entre equipos *autogestionados* y equipos *autoliderados*., pues considera que estos últimos están habitualmente más implicados en el proceso estratégico organizacional que los anteriores. Sitúa entre 4-12 el número de miembros idóneo.

- *Grupos de proyectos*: organizados para trabajar específicamente sobre un proyecto, tal como un nuevo producto, nueva facilidad o un programa de computadora. Al igual que en las Task - force, el grupo puede tener una existencia temporal, y cuando su misión ha sido cumplida, el grupo desaparece.

Definición que nos vuelve a situar, en la problemática inicial y recurrente, sobre la necesidad que tiene la Organización tradicional de crear equipos Ad - Hoc, para adaptarse a las actuales condiciones de permanente cambio ambiental y tecnológico, que les fuerza a tener estructuras dinámicas y adaptativas

González de Rivera L, (1997), razona la existencia de estos diferentes grupos, en el seno de las Organizaciones desde una perspectiva integradora, al argumentar que realmente nos encontramos delante de dos tipos de unidades de

trabajo que se complementan y enriquecen. Por un lado, unidades organizativas formalizadas y *relativamente pequeñas*, con capacidad de respuesta rápida y fuertemente conectadas a la estrategia global. Y por otro, unidades paralelas y añadidas que se crean para dar respuesta a necesidades concretas y que desaparecen con el cumplimiento de su encargo.

Por último, y dentro de este apartado, considero conveniente hacer mención acerca de la forma en que los grupos, ajustan sus límites respecto del exterior, por parte de sus miembros. Nos referiremos al fenómeno "*Group Think*", según el cual, algunos grupos se cierran totalmente a cualquier cambio externo, no deseando que las opiniones influyan en la marcha del equipo.

A) *Grupos restringidos*: son aquellos que se constituye como radicalización, bien del grupo de pertenencia, bien del grupo de referencia, ante una situación de cambio no asumido. Como tal, es un grupo más pequeño con un hondo espíritu grupal y donde se plantean una serie de ritos iniciativos para poder pertenecer a estos grupos. Son en definitiva grupos cerrados que se enquistan cuando se dan procesos de apertura en el grupo sociológico del conjunto.

B) *Endogrupo* es la unidad social a la que se pertenece y con la que uno se identifica. Surge a partir de las expectativas de que habrá diferencias entre nosotros y ellos (exogrupo), y nos induce a comportarnos de tal manera que generamos tales diferencias. Esto también, puede traducirse en una dinámica negativa, cuando se produce la situación conflictiva.

Sin necesidad de incurrir en la patología del primer grupo (A), se hace necesario delimitar el perímetro del grupo, ya que es durante la interacción,

cuando los grupos toman conciencia, por contraste y por comparación, de los elementos que les diferencian de los demás y le definen.

Finalmente, se hace necesario cerrar este capítulo dedicado a los grupos, con las interesantes reflexiones que realiza Sinclair (1996[1992]), sobre la *tiranía* que supone para una organización, la “ideología” de equipos, cuando esta supone que:

- Los grupos maduros se orientan a las tareas y han minimizado con éxito la corrupción producida por otros impulsos del grupo.
- Una visión unitaria de las organizaciones, que supone confluencias y no conflictos, entre objetivos individuales, de grupo y organizativos.
- Se mantienen visiones simplistas de los líderes participativos.
- Se mantienen opiniones en el sentido que el poder, los conflictos y las emociones son fuerzas subversivas que distraen los grupos de trabajo.

Para Sinclair A (op.cit.) bajo este estandarte de ventajas para todos, los equipos suelen utilizarse para camuflar la coerción bajo apariencia de cohesión, ocultar el conflicto bajo el disfraz de consenso, convertir la conformidad en algo parecido a la creatividad, retrasar la acción en el supuesto interés de las consultas, y legitimar la falta de liderazgo.

Sin embargo, como matiza Sinclair, es la ideología, más que el equipo en sí, la que tiraniza, dado que favorece que los equipos sean utilizados para tareas inapropiadas y para cumplir objetivos poco realistas.

A modo de resumen, diremos que dentro de la Organización existe una estructura formal en clave normativa, derivada de la división del trabajo y su necesidad de coordinación, que habitualmente asociamos con el “organigrama”, para cuyo cometido las tareas se estructuran en torno a unos grupos formales derivados de la división funcional de la empresa. Pero también ocurre que, en la propia Organización, se dan unas relaciones de orden subjetivo y afectivo que se configuran en torno a unos grupos informales y grupos de pertenencia.

De otro lado, la necesidad que tienen las organizaciones actuales de adaptarse a un entorno cambiante y dinámico, donde la estructura formal resulta insuficiente, ha derivado en una permanente utilización de una estructura paralela, configurada alrededor de grupos ad-hoc, tales como: Task force, Comités, Círculos de Calidad, GTA.

4. TEORIA DE LOS ROLES

4.1 El concepto de rol

Dentro de una Organización de Trabajo, las personas ocupan posiciones laborales concretas y forman parte de diferentes grupos, a partir de los que se configura un entramado social, que *atribuye* distintos requisitos de *papeles o roles* a las personas.

Estos roles pueden emerger a partir de un título, de la descripción de puestos de trabajo o simplemente en base a una consistente conducta de los miembros. Prácticamente la mayoría de los investigadores, coinciden en que el rol es uno de los fenómenos mas importantes que se dan dentro de los grupos, y por tanto será el centro de nuestra atención, dentro del proceso de *construcción de un equipo*.

Concepto de gran utilidad, sobre el cual nos plantearemos cuestiones tales como:

- ¿Que roles tomaran los miembros del equipo?
- ¿Que funciones tendrán estos roles?
- ¿Cuando un rol es funcional o disfuncional, (que efectos tiene sobre el desempeño del grupo)?
- ¿Como interactuaran estos roles?
- ¿Existe una composición “ideal” de roles?

El concepto de rol o papel, ha sido definido como un conjunto de patrones de comportamiento esperados y atribuido a alguien, que ocupa una posición determinada en una unidad social. (Linton, 1945; Yinder, 1965; Aritzeta y Ayestaran, 2003). Esta posición o puesto específico, define a su vez las responsabilidades del individuo a favor del grupo.

Vemos por tanto que el concepto de rol se basa en una “expectativa”, de comportamiento del individuo. Desde la perspectiva psicosocial esta expectativa, ha sido analizada como un constructo cognitivo que prescribe, anticipa y predice el comportamiento (Katz y Khan 1978; Hontangas y Peiro 1996).

Para ilustrar el proceso de configuración del rol de las personas, dentro de las Organizaciones, proponemos el siguiente esquema (figura 4.1) a partir del cual, iremos comentando sus características principales:

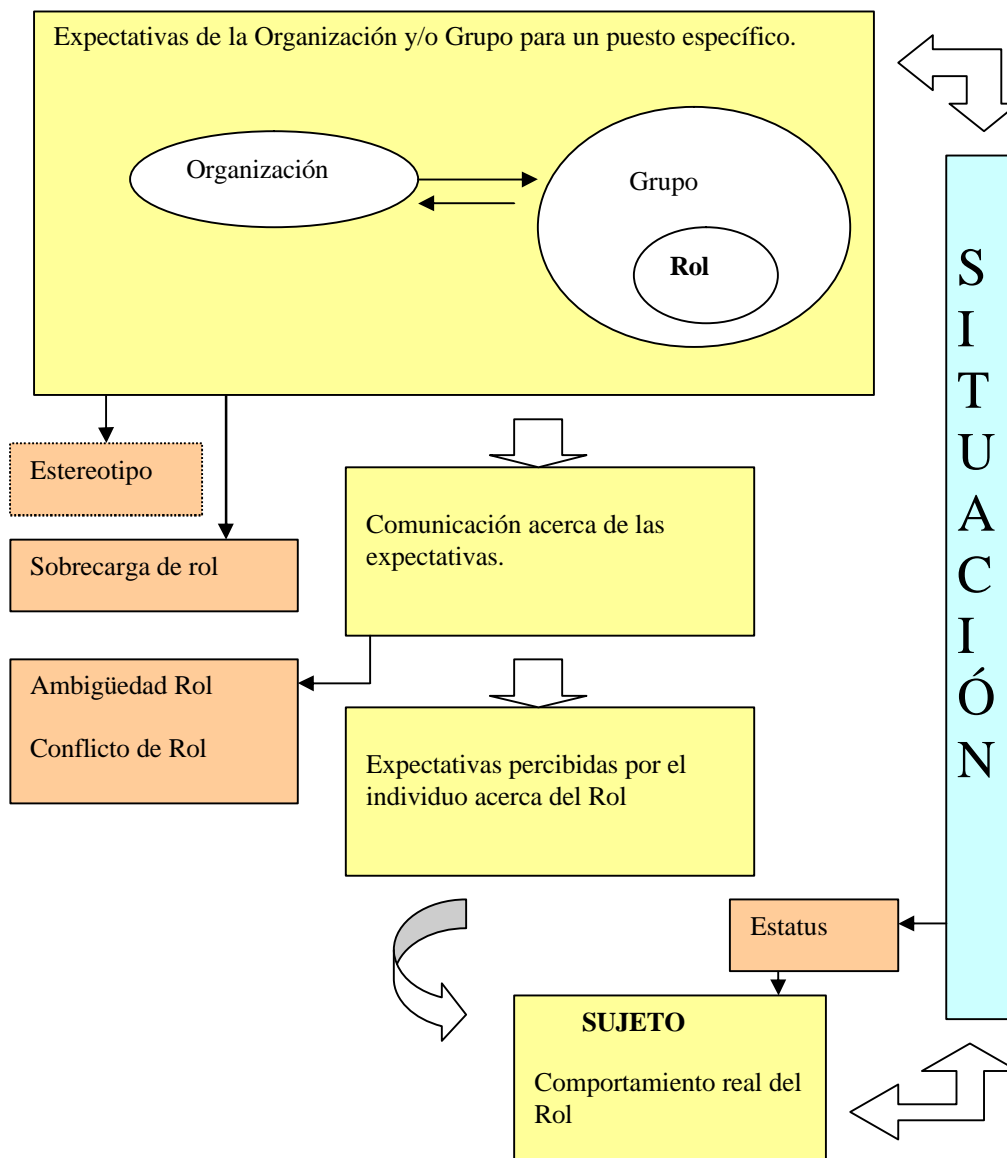


Figura 4.1. Elaboración propia, a partir del modelo de Katz& Khan (1978)

A través de este esquema podemos observar como este proceso de construcción del rol, se realiza en base a las aludidas “expectativas”, pero también está supeditado a la *situación* en que se encuentre el individuo. También es posible que durante este periodo de construcción del rol, se presenten algunas limitaciones y distorsiones, sobre las que hay que prestar atención, tales como la sobrecarga, ambigüedad y el conflicto de Rol.

Este modelo de construcción del rol, destaca dos etapas cognoscitivas y perceptivas entre los dos actores: por una parte la organización y/o el propio grupo, que es quien crea las expectativas, y el individuo que las percibe, para responder con una conducta o comportamiento real. (Katz y Khan, 1978)

En una primera etapa estos roles son determinados por la organización, es ella la que prescribe sus pautas y las modalidades para su desempeño. Sin olvidar que la Organización es un entramado de roles, por cuyo motivo, son realmente las personas quienes adjudican los roles a otras personas.

Si tenemos en cuenta lo que dice Schvarstein (1991), las organizaciones para lograr sus propósitos, realizan dos exigencias, en cierto modo antagónicas:

a) la primera de carácter *estático*

Esta es debida a que las organizaciones, para lograr sus propósitos a través de una acción coordinada, deben necesariamente reducir la variedad de conductas posibles de sus integrantes, como modo de tomarlas previsibles. El rol es, desde el punto de vista de la organización, una estrategia para afrontar todo tipo de situaciones que a menudo se repiten, y exige a quienes lo detentan, comportamientos estables tendentes a la consecución de los mismos.

b) la segunda exigencia es de carácter *dinámico*. Pues se espera un comportamiento diferente por parte del individuo, según la situación. Es decir, el comportamiento de un directivo será diferente en una empresa en crisis, que en una empresa líder del mercado

Este carácter “situacional” exige flexibilidad y variedad de respuestas para quienes detentan estos roles.

Esta necesidad de atender las demandas cambiantes del entorno, pone de manifiesto la existencia de dos capacidades:

1. La de la organización, para inducir al cumplimiento de los roles prescritos dentro de las pautas fijadas, sin inhibir por ello la autonomía de los miembros, en cuanto a la elección de los comportamientos mas adecuados.
2. La del sujeto, para enmarcar su autonomía dentro de las exigencias de la organización.

Aritzeta y Ayestarán (2003), comentan que el aludido modelo de Katz y Khan (1978), es coincidente respecto del proceso inicial de adquisición de roles, donde los sujetos adoptan los roles definidos previamente, así como con los modelos de elaboración de roles laborales, los cuales otorgan un papel activo a las personas en la definición y desarrollo de sus roles. Desde esta última perspectiva se plantea que los trabajadores cuentan con cierta flexibilidad para modificar ciertas conductas preestablecidas, formando su rol laboral a partir de las características personales.

A través de esta perspectiva más flexible, es donde los factores personales, interpersonales y organizaciones interaccionan en un proceso dinámico, y van modulando definitivamente los Roles que las personas adoptan.

Es de esperar que las personas se identifiquen con el papel asignado, cuando ciertas actitudes y comportamientos reales sean consistentes con dicho rol. Así como, su habilidad para cambiar de papeles rápidamente cuando reconocen que la situación y sus necesidades exigen cambios importantes. Huczynski y Buchanan (1985) observaron que la mayoría de las personas tienen de hecho dos

roles dentro del grupo; el rol que perciben que ellos deberían tener y el rol que actualmente ejecutan.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que los modos en que una organización adjudica sus roles son diferentes de los que se presentan en la espontaneidad de una dinámica de grupo. Si bien, la asignación de los roles en el equipo, es finalmente un proceso de negociación entre cada miembro del grupo y el resto del equipo. Razón por la cual, una persona no puede asumir un rol sin el *reconocimiento del equipo* porque, es este reconocimiento, es el que en definitiva, da al individuo la satisfacción de ser útil en el equipo para unas determinadas funciones.

Mas concretamente, West comenta que:

“mediante la detenida exploración de los roles de cada miembro del equipo, junto con la identificación de los objetivos individuales y del grupo, sus integrantes pueden ver y demostrar más claramente a sus compañeros, cuál es la importancia de su trabajo en el éxito global del equipo” (West , 2003, p.36).

Dentro de este contexto, es donde debe enmarcarse cualquier proceso de construcción de equipos, procediendo al análisis de como se coordinan e interactúan los integrantes de un equipo de trabajo, para realizar tareas no prescritas previamente en su roles. Que en palabras de Belbin, (1993^a, citado por Aritzeta A, Ayestarán S, 2003) se trata de:

“analizar como la interacción entre los miembros de un equipo tiene como consecuencia la asunción de distintos roles interdependientes, funcionales y efectivos para la finalización de la tarea del equipo” (p.63)

Siguiendo con nuestro esquema, tal y como hemos comentado dentro de este proceso de ajuste del rol, entre las expectativas de la Organización (otras

personas) y las de la propia personas, se dan cierta limitaciones. Siendo la *estereotipia del rol*, una de las más habituales.

Robins, (1996), argumenta que suele darse esta estereotipia de rol, cuando las expectativas del rol, en virtud de las cuales, las otras personas esperan de la persona, una determinada forma de actuar ante una situación dada, se puedan llegar a concretar en categorías más generales (los contables siempre son introvertidos, mientras que los comerciales son muy extrovertidos). Pichon (1978), quien reconoce que la estereotipia de roles es habitualmente un obstáculo para el logro de la tarea, señala que dentro del ámbito organizacional se pretende a menudo reconocer este tipo de obstáculo en los *roles prescritos*, cuando lo que se *estereotipa es el desempeño*.

Esta relación entre la percepción del rol y el desempeño, ya fue puesta de manifiesto por Mintzberg (1984), al argumentar que el éxito o la realización eficaz del trabajo, depende de la percepción de rol. Percepción que influye directamente sobre la relación existente entre el esfuerzo realizado y la calidad en el rendimiento en el trabajo.

Mientras que otros investigadores, (Zimbardo,1973; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), relacionan esta percepción del rol, con las expectativas del individuo que se originan a partir del “contrato psicológico” que tengan establecido con la empresa. Contrato psicológico, que es necesario conocer, y que se define como un acuerdo no escrito que existe entre los empleados y su patrón. Este contrato detalla las expectativas mutuas – lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa.

Siguiendo nuestro esquema, también podemos observar que durante el proceso de construcción de rol, habitualmente se producen ciertas limitaciones, pues a pesar de la posibilidad que tiene el individuo de poder realizar diversos roles según la *situación*, esta diversidad tiene algunas limitaciones, pues el individuo precisa de un ajuste entre las expectativas de los demás y las expectativas y

capacidades del propio individuo, además de una adecuada comunicación. En relación a estas limitaciones Shein (1982) no habla de:

- La sobrecarga de rol.
- La ambigüedad de roles.
- El conflicto de roles

Una persona esta expuesta a una *sobrecarga de rol*, cuando los demás, depositan en el, unas expectativas que superan en mucho lo que dicha persona es capaz de realizar.

La ambigüedad de rol se produce cuando las personas no saben que es lo que se espera de ellas, por lo que se sienten inseguras respecto de la forma que deben actuar en tales situaciones de índole especial. Es decir, desconocen las expectativas de los demás, debido a que no le comunican dichas expectativas, o porque retienen deliberadamente la información

El conflicto de roles ocurre cuando diferentes miembros del grupo tienen expectativas diferentes a las de la propia persona, o en los casos en que se produce un conflicto entre la acción y los valores y la ética (las expectativas de los demás son conflictivas e inconsistentes). A pesar de estas distorsiones, entendemos que el conflicto de roles es habitual y necesario dentro del proceso de construcción del equipo, pues los individuos tienen que negociar sus roles mutuos.

“Estos conflictos se pueden superar, mediante una amplia exploración de los roles de cada uno y una determinada negociación acerca de cómo dichas funciones se pueden complementar eficazmente en lugar de competir entre si. De ahí que cuando existe un conflicto en el equipo, una de las primeras cosas que conviene evaluar es la medida en que las personas son plenamente

conscientes de los roles mutuos, así como de los objetivos que persiguen tales roles". (West, 2003, p.139)

Diversos investigadores (House&Rizzo, 1972; Kanhn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal,1969;.Bedeian&.Armenakis, 1981), han puesto de manifiesto que los conflictos relacionados con los roles en el proceso de trabajo, las contradicciones relativas a las expectativas de roles, las confusiones y las definiciones imprecisas de estos (ambigüedad), guardan una estrecha relación con la satisfacción (ST) o insatisfacción (IST) sentida.

En el ámbito deportivo, los estudios de Locke y Schweiger (1979), han demostrado que el jugador se compromete más con su deber en el equipo, cuando ha participado en definir y establecer los contenidos de su rol, que cuando estos le han sido asignados o impuestos por el técnico. La aceptación del rol será superior, cuando el entrenador sabe convencer a sus jugadores de que las responsabilidades asumidas por cada uno de los miembros de equipo son imprescindibles para lograr el éxito, concienciándole de cada uno de los roles tiene una contribución importante para al bien común del equipo.

Por último, es preciso distinguir en un rol su *función y su estatus*. La función se refiere al "para que" e implica objetivos y propósitos, mientras que el estatus alude a su ubicación relativa en una estructura, y por tanto alude a relaciones con otros roles. (Schvarstein,1991)

Las personas se unen entre si, en sistemas de estatus o jerarquías de estatus, que definen su nivel con respecto al de los demás en el grupo.El estatus será el rango social de la persona dentro del grupo, y también puede suponer un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a la persona (Keith & Newstrom,1988)

Scott (1967) sugiere que la diferenciación de estatus (y los símbolos implícitos de estatus) sirven a cuatro fines en las organizaciones:

- Motivación para el desempeño, cuando asignamos un estatus a las personas como recompensa por sus logros.
- Identificación de rango.
- Dignificación de los individuos, mediante símbolo o rituales inherentes al estatus, para significar el respeto que se le debe.
- Estabilidad y continuidad: el sistema de asignación de estatus define los patrones de autoridad, las relaciones entre roles y las interacciones personales. Como resultado, se reduce mucho la ambigüedad en la situación de trabajo.

“El estatus puede suponer un grave inconveniente para el trabajo eficaz en equipo, pues es muy posible que a las contribuciones de estos miembros, aun siendo valiosas, se les preste una atención desproporcionada”. (West, 2003, p.73).

A partir de este análisis, de los diferentes elementos que configuran el rol de las personas, abordaremos a continuación, la definición de un nuevo constructo psicológico, denominado “rol de equipo”, a partir del cual, articularemos los diferentes modelos teóricos que han investigado sobre la inestimable aportación de este rol, al trabajo en equipo.

4.2 El concepto de rol de equipo.

Dentro de los modelos que han investigado los roles de equipo, que serán objeto de un análisis más detallado en el epígrafe 4.3, los teóricos han introducido un lenguaje específico, para tratar de definir y diferenciar los distintos roles que las personas pueden representar dentro de los equipos de trabajo, tales como:

- Rol Funcional
- Rol de Equipo
- Rol Natural
- Rol Evitado.

Aunque estas delimitaciones sean en cierto modo imprecisas, entendemos que los dos grandes ejes de análisis que subyacen a esta terminología, son “la ubicación - tarea”y “la interacción” con otros miembros del equipo.

Aritzeta y Ayestaran, (2003) sitúan las raíces de esta distinción, en los estudios de liderazgo de Bales (1950) y Stodgill (1963), Estos estudios identificaron dos tipos de conducta del líder, que se han denominado: orientación a la tarea, y orientación socioemocional, la primera se refiere al movimiento grupal hacia tarea, y la otra a la conducta que hace al grupo feliz y da soporte emocional. Estos dos tipos de liderazgo han conducido a dos tipos de grupos: grupos de tarea y grupos de encuentro o crecimiento personal.

En base a los estudios de Bales y Stodtbeck (1955), quienes documentaron, como los grupos se mueven a través de unas fases, en las que tratan de resolver problemas o cumplir una tarea, Mumma (1998) observa que a medida que los grupos se mueven a través de estas fases, diferentes *roles* de conducta se convierten en importantes. Constatando además, *que diferentes pares de roles de equipo*, fueron apropiados en las diferentes fases en una tarea de equipo.

Es por esta razón que si se quiere que un grupo funcione efectivamente, debe realizarse una distinción, entre los roles funcionales y los roles de equipo.

Dicha distinción, es posible, gracias a un nuevo lenguaje creado por Belbin (1981), quien introduce por primera vez el termino “rol de equipo”, que define como: un patrón de conducta característico de la forma en que un miembro del equipo interactúa con otro, donde su desempeño sirve para facilitar el progreso del equipo como un todo. Es por tanto, una tendencia a comportarse, contribuir y interrelacionarse con otros de una forma particular.

Para Aritzeta y Ayestaran (2003), esta nueva concepción de *Roles de Equipo*, nos permite abandonar la anterior distinción de Bales (1950) entre roles de tarea y roles sociafectivos. En su lugar podemos hablar de roles de equipo y roles de trabajo. Así los:

- *Roles de trabajo* o *funcionales* tienen mucha relación con los Roles de tarea de Bales, dado que hacen referencia a la distribución de tareas y responsabilidades dentro del equipo.
- En cambio, los *roles socio afectivos* hacen referencia a los procesos emocionales del grupo.
- Mientras que los *roles de equipo* hacen referencia a los procesos de desarrollo e interacción del equipo en su conjunto.

Más concretamente, la metodología de Belbin, permite diferenciar entre:

- *Rol funcional* de un individuo, como aquellas capacidades que se pretenden en un puesto de trabajo donde los miembros son dispuestos / asignados. Con esta estrategia de rol, la Organización espera lograr una correcta adecuación entre los requisitos del puesto y las capacidades poseídas por los miembros del equipo.
- *Rol de equipo*, más relacionado con las características de personalidad que definen su comportamiento en un equipo de trabajo. Es un rol más personal, que los individuos adoptan naturalmente.

El propio Belbin (1993a), argumenta que, mientras que los roles funcionales al estar vinculados a la ejecución del trabajo, poseen una alta racionalidad y provienen de una amplia red de expectativas sociales, los roles de equipo se caracterizan por estar más influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea.

Este nuevo paradigma, basado en un nuevo lenguaje, facilita la comprensión de las causas, por las que un equipo, configurado con los mejores especialistas en su tarea (rol funcional), pueda tener un bajo rendimiento.

Este fenómeno, habitual en las Organizaciones de Trabajo, tiene un reflejo más mediático, en el ámbito deportivo, donde es frecuente observar estas situaciones en los equipos de fútbol, básquet etc.

En estos equipos deportivos, al ser también unas organizaciones, requieren de individuos que antes, durante y después de la competición lleven a cabo roles diseñados según su potencial y particularidades. Resulta por tanto evidente que, los jugadores serán fichados y más tarde también preparados en sus entrenamientos individualizados, con el fin de poder ejercer estos roles con un alto porcentaje de éxito.

Sin embargo, podemos observar en muchas ocasiones, que debido a una inadecuada interacción entre los miembros del equipo, y /o el modo individual de comportarse en relación a la contribución de equipo, este suele producir un bajo rendimiento.

Deducimos por tanto, que las personas como integrantes de un equipo, deben desempeñar un adicional *rol de equipo*, que en este caso, sería el compromiso que adquiere la persona frente a su equipo de hacerse cargo de una determinada función del equipo. Estos roles, son los que crean el ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo.

Para Aritzeta y Ayestaran (2003), la Teoría de Roles de Equipo nos proporciona un marco de comprensión en la *adquisición de roles*, donde el Rol no es entendido como una propiedad adscrita al individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea. Mas bien, es un *potencial* constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responde de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo (Agazarian 1989).

En cuanto a la ulterior terminología de *Roles Naturales* y *Roles Evitados*, esta suele ser empleada en los trabajos de los investigadores (Belbin, 1981; Mergerison & McCann, 1984; Mumma, 1998) quienes hacen referencia a aquellos roles que resultan más familiares para la persona (por sus características personales y por la experiencia anterior), llamados *roles naturales*, y que habitualmente coinciden con las *preferencias* de la persona (*roles preferidos*).

Además de estos roles naturales, existen otros roles secundarios, dentro del perfil de la propia persona, que esta es capaz de realizar cuando la situación lo requiere. Si bien, esta posibilidad de *aprender* a asumir otros roles (aquí radica la ayuda que ofrece el equipo a los individuos para ir progresando en el desarrollo de sus habilidades), normalmente tiene unos límites, a partir de los cuales, las personas tienden a descartar algunos comportamientos. A éstos último, se les llama *roles evitados*.

Belbin (1993a), se refiere de forma explícita a los roles naturales, argumentando que los miembros del equipo buscan ciertos roles y ejecutan mas efectivamente aquellos que son naturales para ellos.

Por su parte, Mumma (1984) observó que las preferencias y habilidades en la gente, habitualmente coinciden, en el sentido de: -a ti te gusta hacer lo que sabes hacer mejor-, con lo que más tarde o temprano, los miembros de un equipo tienden a realizar la tarea y el rol de equipo que ellos prefieren, evitando otros roles. Razón por la que recomienda, tratemos de hacer coincidir los roles de equipo, con las preferencias de los miembros potenciales que van a configurar el equipo. Siendo esta, una de las formas mas efectiva de diseñar un equipo.

4.3 Modelos que abordan los roles de equipo

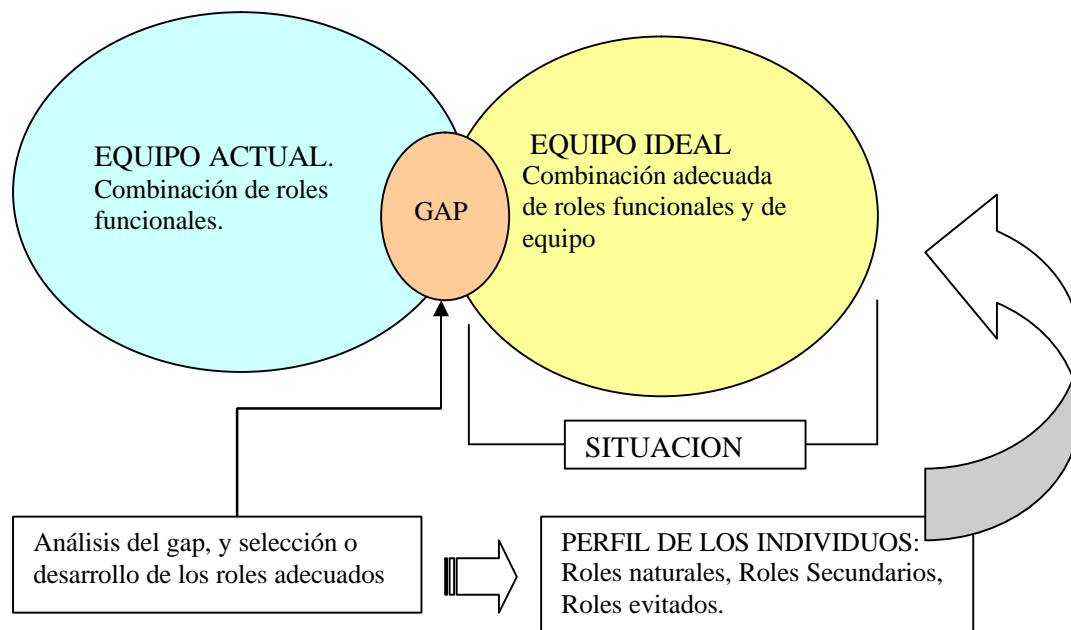


Figura 4.2. Buscando el equipo ideal (elaboración propia, junio 06)

A través del esquema 4.2, he intentado sintetizar los grandes rasgos de los principales modelos que hemos definido dentro de este epígrafe, los cuales se esfuerzan en encontrar el equipo “ideal”. Estos modelos tratan de obtener una combinación adecuada de roles. Para este propósito, parten del análisis de los roles funcionales y roles de equipo que realizan los individuos en el momento actual, para definir posteriormente, una combinación ideal de roles, que deberían realizarse en una situación determinada.

Coinciden también, en que esta combinación ideal no es estática, y para cada situación deberá darse una determinada combinación de roles.

Por otro lado, tal y como comentamos en el anterior epígrafe, los individuos pueden representar una gran *variedad de roles*, y esta polivalencia es la que

define el *perfil* de la persona, si bien, algunos roles serán naturales y otros tenderán a ser evitados.

Lógicamente, estos modelos sustentan que si los trabajos coinciden con los roles naturales o preferidos por los individuos, los trabajadores se sentirán mas motivados, y es posible que aumente la posibilidad de éxito en el desempeño de los equipos.

Finalmente, la mayoría de las aplicaciones que han desarrollado o sustentan estos modelos, han desarrollado productos, que intentan sincronizar las diferentes formas de trabajo, con adecuados roles de equipo, así como herramientas de selección atendiendo a este criterio. Estas aplicaciones, también realizan informes de autoayuda, para una mejor comprensión de la contribución que realizamos dentro del equipo, así como para descubrir nuestras habilidades actuales y potenciales, pero también las complementarias con otros individuos del equipo, incluso con jefes o subalternos.

Dentro del contexto de las Organizaciones de Trabajo, el termino *situación* (a la que nos hemos hecho referencia en el esquema 4.1, sobre la construcción del rol) habitualmente se corresponde con una determinada función laboral. Función, que la mayoría de los modelos que veremos, intentan descomponer en tareas, para facilitar una mayor comprensión de los roles más idóneos, para cada uno de estas tareas. Aunque todos rehuyen el usar el termino “definición de puestos de trabajo”, por su clara connotación taylorista, si que intentan concretar en cierta medida, las características de la tarea.

Realicemos a continuación, la correspondiente descripción de las principales características de estos modelos que han teorizado sobre los roles de equipo, que siguiendo un orden cronológico son:

- Modelo de Myers-Brigg, (1975) de influencia Jungiana, sobre el que se han desarrollado los test MTRi (Roles & Table) (Team Roles), que aun siendo más útiles para describir estilo y conducta, también son útil para pensar en roles. Desarrollado por Teamtechnology

- Modelo de Rol de Belbin (1981), quizá el mas conocido, por su énfasis sobre el desarrollo de los roles de equipo, y sobre el que centraremos la mayor parte de nuestra investigación.

- El modelo de Mumma (1984), se trata de una rueda que contiene 8 roles de equipo y cuatro procesos de trabajo.

- Modelo de Margerison and McCann (1985), se trata de un Circumplex Model, desarrollado por Team Management Systems.

- Modelo de preferencia en el trabajo en equipo, creado por Bernie Crawford (1997).

- Modelo de roles de Alex Hiam & Associates.(2003)

- Aunque no se centran específicamente en los “roles de equipo”, citaremos por su interés, otros modelos que abordan patrones de personalidad, por ser de utilidad para nuestro estudio, tales como:
 - I. El modelo del estilo de interacción de Geier.(1958)
 - II. El modelo de los temperamentos de David Keysey (1998)
 - III. El modelo de los talentos de Linda V.Verens (1999)

Por otra parte, son muchos los autores que citan en sus libros y artículos una gran variedad de roles, aunque estos habitualmente suelen ser vistos como una variedad de conductas. Si bien, tendremos en cuenta algunos de estos roles, por su potencial utilidad durante las fases de observación que desarrollaremos a lo largo de nuestro proceso de investigación, con objeto de poder detectar nuevas conductas no contempladas en los anteriores modelos.

A continuación, realizaré una descripción de los citados modelos, si bien empezaré por el modelo de Belbin (1981), a pesar de ser posterior al de Myers-Briggs, (1975), por ser este, el modelo que captó mi interés inicial, en las primeras fases de mi investigación, y también por entender que es uno de los más consistentes, al margen de las observaciones que se realizaran en su momento.

4.3.1 El modelo de Belbin

El trabajo de Meredith Belbin (1981) basado en el análisis de grupos de managers, inicialmente en el Heneley Management Centre y después en Cambridge, ha proporcionado una clara visión de las relaciones internas del grupo y la clarificación de los roles necesarios para que el equipo o grupo trabajen efectivamente

Belbin, inspirado por los trabajos de Benne y Sheats (1948) sobre la influencia de los Roles definidos como características conductuales en la efectividad del trabajo, relaciona los tipos de roles de equipo con el funcionamiento efectivo del equipo.

Belbin, sugirió que mientras que las conductas de un individuo en un equipo pueden ser infinitas, el rango de conductas útiles que realizan una contribución efectiva al equipo es finito.

Sus observaciones, se concretaron en 9 posibles “roles de equipo”, algunos de ellos son roles naturales y algunos son roles que la persona puede adoptar si fuera necesario, y algunos son roles que la persona descubre mas a tarde al adoptarlos. La delimitación de estos roles de equipo es crucial para el estudio de la efectividad de los equipos.

Estas “agrupaciones”de conducta, se concretaron en los siguientes roles:

- Roles orientados a la acción: Impulsor, Implementador, y Finalizador
- Roles orientados a las personas: Coordinador, Cohesionador, Investigador de Recursos.
- Roles cerebrales: Cerebro, Monitor Evaluador y Especialista.

Belbin afirmó que los roles de equipo eran vitales para la efectividad del desempeño de los equipos e identifico cinco principios que subyacían a tal desempeño (Aritzeta y Ayestaran, 2003):

- Cada miembro contribuye al logro de los objetivos del equipo a través del desempeño, tanto funcional (determinado por su conocimiento o habilidad profesional) como del Rol de equipo (determinado por sus patrones característicos de interacción en el equipo).
- El equipo necesita de un equilibrio óptimo entre el Rol funcional y el Rol de equipo. En este equilibrio influyen los objetivos y las tareas que los miembros desempeñan. (ver epígrafe 4.6)

- Se promueve la efectividad del equipo en la medida en que los miembros del equipo reconozcan las necesidades y potencialidades del equipo y se auto-ajusten a ellas, tanto en lo referido a los roles funcionales como a los Roles de equipo.
- Ciertas cualidades personales se adecuan a ciertos roles mientras que reducen la probabilidad de que puedan adoptar otros roles.
- Un equipo puede desplegar sus recursos técnicos de forma excelente solo cuando existe un rango mínimo de Roles de equipo que asegure un trabajo de equipo suficiente.

Belbin mantiene que es fácil prever que equipos tendrán éxito y que equipos fallarán.

Hay dos importantes aportaciones en el análisis de Belbin:

- I. El reconocimiento de que las fortalezas humanas, generalmente traen debilidades.
- II. Con la combinación de estos roles, se tiene una gran probabilidad de obtener un equipo de éxito, con respecto a otras alternativas. Pues es posible que algunos equipo alcancen una productividad, complementaria, mientras que otros probablemente entran en una competición intra-grupo

En 1981, Belbin publicó su primer cuestionario de auto - evaluación, descrito en su libro "Management Teams" acerca de unos perfiles de "roles de equipo", que comprende una serie de 7 cuestiones, que relatan un aspecto particular de trabajo en grupo o equipo. Cada cuestión, comprende 8 declaraciones que describen actitudes o conductas. A través de este cuestionario, se consulta a las personas, para evaluar cada situación y distribuir 10 puntos entre ellas, para posteriormente inferir 8 *roles de equipo*.

A lo largo de 7 años formando hipótesis, probando y descartando, hasta producir un estudio remarcable de la anatomía de los equipos, posibilito a Belbin y sus colegas, mejorar este test psicometrico, de forma que les permitió diferenciar los *nueve roles de equipo actuales*, así como detectar antes de que los grupos iniciaran sus “bussines game”, que tipos de diferencias individuales encontrarían en los equipos, y realizar sus propias predicciones para ver el equilibrio entre los equipos.

Estos nueve roles (comentados anteriormente) son descritos, especificando tanto sus *contribuciones*, como las *debilidades permitidas*, tal como se comentan a continuación:

ROL CEREBRO

<i>Contribución</i>	<i>Debilidad permitida</i>
Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente

ESPECIALISTA

<i>Contribución</i>	<i>Debilidad permitida</i>
Solo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimiento específico	Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

COORDINADOR

<i>Contribución</i>	<i>Debilidades permitidas</i>
Maduro, seguro de si mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.

COHESIONADOR

<i>Contribución</i>	<i>Debilidades permitidas</i>
Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos	Indeciso en las situaciones cruciales

IMPULSOR

<i>Contribución</i>	<i>Debilidades permitidas</i>
Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.

IMPLEMENTADOR

<i>Contribución</i>	<i>Debilidades permitidas</i>
Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades

INVESTIGADOR DE RECURSOS

<i>Contribución</i>	<i>Debilidades permitidas</i>
Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.

Aritzeta y Ayestaran (2003), comentan que aunque existe cierta polémica en torno a los constructos de los roles de equipo, así como diversas críticas psicométricas. La mayoría de estas críticas se refieren al primer cuestionario de 8 roles, Furnham, Steele y Pendleton (1993a) muestran que la segunda versión utilizada en este estudio es más fiable y válida que la primera.

El modelo de Belbin, es uno de los más usados, intenta identificar el rango de contribuciones de cada miembro del equipo que es probable que realice. Las fortalezas y debilidades del modelo son:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Es un concepto dinámico que permite a los individuos actuar de forma diferentes según la situación.</p> <p>La cual depende de dos, su interacción con otros miembros del equipo y con el entorno de su trabajo/tarea.</p> <p>Se crea un lenguaje que permite comprender la contribución de los miembros al equipo.</p>	<p>Su capacidad de predicción es limitada por la exactitud de las respuestas en general.</p> <p>Las preguntas son realizadas de forma general, planteando situaciones vagas y poco concretas.</p> <p>La precisión también se ve afectada por respuestas imaginarias, causadas por el excesivo pesimismo u optimismo de la conducta.</p> <p>Desde una perspectiva psicometrica , no permite la comparación de los individuos de escala en escala, imposibilitando la comparación de los factores.</p> <p>Hay una tendencia en el sistema de Belbin, a focalizar la atención solo en 9 componentes del perfil. Sin embargo, comprender el proceso grupal depende de saber apreciar la contribución de todo el perfil de los individuos, bastante más que un simple componente.</p>

Tabla 4.1 Fortalezas y debilidades del modelo de Belbin (Aritzeta&Ayestarán 2003, p.65)

El test de auto – evaluación, muestra como un individuo se siente y como se comportan en un grupo. Sin embargo, el propio Belbin, reconoce que algunas personas responden en términos de cómo a ellos les gustaría contribuir bastante mas que como ellos realmente se comportan.

Algunos autores (Jonson, Wood y Blinkhorn,1988; Aritzeta y Ayestaran, 2003) han puesto de manifiesto que en la construcción de este cuestionario se observa una ausencia de teoría contrastada y un proceso de validación inadecuado. Sin embargo Lindgren (1997) propone un proceso de validación desde la perspectiva de las teorías de personalidad, obteniendo mejoras significativas tanto en la validez del contenido como en la del constructo.

Esto es lógico, si tenemos en cuenta que el origen del cuestionario de Belbin, proviene de las medidas estandarizadas de los tests de personalidad 16 PF y el EPI.

En 1986, Belbin desarrollo el Interplace un programa informatico que produce un perfil del individuo, y una serie de informes.

A través del Interplace (que incluye el aludido, test de auto-evaluación) se obtiene un perfil de la persona, en relación a su contribución al equipo. Sin embargo, hay que considerar los siguientes puntos:

1. El perfil indica la relativa probabilidad que puedas actuar o comportarte de una forma determinada.
2. Es probable que realicemos más de un rol, dentro del equipo.
3. El rol cambiará con la situación.
4. Una persona puede intercambiar roles con otros miembros del equipo, durante la realización de la tarea.
5. El perfil puede cambiar a lo largo del tiempo, a medida que la persona vaya adquiriendo más experiencia.

El Interplace, es valorado como un instrumento de selección idóneo, como otros test, tales como el Cattell's 16PF el cual se usa términos similares al Interplace para describir roles de equipo.

Con su test de auto percepción de Belbin (1981), pretende que los individuos:

- Entiendan su propia entidad en términos de rol de equipo.
- Sepan manejar sus propias fortalezas y debilidades.
- Aprendan a desarrollar sus propios roles de equipo.
- Se proyecten de la mejor forma posible.
- Trabajen más efectivamente en los equipos.

Dentro del Interplace, se ha procurado un enlace entre el test de auto- evaluación (SPI – Self-Perception) y la evaluación de los observadores (OA-Observer Assessments), para dar una vision de 360 grados, al perfil de roles de equipo de los individuos, con la finalidad de complementar las debilidades del primero.

La unión de estos dos inventarios SPI y OA, muestran las diferencias de los roles que a los individuos les gustaria hacer (SPI) y los roles sobre los cuales, los demás observadores creen que estas personas serian buenas.(OA)

El OA, será motivo de un posterior análisis en el epígrafe 4.5

4.3.2. Modelo de Myers-Brigg

Este modelo se inspira en una interpretación de las tipologías de personalidad de Carl Jung. (1933), si bien en la identificación de los roles de equipo, al igual que en Belbin, se notan las influencias del modelo de Bales (1950) (tarea – persona)

Se comercializan básicamente dos productos:

- MTR-i (Management Team Rol-Indicator).
- MBT-i (Myers Briggs Type – Indicator)

El MTR-i sirve para identificar los “roles de equipo” que estamos realizando en el trabajo, mientras que el MBT-i esta identificado para detectar nuestras preferencias en el trabajo, y por tanto es útil para comparar nuestro rol de equipo con nuestras preferencias personales.

Los rasgos básicos del proceso que describiremos a continuación están orientados a ayudar a los directivos a:

- Identificar un perfil ideal del equipo, en base a unas conductas que conduzcan a una óptima ejecución.
- Evaluar el perfil corriente de los individuos, es decir las conductas que son usadas habitualmente.
- Planificar, implementar y monitorizar acciones de cambio en la conducta de los equipos, a partir del perfil actual, para intentar acercarnos al perfil ideal.

Por consiguiente, debemos identificar en primer lugar, cuales son los roles de equipo que estamos realizando, mediante el uso del cuestionario MRT-i, que identifica 8 posibles roles de equipo en términos de “producto o servicio” con los que cada individuo puede contribuir al equipo.

Este producto o servicio, describe el resultado final de una actividad o el efecto que tiene el individuo sobre una situación o sobre la información o ideas, que están siendo consideradas por el equipo.

Estas contribuciones en términos de *producto*, pueden ser a su vez, clasificadas como “duras” o “suaves”, siendo las primeras claramente observables por el beneficiario de esta contribución (finalizar un trabajo evidente u objetivo, tal como una intervención quirúrgica, una escultura, etc.), mientras que los productos suaves, son los referidos a los intangibles (tales como la capacidad de innovación, la satisfacción del cliente, la calidad).

A partir de estas contribuciones que las personas aportan al equipo, se muestran los ocho *roles de equipo*:

ROL DE EQUIPO	RESUMEN DE LOS PRODUCTOS
COACH	Construir <i>armonía</i> / acuerdos en el equipo
CRUSADER	Dar <i>importancia</i> a las ideas / creencias / información
EXPLORER	<i>Exploración</i> del potencial en la gente /en las situaciones
INNOVATOR	<i>Imaginación</i> de nuevas ideas o perspectivas
SCULPTOR	Lleva las cosas hacia su <i>realización</i> , a través de la acción
CURATOR	<i>Clarifica</i> la información y las ideas
CONDUCTOR	Introduce <i>organización</i> en la manera de hacer las cosas
SCIENTIST	Formula <i>explicaciones</i> de cómo las cosas se elaboran.

Tabla 4.2 . Los roles de equipo de Myers-Brigg (traducción)

En segundo lugar, se realiza un análisis de las conductas que esperaríamos de un equipo “ideal”, en una situación determinada. Siendo esta una apreciación importante, debido a que para cada situación se espera un comportamiento determinado, o dicho en otras palabras, una combinación diferente de roles (no todos los roles son apropiados en todas las situaciones)

En este punto, este modelo es más flexible que el de Belbin, ya que no intenta estandarizar la necesidad de que coexistan todos los roles de equipo, para tener un equipo de éxito.

Para determinar este equipo ideal, se usan el cuestionario ITPQ (Ideal Team Profile Questionnaire). Este cuestionario pregunta a los miembros del equipo, clientes, gerentes, acerca de sus puntos de vista, o más concretamente, que tipo de comportamientos desearían para un equipo exitoso.

Con lo que resulta evidente, que estamos ante un cuestionario, altamente subjetivo.

Una vez hemos determinado el perfil ideal del equipo, lo comparamos con los datos del perfil actual, que hemos obtenido a través del MTR-i, para determinar los roles que faltan, o bien la sobrecarga de determinados roles. A partir de este momento, se realizan las acciones de planificación y mejora, para intentar acercarnos a este “ideal”.

Dentro del proceso de planificación, debemos tener en cuenta que la mayoría de los individuos pueden ejercer los 8 roles antes mencionados, sin embargo para todo individuo existen unos *roles preferidos*. Definición que es coincidente con las observaciones de Belbin respecto de los roles naturales.

Para determinar estos *roles preferidos*, se recomienda usar cuestionarios tales como el MBT-i, el PTI, Personality Profiler, basados en los tipos psicológicos de la personalidad.

La distancia entre los roles que cada individuo este realizando en el momento actual, con relación a su rol natural, se denomina elasticidad o flexibilidad

La medida ideal de esta flexibilidad, y la capacidad de adoptar roles secundarios, varía en cada individuo y en cada circunstancia, si bien parece lógico, que cuando más cerca estén los individuos de sus roles naturales, más posibilidades de obtener un mejor rendimiento, y sin lugar a dudas, una mayor motivación.

Como hemos indicado al inicio de este capítulo, el rol que un individuo, adopta en el lugar de trabajo, no siempre es su *rol natural*, pues, depende de diversos factores, tales como las expectativas de la Organización, el tipo de tarea, nuestra capacidad y actitud tanto para el trabajo, como para adoptar otros roles secundarios.

Para intentar evaluar esta distancia entre los distintos roles de equipo, y los tipos personalidad que definiremos con posterioridad, podemos utilizar, las siguientes matrices de datos:

ROL DE EQUIPO	TIPOS MAS CERCANOS	TIPOS MAS ALEJADOS
COACH	ESFJ, ENFJ	INTP, ISTP, INTJ, ISTJ, ENTJ
CRUSADER	ISFP, INFP	ESTJ, ENTJ, ISTP, INTP, ENTP, ESTP
EXPLORER	ENFP, ENTP	ISTJ, ISFJ, ESTP, ESFP, ISFP, ISTP
INNOVATOR	INFJ, INTJ	ESFP, ESTP, ISTJ, ISFJ, ESFJ, ESTJ
SCULPTOR	ESTP, ESFP	INTJ, INFJ, ENTP, ENFP, INFP, INTP
CURATOR	ISFJ, ISTJ	ENFP, ENTP, INTJ, INFJ, RNFJ, ENTJ
CONDUCTOR	ESTJ, ENTJ	INFP, ISFP, INFJ, ISFJ, ESFJ, ENFJ
SCIENTIST	ISTP, INTP	ESFJ, ENFJ, ISFP, INFP, ENFP, ESFP

Tabla 4.3. Roles de equipo y tipos de personalidad (adaptado de Myers-Brigg)

El rol más cercano y alejado respecto del tipo de personalidad, se pueden estructurar de acuerdo a la siguiente tabla:

TIPO	ROL MAS CERCANO	ROLES MAS ALEJADOS
ENFJ	Coach	Conductor, Scientist, Curator
ESFJ	Coach	Conductor, Scientist, Innovator
INFP	Crusader	Conductor, Scientist, Sculptor
ISFP	Crusader	Conductor, Scientist, Explorer
ENTP	Explorer	Sculptor, Curator, Crusader
ENFP	Explorer	Sculptor, Curator, Scientist
INFJ	Innovator	Sculptor, Curator, Conductor
INTJ	Innovator	Sculptor, Curator, Coach
ESFP	Sculptor	Explore, Innovator, Scientist
ESTP	Sculptor	Explore, Innovator, Crusader
ISFJ	Curator	Explore, Innovator, Conductor
ISTJ	Curator	Explore, Innovator, Coach
ESTJ	Conductor	Coach, Crusader, Innovator
ENTJ	Conductor	Coach, Crusader, Curator
ISTP	Scientist	Coach, Crusader, Explorer
INTP	Scientist	Coach, Crusader, Sculptor

Tabla 4.4. Tipos de personalidad y roles más cercanos (adaptado de Myers-Brigg)

Estos códigos de cuatro letras, corresponden al los diferentes tipos de personalidad, desarrollados por Isabel Myers, (The 16 Personalities), basándose en una interpretación de los tipologías de personalidad de Carl Jung.

ESTP	PROMOTER EXECUTOR	Se hace cargo de la situación. Trata de priorizar. Talento para negociar. Quiere alcanzar el éxito. Mantiene sus opciones abiertas. Disfruta actuando como consultor. Preocupado por la familia y los amigos Disfruta de la alegría al final. Se disgusta cuando otros no le muestran respeto.
ISTP	ANALYZER OPERATOR	Activo solucionador de problemas. Observa como funcionan las cosas. Tiene talento para aprovechar las herramientas adecuadas. Necesita ser independiente. Actúa sobre sus intuiciones. Comprende la situación. Hace descubrimientos. Reparte estos descubrimientos. Intranquilo ante poderosas experiencias emocionales.
ESFP	MOTIVATOR PRESENTER	Estimula la acción. Talento para presentar las cosas de manera útil. Incita a la gente hacia nuevas posibilidades. Respeta la libertad. Toma riesgos. Tiene pasión para aprender, principalmente de la gente. Genuino protector. A menudo no percibe las intenciones de otros.
ESTJ	IMPLEMENTOR SUPERVISOR	Talento para poner orden en situaciones caóticas Equilibra trabajo con actuación. Tiene una filosofía de vida. Toma los pasos adecuados hacia el éxito. Mantiene las tradiciones. Conecta con su abundante vida de experiencias. A menudo se frustra cuando los estándares para una economicidad y calidad no son encontrados.

ISTJ	PLANNER INSPECTOR	Dibuja los planes. Detecta que trabajo se debe hacer primero. Es activo en comunidad. Leal con su rol. Cultiva buenas cualidades. Hace las cosas correctas. Talento y planificación. Sabe secuenciar, y nota cuando algo está olvidado. Profundiza demasiado y puede ser enfermiza a veces.
ISFP	COMPOSER PRODUCER	Toma ventaja en las oportunidades. Detecta lo que es importante. Talento para impulsar a todos, sobre lo que es correcto. Creativo en la solución de problemas. Construye relaciones. Atrae las lealtades de los demás. Juega contra las expectativas. A veces se alimenta en exceso de su autoestima.
ESFJ	FACILITADOR CARETAKER	Acepta y ayuda a los demás. Conduce a la gente. Detecta las preocupaciones y necesidades de acomodación de los demás. Admira el éxito de los otros. Recuerda lo que es importante. Talento para proveer a los demás de lo que les falta. Mantiene pensamientos placenteros. Mantiene un sentido de continuidad. A menudo se desilusiona con proyectos capitalistas o de patrones importantes.

ISFJ	PROTECTOR SUPPORTER	Detecta lo que es necesario y lo que tiene valor. Talento para la organización de soporte. Conoce lo que entra IN y los que sale OUT. Disfruta de las tradiciones. Trabaja para proteger el futuro. Escucha y recuerda. Es agradable. Tiene sentido del cumplimiento. Exaspera cuando la gente ignora las reglas.
ENTJ	STRATEGIST MOBILITZER	Es un líder. Maximiza los talentos. Conduce los recursos hacia el progreso. Explorador intuitivo. Forja amistades. Da empowerment. Talento para coordinar múltiples proyectos. Equilibra la paz y el conflicto. A menudo se excede en conducir todos los detalles de tiempo y recursos.
INTJ	CONCEPTUALIZER DIRECTOR	Maximiza los logros. Construye una visión. Tiene una estrategia a largo plazo. Realiza progresos hacia los objetivos. Sistematiza los pensamientos. Talento para ver las razones que hay detrás de las cosas. Mantiene la independencia. Encuentra dificultades cuando tiene que interaccionarse con los demás.

ENTP	EXPLORER INVENTOR	Inventivo. Talento para construir prototipos y lanzar proyectos. Ofrece sus ideas acerca de las posibilidades de vida. Disfruta con el proceso creativo. Formula estrategias exitosas. Le gusta la estrategia de dar y tomar. Trata de ser diplomático. Se sorprende cuando su estrategia de relaciones se convierte en problemática.
INTP	DESIGNER THEORIZER	Se convierte en un experto. Ve nuevos patrones y conexiones. Talento para diseñar y rediseñar. Supera los lazos artificiales de las cosas. Activa la imaginación. Clarifica y define. Hace descubrimientos. Destaca en el análisis. Muy fuerte en la comprensión del mundo físico.
ENFJ	ENVISIONES MENTOR	Comunica y reparte valores. Tiene éxito en las relaciones. Realiza sus propios sueños y los de los demás. Busca oportunidades para crecer juntos. Busca la llamada de la vida al trabajo o misión. Disfruta con el proceso creativo. Tiene un intelecto intuitivo. Reconcilia el pasado y el futuro. Talento para descubrir el potencial de otros. A menudo descubre vida en la dificultad presente.

INFJ	FORESEER DEVELOPER	Crecimiento personal. Mantiene la visión. Toma una aproximación creativa a la vida. Talento para prever. Explora temas diversos. Puentea las diferencias y conecta a la gente. Practico, soluciona problemas. Vive con un sentido de propósito. Vive una vida idealista y a menudo se presenta a los demás con un gran negocio.
ENFP	DISCOVERER ADVOCATE	Inspira y facilita a los demás. Explora las percepciones. Talento para ver aquello que no esta siendo dicho y expresar significados no hablados. Busca tener una relación ideal. Se reconoce feliz. Expresa sus historias. Quiere una vida autentica con los demás. Responde a los insights en el proceso creativo. Busca a menudo la situación mágica. Se inquieta profundamente por descubrir su dirección.
INFP	HARMONIZER CLARIFIER	Va con la corriente. Conoce que hay detrás de lo que se ha dicho. Explora cuestiones morales. Descubre misterios. Talento para facilitar la escucha. Relata utilizando historias y metáforas. Equilibra oposiciones. Tiene facilidad para saber los que es creíble. Es fuerte en estructura y mantener su vida en orden.

Tabla 4.5. Reinterpretando los tipos psicológicos de Carl Jung (traducción parcial)

Reinterpretando los anteriores tipos psicológicos de Carl Jung (1933) , Briggs Myers (1975) desarrolló el aludido MBT-i que informa acerca de las preferencias de las personas.

El MBT-i informa de las preferencias individuales, a partir de cuatro dicotomías, con dos preferencias opuestas en cada dicotomía:

Actitud o palabra preferida	E EXTROVERSION Energía para la interacción con los otros	I INTROVERSION Energía para las actividades solitarias
Procesos Mentales: Percepción- Acceder y obtener la información	S SENSIBILIDAD (sensing) Concreto: recompensas experimentales	I INTUICION Abstracto: recompensas simbólicas
Procesos Mentales: Juzgar, Organizar, Evaluar, Decidir	T PENSAMIENTO (thinking) Información: situaciones evaluadas objetivamente basados en un criterio	F SENTIMIENTO (feeling) Información:situaciones evaluadas subjetivamente basadas en valores.
Orientador al Mundo Exterior	J JUZGANDO (judging) Tiene un plan hacia delante y sigue este plan.	P PERCIBIENDO (perceiving) Mantiene las opciones abiertas apara adaptarse

Tabla 4.6. Las preferencias individuales (adaptado de Myers-Brigg 1975)

Estas dicotomías, nos acercan a los 8 *procesos cognitivos* desarrollados por Myers-Brigg (1975) que se muestran en la tabla 4.7 y que son el fundamento para los instrumentos de los *tipos psicológicos* antes citado, dado que cada uno de los 16 tipos de personalidad, tiene un una patrón característico de proceso cognitivo. Así, conociendo la tendencia “innata” de cada individuo, en usar estos procesos, nos acercará mas al conocimiento de los *roles naturales*.

Los 8 procesos cognitivos son:

Procesos cognitivos **Características** **Se plantea cuestiones del tipo:**

SE	Extraverted Sensing	EXPERIENCING	Experimenta y actúa en el mundo físico, buscando reacciones visibles y datos relevantes	¿Que esta ocurriendo? Cuales son los hechos Que puedo hacer con esto, ahora
SI	Introverted Sensing	RECALLING	Busca experiencias pasadas, clarifica la información, recuerda datos. Une.	Que tengo aprendido y que puedo construir. Que recursos son posibles. Que uso práctico puede hacer con ellos.
NE	Extraverted Intuiting	INFERRING	Infiere relaciones. Detecta significados y busca que podría ser.	Que inferencias puedo hacer. Que significado percibo. Que hipótesis puedo generar
NI	Introverted Intuing	FORESEEING	Prevé implicaciones, conceptualiza y hace imágenes de futuro.	Cuales son las implicaciones de futuro. Cuales son los conceptos. Cual es el propósito.

TE	Extraverted Thinking	ORGANIZING	Organizar, segmentar, aplicar un criterio lógico	Como puedo estructurar y organizar mi aprendizaje. Cual es la secuencia de lo que aprendo. Que hay de lógico después del aprendizaje
TI	Introverted Thinking	ANALYZING	Analiza, categoriza y se figura como algo funciona.	Que principios necesito aprender. Que modelos puedo aprender. Que técnicas apropiadas puedo aplicar.
FE	Extraverted Feeling	CONSIDERING OTHERS	Considera a las demás personas.	Con quien puedo conectar, a fin de aprender mejor. Quien me puede ayudar a aprender. Como puedo mejorar la relación
FI	Introverted Feeling	EVALUATING IMPORTANCE	Evalúa la importancia y mantiene la congruencia	Que es realmente importante aquí. Que hay de valor, y que se puede hacer con esto. De quien y de que es bueno aprender.

Tabla 4.3. Los ocho procesos cognitivos de Myers-Brigg (traducción)

Como podemos observar, estos 8 *procesos cognitivos*, ya guardan una cierta relación con los 8 roles de equipo, que configura en el MRT-i que hemos visto anteriormente (ver tabla 4.2)

Con posterioridad se ha desarrollado el MBT-i Step II, que según los autores permite explorar con más profundidad en tus preferencias, para comprender mas de ellas, acerca de tu relación con los otros.

Al igual que Belbin, buscan detectar grados de complementariedad, o potenciales distancias, entre las personas (jefes, subordinados, compañeros) en base a las preferencias y evitaciones individuales

4.3.3. El modelo de Frederick Mumma

El modelo de Mumma (1984), es muy similar al de Belbin (1981), a la vez que sigue el modelo convencional comentado en el gráfico 4.1 en cuanto, a que parte del análisis de los roles y problemas que se dan en el equipo actual, para plantear el diseño de un equipo ideal, en base a la adecuada combinación de roles. Si bien, en el caso de Mumma (op.cit), da una gran importancia a las *preferencias* de las personas, al presuponer que las personas hacen lo que les gusta hacer, lo que habitualmente coincide con lo que saben hacer mejor. De esta forma, las personas tienden a realizar la tarea y el rol de equipo que ellos prefieren, *evitando* otros roles.

Para Mumma (op.cit), los procesos ideales de un trabajo en equipo siguen una secuencia:

1. Iniciación de la tarea
2. La generación de ideas
3. La elaboración
4. La finalización.

Opina que los equipos habitualmente diluyen sus esfuerzos, porque las personas utilizan parte de su tiempo realizando solo las tareas que les gusta hacer, omitiendo realizar a veces, algunas fases esenciales del trabajo de equipo. A través de un test de auto-percepción de 18 preguntas, trata de evidenciar que fases del trabajo del grupo, interesa más a determinadas personas, identificando cuales son los roles de equipo que los miembros habitualmente realizan y cuales ignoran.

A través de esta herramienta, las personas pueden conocer previamente que fases del trabajo son sus preferidas, y a su vez aprender a cultivar habilidades para suplir la ausencia de un determinado rol, en alguna de las fases críticas del trabajo.

Mumma (1984), consiguió aislar 8 roles de equipo:

- Líder
- Moderador
- Creativo
- Innovador
- Manager
- Organizador
- Evaluador
- Finalizador

Estos 8 roles de equipo son distribuidos en forma de rueda, alineados con los cuatro procesos del trabajo del equipo, anteriormente descritos. Es una ilustración, muy similar al modelo que plantean Margerison-McCann que veremos en el epígrafe 4.3.4

En cuanto al test de auto-evaluación, esta configurado por 18 preguntas, con 4 supuestos, sobre los cuales la persona puntúa, a través de un rango de 1 a 5 (el 4 no existe), en base a sus preferencias, respecto de la situación que mejor describe su comportamiento.

Las preguntas del cuestionario, son del tipo:

- a) Veo rápidamente nuevas oportunidades y tomo ventaja sobre ellas.
- b) Trabajo bien con un gran numero de personas
- c) Implemento procesos y métodos con meticulosidad
- d) Descubro nuevas formas para contribuir a los objetivos del grupo.

4.3.4. El modelo de Margerison-McCann

Este modelo comercializado por la consultora Team Management System (www.tms.com), guarda una gran similitud con el modelo de Belbin, tanto en su configuración, como en la forma de estructurar sus productos, en la línea del Interplace.

Su esquema, de trabajo es el convencional:

- Identifica 8 roles de equipo.
- Mediante un cuestionario de auto-evaluación, busca las preferencias de los individuos en una forma de trabajar determinada.
- Sincronización de los roles de equipo, con las preferencias en el trabajo.
- Descomposición de las tareas o trabajos, en actividades críticas.
- Evaluación por parte de otros miembros, acerca de las habilidades críticas de integración.
- Análisis del GAP entre las tareas críticas y las preferencias en el trabajo.
- Planificación, ajuste de equipos y evaluación del desempeño.

En resumen, buscan identificar las actividades críticas del trabajo (orientación a la tarea) y las habilidades críticas de integración en el equipo (orientación a las personas), para posteriormente buscar que los individuos desarrollen unos roles de equipo, lo mas cercanos a sus preferencias en el trabajo.

En esta línea definen el Perfil de Preferencias de Trabajo, con las 3 P: las personas “practican” lo que “prefieren” y por tanto “producen” o desempeñan mejor las áreas de su preferencia.

Los roles de equipo que ellos identifican son:

Reporte-Adviser	Individuos que disfrutan dando y obteniendo información.
Creador-Innovator	Son aquellos que les gusta traer nuevas ideas al equipo y buscan formas diferentes de aproximarse a las tareas
Explorer-Promoter	Disfrutan explorando diferentes posibilidades y buscan nuevas oportunidades
Asesor-Developer	Prefieren trabajar donde puedan analizar alternativas y desarrollar ideas de acuerdo a las practicas obligadas de la Organización
Trusther-Organitzer	Les gusta confiar en los avances y la obtención de resultados
Concluder- Producer	Prefiriere trabajar de una forma sistemática para producir productos
Controller-Inspector	Disfrutan en la observación de los detalles y en controlar aspectos del trabajo.
Upholder- Maintainer	Les gusta mantener los estándares y los valores. Así como mantener la excelencia de los equipos.

Tabla 4.8 Los roles de equipo de Margerison-McCann (traducción)

Estos roles son presentados en forma de una “rueda”, que se basa en cuatro perspectivas: Advisers, Explorers, Organizers, Controllers.



Figura 4.3. Los roles de Margerison-McCann (www.tms.com)

Estos roles de equipo, se basan en las “preferencias”, que los miembros del equipo, tienen para trabajar de diferentes formas y se miden a través de respuestas sobre cuatro escalas:

Como te presentas a los demás:	Extrovertido..... Introvertido.
Como recoges y usas la información:	Practico..... Creativo
Como tomas las decisiones	Analítico..... Basado en creencias/convicciones.
Como te organizas a ti a y a los demás:	Estructurado..... Flexible

Tabla 4.9. Escalas para medir las preferencias (adaptado de Margerison-McCann)

Esta prueba psicométrica de Margerison-McCann (Team Management Profile Questionnaire) realizada a través de un cuestionario, determina las preferencias

de roles de equipo de las personas, e informa acerca de su ubicación en la “Rueda del Team Management”

A título de ejemplo, una puntuación alta en la escala de creatividad, nos indica un tipo de individuo, orientado al mundo de las teorías y los conceptos, y en contra del mundo práctico y de la verificación de datos.

El cuestionario consiste en una auto-evaluación que consta de 60 preguntas centradas en lograr una mejor comprensión del estilo individual de trabajo de cada persona identificando sus preferencias y las habilidades que cada individuo aporta al equipo. (TMPQ-Personal Team Management Profile)

Por otra parte, también han diseñado un cuestionario de 64 preguntas para determinar aquellas áreas de actividad que son críticas para un trabajo particular. (TWPQ- Types of Work Profile Questionnaire).

Mediante este cuestionario definen otros 8 *tipos de trabajo* o funciones de trabajo:

Asesoramiento	Obtener y reportar información
Innovación	Crear y experimentar nuevas ideas
Promoción	Explorar y presentar oportunidades
Desarrollo	Evaluar y probar la aplicabilidad de nuevas aproximaciones
Organización	Establecer y implementar maneras de hacer las cosas (trabajo)
Producción	Concluir y entregar resultados
Inspección	Controlar y auditar el funcionamiento de los sistemas
Mantenimiento	Mantener y salvaguardar los estándares y procesos

Tabla 4.10: Tipos de trabajo definidos en el TWPQ de Margerison-McCann (traducción)

Estos ocho tipos de trabajo, también son presentados en forma de rueda, relacionados entre si de forma secuencial, y a su vez cada uno de ellos con el centro de dicha rueda. Lo cual resulta lógico, atendiendo a las diversas formas de trabajar que se dan habitualmente en las organizaciones, ya sea a través de procesos en línea, como del trabajo recíproco (formas y procesos de trabajo que serán objeto de un análisis más profundo en el epígrafe 4.6).

Con posterioridad a la realización de las oportunas acciones de sincronización y ajuste en la relación:

individuo – tarea.

, se procede a la evaluación del desempeño del grupo o equipo.

Esto se realiza a través de un cuestionario (TPPQ-Team Performance Profile) de 54 preguntas, que tratan de evaluar el desempeño de los equipos en las 8 tareas antes comentadas (asesoramiento.....mantenimiento). Esto permite al equipo poder centrar sus esfuerzos en áreas de atención, y construir equipos más adecuados.

También se comercializa un test de evaluación por parte de los colegas de la persona evaluada (ya sean compañeros, jefes, subordinados), de 66 preguntas, acerca de las habilidades de integración de la persona. Estas habilidades, atribuidas generalmente a los líderes, también son necesarias por parte de los individuos, para el trabajo en equipo.

De otra parte, igual que Belbin (1981), utilizan unos colores para ilustrar e identificar el tipo de tareas, a fin de sincronizar los roles de equipo con las tareas (cuestión que será motivo de un ulterior análisis, dentro del epígrafe 4.6)

4.3.5. El modelo de Bernie Crawford

El modelo desarrollado por Bernie Crawford en 1987, y comercializado por la consultora Qualcorp Consulting Pty Ltd (www.qualcorp.com.au), guarda gran similitud con los anteriores modelos, si bien, es un poco más sencillo. Intenta

identificar aquellos roles, que son formas de conducta preferidas por los individuos en los equipos de trabajo.

Bernie Crawford desarrollo su modelo, centrándose más en el análisis de los trabajos de equipo en las organizaciones, que en las habituales técnicas de dirección de equipos. El modelo se centra en las actividades cruciales de liderazgo dentro del equipo, tales como: visión, valores, soporte social, tareas.

El modelo esta estructurado a partir de dos ejes de necesidades dentro de un equipo:

- El primer eje, plantea la dicotomía, entre los requerimientos derivados de la tarea, versus requerimientos de relaciones sociales/humanas y valores. (que fácilmente podemos relacionar con el modelo clásico de Bales (1950)).
- El segundo eje, representan las necesidades que tienen los equipos de centrarse en los detalles, con respecto a conceptos mas amplios, que estarían en el otro extremo del eje.

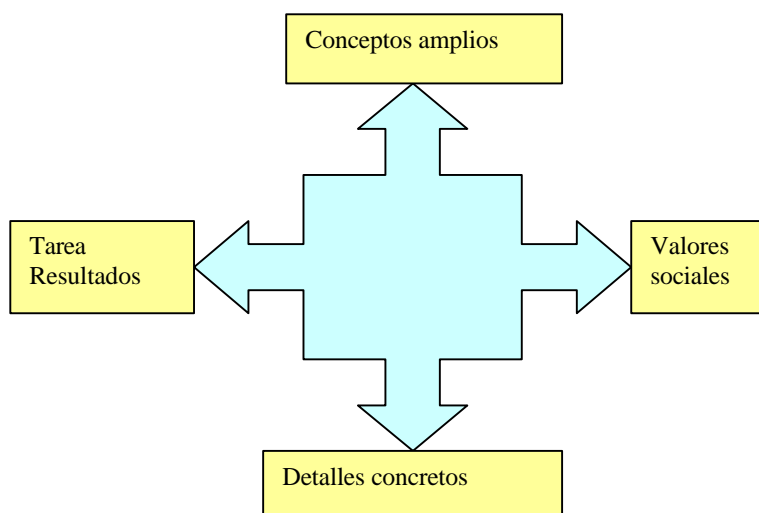


Figura 4.4. El modelo de Bernie Crawford, 1987 (traducción)

En cuanto a los ocho roles de equipo, que plantea el modelo, también son representados en forma de rueda, tal como el modelo de Margerison-McCann (1985) si bien en la parte central del círculo, incluyen los roles antagónicos de cada uno de estos roles.

ROLES DE EQUIPO	ANTAGONICOS o ROL EXTREMO
Challenger (desafiar)	Stirrer (agitador)
Socializer (socializar)	Dropout (fracasado)
Harmonizer (armonizador)	Rescuer (salvador)
Checker (inspeccionar)	Nit Picker
Performer (ejecutar)	Plodder
Orchestrator (coordinador)	Tyrant (tirano)
Planner (planificador)	Fusspot (planifica hasta el ultimo detalle)
Thinker	Crack (mal humor)

Tabla 4.11. Los roles de equipo de Bernie Crawford, (traducción parcial, para evitar interpretaciones erróneas)

4.3.6 El modelo de Alex Hiam & Associates.(2003)

Se trata de un modelo que se utiliza para facilitar la incorporación de las personas en equipo formales y también equipos informales, para trabajar en un proyecto especial o para un propósito común. Parten de la hipótesis que los individuos pondrán en práctica un determinado rol, cuando se requieren sus destrezas especiales o habilidades.

El modelo parte de un test de auto-evaluación (The Team Roles Análisis) mediante el cual los individuos, manifiestan su acuerdo /desacuerdo, a 16 preguntas relacionadas con actividades a través de una escala de 0-5. Se realizan cuatro preguntas, para cada uno de los siguientes parámetros: Introversión, Intuición, Extraversión, y Analítico.

El test pretende evaluar y mediar las tendencias de los individuos en relación a los siguientes ejes:

- Introversión – Extroversión: pretende evaluar si los individuos tienen una orientación social y grupal o bien autónoma, en cuanto a la manera de afrontar un trabajo.
- Intuición – Análisis: pretende evaluar como es su estilo de pensamiento, creativo o más bien analítico, respecto a la manera de resolver problemas y discutir y organizar el trabajo.

A partir de los cuales se configuran 4 preguntas independientes para cada parámetro.

Tal como argumentan los aludidos investigadores, estos aspectos de estilo personal de trabajo, son durables y relativamente fáciles de definir y medir.

Para el análisis de los “Team Roles” que proponen, solo usan *ítems positivos*, dado que estos son fáciles y rápidos para trabajar con ellos. Sin embargo se evita la potencial pérdida de fiabilidad al romper las dos escalas en cuatro grupos de ítems positivos.

Fundamentan esta decisión de utilizar solo ítems positivos, en el hecho de que muchas de las encuestas de evaluación para adiestramiento en puestos de trabajo, solo utilizan estos ítems positivos, dado que los individuos solo manifiestan su nivel de acuerdo con la descripción de lo que ellos son, no en relación a lo que no son. Aunque también reconocen que, en las investigaciones

formales, las preguntas están equilibradas entre positivas y negativas, con el fin de obtener puntuaciones más objetivas.

El objetivo de usar ítems independientes y medir cada uno de ellos a través de las escalas, es debido a que algunas veces los individuos son una mezcla de atributos y conductas.

Así, por ejemplo, un individuo puede ser muy intuitivo y creativo en un contexto, pero puede ser altamente estructurado, planificador o organizador de recursos en otro contexto. Al medir estos instrumentos de forma separada, el instrumento puede capturar un amplio perfil de la conducta en el trabajo de cada individuo y su potencial para contribuir en un proyecto de equipo o grupo.

A partir de las puntuaciones en los 4 parámetros, se configuran los 4 roles de equipo:

- Explorador (puntuación en Introversión + puntuación en Intuición)
- Impulsor (puntuación en Intuición + puntuación en Extraversión)
- Organizador (puntuación en Extraversión + puntuación en Analítico)
- Finalizador (puntuación en Analítico + puntuación en Introversión)

Tabla 4.12. Los roles de equipo de Alex Hiam & Associates, 2003 (adaptación)

Puntualizan que, este diseño ofrece bastantes ventajas en los diseños de curriculums, dado que:

Empieza atrayendo personalmente a cada individuo, puesto que el núcleo de su auto-evaluada actividad, introduce a los individuos dentro del

concepto de roles de equipo y además favorece la idea que los individuos deberán coger un liderazgo informal en cada etapa del proyecto.

Integra el currículo completo de la persona, dentro del núcleo de evaluaciones del modelo. Aprendiendo los puntos más importantes del mismo, para su integración dentro del núcleo del modelo de los roles de equipo y de los cuatro roles de equipo en particular.

Construyendo habilidades más allá de las evoluciones iniciales y a su vez, ofrece puntos de aprendizaje, puesto que en la práctica, los miembros del equipo se enfrentan a muchos desafíos en el área de las *relaciones interpersonales* y también en el área de la dirección de proyectos y producción de resultados. De esta forma al instruirles acerca de sus diferentes fortalezas y como usarlas dentro del equipo, es una excelente forma de afrontar diversos desafíos, aunque solo sea el principio.

Esta basado en la actividad, y además, todas las actividades están diseñadas para poner en practica los roles de equipo. Si bien, contiene unas pocas páginas del historial de los estudios del participante, dado que el modelo esta mayoritariamente *orientado al proceso y basado en la actividad*.

Observa como grupos dispersos que están trabajando juntos para completar actividades, y como ellos a menudo afloran el rol del liderazgo informal, para aplicar las fortalezas de los diferentes individuos. Algunos entrenadores también incluyen en sus sesiones, un modulo de resolución de conflictos.

Los investigadores de este modelo, recomiendan que antes de utilizar el “Team Roles Análisis”, es importante conocer cinco puntos fundamentales:

- Los roles que juegan los individuos en los equipos o grupos de proyecto a menudo son determinados por aspectos de su personalidad y estilo de trabajo.
- Para que un equipo tome ventaja de las potenciales sinergias de sus múltiples contribuciones, este necesita reconocer estas diferencias entre los individuos y utilizarlas productivamente.
- A menudo los equipos tienen problemas (en la ejecución y o en sentirse solos) esto puede evitarse a través de una mejor comprensión de los roles de equipo.
- Los equipos de proyecto, tiene un ciclo óptimo desde el principio hasta el final, en el cual diferentes roles son necesarios en cada etapa a fin de maximizar la eficiencia y efectividad del trabajo en equipo.
- Los equipos necesitan ser contruidos, ellos no surgen espontáneamente.

4.3.7 Modelos similares no centrados en los roles de roles de equipo

I.- LOS ESTILOS DE INTERACCIÓN DE JOHN GEIER.

Los estilos de interacción están basados en patrones de conducta observables que son bastante similares a los populares modelos de estilos sociales (se comercializan mediante un producto denominado "DISC"). Los estilos de interacción nos dicen el "como" de nuestra conducta.

Se refiere a patrones de interacción que son tanto contextuales, como también innatos.

Estos estilos se basan en el Modelo del Estilo de Interacción de Marston (1920) a través de sus escritos acerca de las bases emocionales de nuestra conducta. Geier (1958) construyó a partir de los trabajos de Marston, un instrumento (DISC),

para identificar rasgos y agrupaciones de rasgos que nos ayuden a comprender los estilos sociales de la gente.

El modelo, parte de la premisa de que, si somos capaces de comprender nuestro estilo natural de interacción, nos permitirá utilizar nuestras capacidades, y usar nuestras fortalezas para obtener los máximos resultados. También, puede ser de gran ayuda, comprender que a veces los miembros del equipo, están rechazando nuestras ideas, no por las ideas, sino por tu estilo de presentarlas.

El conocimiento de los estilos de interacción, permite localizar conflictos interpersonales, y facilita una gran flexibilidad en nuestra interacciones con otros.

Los cuatro estilos sociales desarrollados por Geier son:

- **Detrás de las escenas: Behind—the-Scenes** Tratan de obtener el mejor resultado posible. La gente de este estilo se concentra en la comprensión y trabaja con el proceso, para crear un resultado positivo. Animar a integrar varias fuentes de información y acomodan diferentes puntos de vista. Produciendo, sosteniendo, definiendo y clarificando, son las maneras que utilizan para dar soporte al proceso grupal. Habitualmente, tienen más paciencia que la mayoría, y utilizan el tiempo necesario para ganar soporte de los demás, a través del consenso para un proyecto o para redefinir un resultado.
- **Obtener-Cosas-Haciendo: (Get-Things-Going)** Tratan de persuadir y envolver a otros. Facilitan o catalizan roles y animan e inspiran a otros a moverse hacia la acción, facilitando el proceso. Se centran en la interacción, a menudo con un estilo expresivo. Quieren que las cosas se hagan, con entusiasmo. Exploran opciones y posibilidades. Quieren que las decisiones sean participativas y entusiastas, con la implicación de todo el mundo.

- **Grafico del curso: (Chart-the-curse)** Necesitan tener un curso de acción que seguir. Les preocupa el saber que hacer, y mantener al grupo y a ellos mismo, así como el proyecto dentro de los planes trazados. Prefieren conocer que esta ocurriendo. Identifican el proceso de cumplimiento del objetivo, y se posicionan para crear y monitorizar un plan. Sus informes y deliberaciones se basan en analizar, conceptualizar o preveer que necesita ser hecho en cada momento.
- **Al ataque (in-charge):** Les interesa obtener resultados y productos terminados, a través de la gente. Se centran básicamente en los resultados. Tienen energía e intención de conducir el grupo hacia el objetivo. Habitualmente, toman decisiones rápidamente, para mantenerse ellos y la gente, sobre la tarea y objetivos encomendados, y además dentro del tiempo. Odian gastar tiempo y retroceder. Haciendo de mentores, ejecutando las acciones, supervisar y movilizar recursos, son las formas que utilizan para que las cosas se cumplan.

II) EL MODELO DE LOS TEMPERAMENTOS DE DAVID KEISEY

El modelo de Keisey (1998) permite aislar cuatro patrones de personalidad que el denomina temperamentos, y en función de los mismo, intenta identificar los tipos de trabajo o tareas, que serán más acordes con estos temperamentos.

De algún modo sigue la línea de los otros modelos, en buscar una relación entre “preferencias” y tareas, para lograr un mejor desempeño.

Los cuatro temperamentos que aísla son:

- **Artesano:** el núcleo de sus necesidades es tener libertad de actuar sin obstáculos y ver un resultado marcado de su acción. Se centran en desarrollar sus habilidades de ejecución, variedad y estimulación. Su creatividad se revela por la variedad de soluciones. Tiene talento para usar

herramientas, ya sean lenguaje, teorías, pinturas ordenadores. → Son individuos libres, autónomos y creativos.

- **Guardián:** sus necesidades se concentran en la participación en grupos y en tener responsabilidad. Necesitan saber que están haciendo cosas responsables. Valoran la estabilidad, seguridad y sentido de la comunidad. Valoran las jerarquías, la autoridad y pueden sorprenderse que otros ataquen estas estructuras sociales. El guardián conoce como las cosas se han estado haciendo siempre, así que anticipan acciones erróneas. Tienen predilección para atender las reglas, los procedimientos y el protocolo.
- **Idealista:** sus necesidades surgen del significado, que adquiere tener un sentido de propósito y trabajo hacia una cosa grande. Los idealistas necesitan tener un sentido de identidad única. Ellos valoran la unidad, su auto-actualización y autenticidad. Los idealistas prefieren interacciones cooperativas con un enfoque de ética y moral. Los idealistas tienden a unificar a gentes diversas y ayudan a los individuos a realizar su potencial. Ellos construyen puentes entre la gente a través de la empatía y la clarificación de temas profundos.
- **Racional:** Sus necesidades se centran en la maestría de conceptos, conocimiento y competencia. Quieren comprender los principios que operan en el universo y aprender o incluso desarrollar teorías para cada cosa. Valoran la consistencia lógica, conceptos e ideas, y buscan progreso. Analizan una situación abstracta y consideran sus posibilidades. Investigan, analizan, buscan patrones y desarrollan hipótesis.

III) EL MODELO DE LOS TALENTOS DE LINDA V.BERENS

El modelo de Berens (2001), basándose en el anterior modelo de los temperamentos, desarrolla un sistema de desarrollo de los roles, y habilidades que les llama “talentos”.

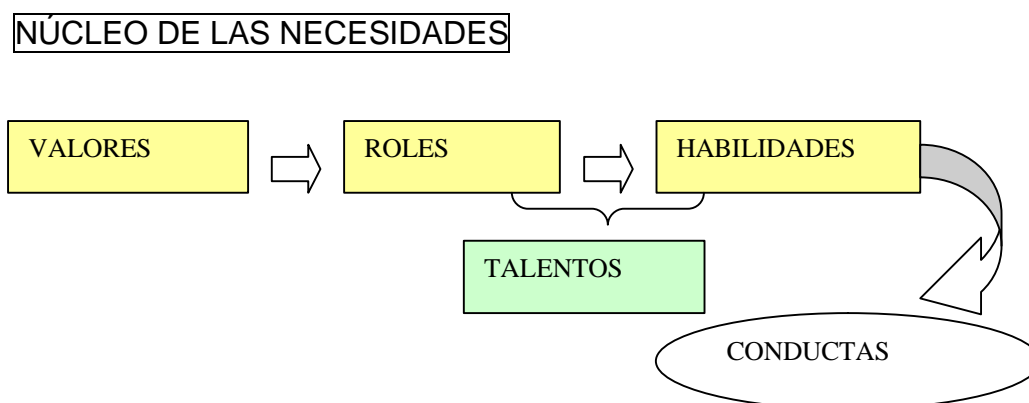


Figura 4.4. Modelo de los talentos de Berens (adaptación)

De acuerdo con este núcleo de necesidades, la autora relaciona algunos situaciones estresantes, para cada uno de los temperamentos de David Keyser, así como las recomendaciones de actuación.

	IDEALISTA	RACIONAL	GUARDIÁN	ARTISTA
Núcleo de necesidades	Significativo y trascendente. Identidad única.	Maestría y autocontrol Conocimiento y competencia	Membresía y pertenencia. Responsabilidad y deber	Libertad de actuar según las necesidades del momento Habilidad de impactar
Situaciones estresantes	Ausencia de integridad Poca sinceridad Traición	Ausencia de poder. Incompetencia. Falta de conocimiento	Abandono Insubordinación. Falta de pertenencia	Encierro Aburrimiento Ausencia de impacto
Antídotos para estas situaciones estresantes	Afirmación y nutrición de los demás. Nuevas búsquedas.	Reconfirmación de competencia y conocimiento. Empezar un nuevo proyecto	Apreciación Inclusión en nuevas actividades. Nuevos miembros	Encontrar otras opciones. Nuevas formas de impactar. Nuevas actividades.

Tabla 4.13. Situaciones estresantes para los diferentes temperamentos de Keyser (traducción y adaptación)

4.4. Equilibrio de los roles en el equipo

4.4.1. La combinación de habilidades y destrezas.

Es recurrente en la literatura relacionada con los equipos de trabajo, la necesidad de encontrar un *equilibrio o mezcla* adecuada entre los miembros del equipo. Cuestión que también ha ocupado a las investigaciones de los roles (comentado en epígrafe 4.3).

En este sentido, las investigaciones se han centrado en el análisis de los roles que son necesarios para el éxito de los equipos y así entender por qué los equipos tienen éxito o fallan.

Atendiendo a que los miembros del equipo habitualmente son diferentes en sus capacidades (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias), la composición del equipo debe tomar en consideración, especialmente, la *complementariedad* que enriquece al equipo y hace que éste sea más competitivo. Además de tener en cuenta, las propias *exigencias de la tarea* y el nivel de autonomía interna que se quiere para el equipo.

Para Aritzeta y Ayestarán (2003), la composición equilibrada de los equipos es el aspecto central que predice la efectividad del equipo. También, Pearce y Ravlin (1987) han constatado que la diversidad de roles tiene efectos positivos en los procesos interpersonales dentro de los equipos.

Como señala, Katzenbach:

“La capacidad de desempeño adicional que el auténtico equipo brinda proviene esencialmente de una *combinación complementaria de las habilidades* de sus integrantes. En consecuencia es necesario seleccionarlos a partir de un conjunto de *habilidades que aportarán al grupo*. Pero rara vez, ocurre esto en la alta gerencia, donde las misiones

suelen basarse en el cargo formal de sus integrantes, mas que en sus habilidades reales. (Katzenbach ,1997, p.148)

Es una importante reflexión, por cuanto a que Katzenbach (op.cit.), alude a la necesidad de obtener un adecuado equilibrio de habilidades, pero al tiempo, se cuestiona las habilidad de los lideres para este cometido, por cuanto son estos líderes quienes deben impulsar el cambio hacia el *trabajo en equipo*, y con esta actuación no son precisamente, un modelo a seguir por otras personas de la organización. Siendo esta una de las razones por las que siguiendo al autor, se dan situaciones del tipo:

“Las organizaciones han incurrido frecuentemente en el error de formar sus equipos, eligiendo a sus miembros sobre la base de su compatibilidad personal o su cargo formal dentro de la organización, sin prestar la debida atención a la *combinación necesaria de destrezas*” (Pág. 89-90).

Por su parte, West (2003), nos sugiere algunas recomendaciones para conseguir un óptimo equilibrio en el equipo:

“Un *equipo bien ensamblado* debería contar con la mezcla apropiada de técnicas, capacidades y recursos en el marco del equipo. También se ha sugerido que los miembros del equipo no deberían ser demasiado similares entre si, ya que de lo contrario podría existir un alto grado de consenso y un bajo nivel de creatividad. Asimismo, el equipo no debería estar compuesto de personas con trasfondos, edades y puntos de vista tan dispares que amenazaran su viabilidad, hasta el punto de que los miembros del grupo se sintieran tan insatisfechos que optaran por abandonarlo prematuramente” (pag. 172-173)

En la misma línea argumental, Neuman, Wagner y Christiansen (1999) citados por Aritzeta y Ayestaran (2003), los modelos de equipos complementarios (heterogéneos) predicen en mayor grado la eficacia grupal que los modelos de equipos suplementarios (homogéneos): este hecho hace pensar que los equipos

son mas efectivos cuando las personalidades de sus miembros son diversas, y cada miembro del equipo realiza una contribución a partir de sus atributos específicos al equipo.

A través de estos párrafos, podemos deducir implícitamente que los requisitos para estas habilidades pertenecen a tres categorías claramente diferenciables: (Katzenbach, 2000, p 89)

- Conocimiento técnico o funcional
- Habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Habilidades interpersonales.

4.4.2 El equilibrio de los roles en un equipo

Estos argumentos apuntados, sobre la necesidad de conseguir un adecuado equilibrio en los equipos de trabajo, nos permite centrarnos en las investigaciones que han realizado los teóricos acerca del *equilibrio de roles*, para lograr que los grupos trabajen en equipo.

Algunos investigadores que han testado la denominada hipótesis del “equilibrio de los Roles” (Senior, 1997; Pichard y Stanton, 1999; Belbin, 2001; Aritzeta y Ayestaran, 2003), la cual afirma que los equipos que contengan mayor cantidad de Roles, desempeñaran mejor la tarea (serán mas efectivos) que aquellos que contengan menor cantidad de Roles, han constatado esta efectividad a través de sus trabajos empíricos. Las investigaciones demostraron que la efectividad de los equipos estaba relacionada con la existencia de una variedad alta de roles, es decir con la representación de todos los roles de equipo. Coherente con los datos encontrados por otros autores en el ámbito de la diversidad de personalidades en los equipos (Neuman, Wagner y Christiansen 1999).

Más concretamente, Aritzeta y Ayestaran (2003), observaron a través de sus resultados que a nivel grupal, la efectividad y el equilibrio de los roles aparecen con una relación mayor que al nivel individual.

Bebin (1981), puntualiza además que, la ausencia de uno de los roles obviamente debilita al equipo, pero igualmente la presencia de un mismo tipo de rol, produce algunos fallos predecibles en el funcionamiento de los equipos.

4.4.3. El proceso de equilibrar equipos.

Resulta evidente que a partir de los planteamientos citados, las organizaciones posiblemente serán más eficaces, si en sus modelos de selección de las personas, se plantean esta necesidad de lograr un óptimo “equilibrio”, como paso previo a la formación de los equipos.

“siempre es mejor lograr la *composición ideal* desde el principio, que soportar después los trabajos de reparación necesarios” (Katzenbach, 2000, pag 68).

El proceso de equilibrar a un equipo pasa básicamente por:

- *primero* : conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes
- *segundo*: por establecer qué roles se necesitan incorporar, potenciar o disminuir
- *tercero*: por establecer los compromisos necesarios para que se aporten los nuevos comportamientos requeridos, de acuerdo con las tendencias de cada uno de los individuos.
- *Cuarto*: la selección de los integrantes deberá tener en cuenta no solo las habilidades comprobadas, sino también las potenciales. (Kantzenbach, 2000, pág-89-90)

Cabe esperar, que a través de una buena distribución de los roles en el equipo, se favorezca además:

- La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.
- La superación de las rivalidades internas en el equipo.
- La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo.
- El desarrollo de las habilidades de las personas.
- La motivación de los miembros del equipo.

4.4.4 Evolución del rol de equipo

Partiendo del planteamiento de Belbin (1981) quien argumenta que un equipo no se encuentra bien equilibrado, cuando alguno de los roles no se representa de forma *natural* o en el rango de *capaces de asumir*, Arietza y Ayestarán, (2003) investigaron una posible evolución del rol de equipo, por parte de las personas, desde sus etapas iniciales de incorporación al equipo, hasta etapas más consolidadas del mismo.

Así, asumiendo el supuesto de que cuando se crean nuevos equipos, se produce incertidumbre inicial por parte de sus miembros (comentado en el capítulo 3), con lo que es predecible que los individuos respondan a esta situación aumentando el *rango de roles capaces de asumir*, lo que a su vez refleja una *baja claridad de rol* (Rizzo, House y Lirtzman 1970), los aludidos investigadores se plantearon como hipótesis de trabajo, la posibilidad de encontrar una mayor cantidad de roles *capaces de asumir* en la primera toma de datos, que en la segunda, y a su vez, que dicha reducción se mostrara relacionada con la efectividad del equipo. Del mismo modo, el incremento de roles “naturales” y “evitados” a lo largo del tiempo podría indicar una cierta claridad de rol.

Hipótesis que fue confirmada, mostrando que con el tiempo, se produce un doble efecto: reducción de roles *capaces de asumir*, con aumento de *roles rechazados* y *roles naturales* (Aritzeta y Ayestarán, 2003)

Por su parte, el equipo de Margerison – McCann (1985) buscaron las correlaciones a lo largo del tiempo, en base a 100 personas que completaron el cuestionario de preferencias (Team Management Profile Questionnaire), comentado en el epígrafe 4.3.4, en un intervalo de tiempo entre 1 y 6 años, y obtuvieron unas correlaciones aceptables de un nivel 0,70 y 0,75 para todas las escalas.

De otro lado la estabilidad de las preferencias a lo largo de los 6 años *fue muy estable*, pues un 64% de los individuos no cambiaron sus preferencias en los roles de equipo, (así un individuo que puntuó alto en la escala de extraversión – introversión, perduro al cabo del tiempo) y además un 27% cambiaron una sola preferencias en mediadas trabajo. www.tms.com.au

Lo que en cierta medida, viene a confirmar algunas de las observaciones que realiza Katzenbach

“ningún equipo triunfa sin todas las metas de desempeño. Sin embargo, la mayoría de ellos descubren las *habilidades que necesitan* una vez formado el equipo” (Katzenbach, 2000, p.100)

Por lo que podemos afirmar que los roles se clarifican con el tiempo, y que por tanto, estos pueden variar desde posiciones iniciales, influenciadas por una cierta incertidumbre de los miembros en su participación en los equipos, pero con el tiempo tienden a estabilizarse.

4.5. La utilización de cuestionarios de evaluación 360º

Tal como hemos comentado a lo largo del epígrafe 4.3, los diversos modelos que han teorizado sobre los roles de equipo, han desarrollado sus instrumentos de evaluación en base a unos cuestionarios de auto-percepción de los individuos. Con objeto de alcanzar una mayor objetividad en los resultados, se han desarrollado paralelamente otros cuestionarios a realizar por las personas cercanas al individuo evaluado (familiares, compañeros, jefes, subordinados). Es una especie de evaluación 360º que tiene por objetivo contrastar o incluso modificar los resultados iniciales obtenidos a partir de auto-test.

Resulta evidente, que a través de esta evaluación complementaria se elimina en parte la subjetividad derivada del test de auto-percepción, sin embargo, entiendo que estos cuestionarios que cumplimentan otras personas del entorno del individuo, también adolecen de una importante subjetividad, de la que destacamos algunos puntos:

- Se basan en unos pocos *adjetivos* muy imprecisos acerca del individuo, sobre los que se tienen que puntuar.
- Los evaluadores, no tienen experiencia previa ni formación para realizar este cometido con objetividad.
- Algunos test incluyen puntos positivos y negativos del individuo, cuando la mayoría de los marcos teóricos analizados anteriormente, rehuyen de estos aspectos negativos, y hablan de *debilidades permitidas*, o bien los excluyen de los test de auto-evaluación previos.

Veamos a continuación, cuales son las herramientas de evaluación 360º, desarrolladas, actualmente por los teóricos

➤ **M. BELBIN**

El equipo de Belbin, ha desarrollado el OA (Observer Assessment), que se utiliza para complementar el test de auto-percepción SPI (Self - Perception Inventory). Estos dos inventarios están vinculados a través de su plataforma informática e-interlace.

Dicha vinculación, pretende mostrar los roles de equipo que al individuo le gustaría hacer, identificados mediante el SPI, y los roles sobre los que los observadores opinan que tiene más fortalezas.

La plataforma, emite un informe de ambas evaluaciones, destacando mediante gráficos de tartas, cuales son los principales roles que se obtienen en cada una de ellas, al objeto de que la persona pueda observar cuales son las diferencias más significativas, respecto de los roles comparativos, de aquellos que contrastan. Sin embargo, este informe ofrece en mi opinión, numerosos interrogantes:

- ¿Se espera que el individuo, cambie sus preferencias iniciales, por roles identificados por otros?
- En el fondo el modelo es parecido a la “Ventana de Johari” desarrollada por Luft y Ingham (1950, 1984), en sus investigaciones de dinámica de grupos.
- El hecho de que el individuo se perciba a si mismo (de acuerdo a la puntuación obtenida en su auto-evaluación (SPI), con un estilo de comportamiento concreto, en su participación en los equipos, no implica necesariamente que sean los roles que más les guste desarrollar.
- Las opiniones de los observadores no tienen por que ser puntos fuertes del individuo, ni tampoco pautas de comportamiento ideales.

El OA, permite incluir un máximo de 6 evaluadores, que pueden incorporarse en el proceso, a lo largo de 6 meses. La sesión es seguida por dichos evaluadores a través de un hipervínculo, una vez el test de auto-evaluación se ha completado.

La persona evaluada, puede elegir si quiere un informe con o sin observadores, si bien Belbin, recomienda la utilización de los observadores, para lo que se requiere un número mínimo de *cuatro*.

Los observadores deben identificarse con su nombre, motivo por el que esto *puede condicionar* el tipo de respuestas, debido al conocimiento mutuo (observador-observado).

En cuanto al tipo de evaluación, esta consiste en una lista de conductas observables, descritas por el equipo de Belbin, si bien son ítems muy *genéricos*. Los observadores visualizan dos listas A y B, una para las conductas “buenas” (organizado) y “malas” (agresivo), y otorga una puntuación de 1 a 2, a las conductas que mejor describen al individuo. Existe una máximo de puntuación acumulada, tanto para la lista A como para la B, siendo este limite superior para la primera.

La lista es acumulativa, con las puntuaciones de los diversos observadores. Esta se ordena en orden descendiente, según la frecuencia.

Ejemplo:

Amplias perspectivas	5	Original	1
Alienta a los otros	5	Imaginativo	1
Diplomático	5	Provocativo	1
Calmado y confidente	4	Analítico	1
Adaptable	4	Practico	1
Consultivo	4	Resistente al cambio	1
Consciente de prioridades	4		

Tabla 4.14. Ejemplo del Observer desarrollado por Belbin (adaptación/traducción)

El informe irá cambiando, a medida que el número de observadores se incrementa, llegando a ser diferente del informe original. Este informe es por tanto más objetivo con observadores que sin ellos.

Mediante esta lista de términos a usar por los Observadores, se intentan reflejar algunas de las características y las fortalezas de la conducta del individuo más apreciadas por otros. Es también normal tener 0 puntos en algunas palabras.

Con este material se va configurando un gráfico, que refleja además de las puntuaciones de los observadores, las partes negativas del rol, que Belbin considera *debilidades permitidas*, cuando estas van asociadas a otras fortalezas del individuo. Para suplir estas debilidades, Belbin, recomienda trabajar con otras personas que cubran estas carencias.

Un instrumento análogo al OA, es el Job Observer, que también se nutre de evaluaciones realizadas por observadores externos, pero en esta ocasión se centra específicamente en características especialmente *exitosas en un trabajo* en detrimento de otras. Es un objetivo muy similar al planteado por las investigaciones en Competencias (ver capítulo 5)

Se caracteriza por ofrecer a los observadores, una lista de “palabras” (Observer Assessment Words), que pueden ser positivas o negativas en relación al puesto de trabajo, tales como:

- Positivas: observador, persuasivo, etc.
- Negativas: crítico, provocativo, etc.

De nuevo, nos encontramos con la utilización de términos muy genéricos, más que de comportamientos realmente observables. Además, lo que un contexto podría ser considerado como un comportamiento negativo (crítico), pueden ser valorado en otro contexto, como conductas asertivas a través de las diferentes fases del trabajo en equipo (rol del monitor evaluador y rol del finalizador).

➤ **STEVE MYERS**

Este investigador acude a las evaluaciones de los observadores, únicamente para hablar de *ideales* de conducta. En este sentido, ha diseñado el ITPQ (Ideal Team Profile Questionnaire), que consiste en un cuestionario de preguntas a responder por los miembros del equipo, clientes, gerentes, etc., para dar sus puntos de vista, e incluso manifestar que tipo de conductas desearían para un *equipo exitoso*.

Una vez, se ha determinado el *perfil ideal del equipo*, se realiza la habitual comparación respecto del perfil actual, (agregando los resultados de cada miembro en el MTR-i Team Role Questionnaire), para un posterior análisis del gap, entre el perfil ideal, y la combinación actual de roles, a fin de que el equipo pueda identificar las acciones que pueden tomar para mejorar su ejecución.

El diseño del ITPQ, se apoya en las actuales tendencias del mundo empresarial, en cuanto a encuadrar a los equipos de trabajo, de acuerdo con los valores y la misión de cada organización. Si bien, adolece del mismo problema que el test de Belbin, en cuanto a la subjetividad de los términos que se utilizan para describir los comportamientos.

También, utiliza la metodología 360° para obtener feedback durante el proceso de construcción de los equipos, con objeto de reducir los conflictos que puedan surgir, como resultado de las diferentes expectativas de rol, de cada uno de los miembros.

Para ello, después de obtener los principales roles de equipo, según las puntuaciones obtenidas en el test de auto-evaluación, se pide a la persona que observe como ve este rol en otras personas del equipo. Se permite el cambio de puntuación, una vez la persona ha verificado los diferentes roles de equipo. Por el mismo mecanismo, se obtiene el feed-back de los compañeros, en base a la observación de las conductas asociadas a su rol de equipo.

➤ **MARGERISON-McCANN**

Estos investigadores solo utilizan el modelo 360º, para confeccionar el perfil de habilidades de integración: LSPQ,s (Linking Skill Profile Questionnaires).

Definen estas *habilidades de integración* como: aquellos factores sobre los cuales, depende que los equipos puedan integrarse y coordinar en forma coherente como un *todo*. Aunque habitualmente se suelen atribuir al líder, todos los miembros del equipo necesitan ponerlas en práctica.

“Las investigaciones efectuadas, demuestran lo difícil que es para una persona evaluar correctamente sus propias *habilidades*. Únicamente se considera que alguien posee *habilidades de integración*, cuando las personas que se relacionan frecuentemente con el o ella, así lo reconocen” (<http://www.tms.com>).

Estas habilidades, se obtienen a partir de una multievaluación de 66 preguntas, realizadas a la propia persona, colegas, supervisores.

Siguiendo la dicotomía clásica de Bales (1950), se distinguen habilidades relacionadas con la gente, y habilidades relacionadas con la tarea. En la tabla 4.15, se citan algunas de estas habilidades.

La persona que cumplimenta el formulario, evalúa hasta donde, cada habilidad de integración es necesaria para su trabajo, y la importancia de la misma. Después se le pide al evaluador externo, que califique al individuo desde el punto de vista de lo que ocurren en realidad.

El perfil de Habilidades de Integración, trata de evaluar la diferencia que se produce entre la situación ideal, y la situación real, informando de las mismas.

Habilidades relacionadas con la gente:	Habilidades relacionadas con al tarea: Asignación de trabajos
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escucha activa</i>: escuchar antes de decidir. • <i>Comunicación</i>: mantener un nivel de comunicación regular. • <i>Relaciones con el Equipo</i>: impulsar respeto, entendimiento y verdad entre los miembros. • <i>Solución de problemas</i>: ser capaces y resolutivos con los problemas de la gente. • <i>Toma de decisiones participativa</i>: implicar a la gente en la solución de temas clave. • <i>Gestión de interfases</i>: coordinar y representar a los miembros del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo de equipo</i>: desarrollar un equipo equilibrado. • <i>Delegación</i>: delegar el trabajo que no sea imprescindible hacerlo uno mismo. • <i>Fijación de objetivos</i>: fijar objetivos alcanzables, pero siempre incentivado la mejora en su trabajo. • <i>Normas de calidad</i>: fijar ejemplos y acordar unos estándares altos de trabajo de calidad en el equipo. • <i>Asignación de trabajos</i>: asignar trabajo a la gente basándose en sus capacidades y preferencias.

Tabla 4.15. El perfil de las habilidades de integración de Margerison-McCann (traducción/adaptación)

A modo de conclusión (de este epígrafe 4.5.), diremos que los test de auto-percepción desarrollados por los investigadores de los roles de equipo, habitualmente se complementan y contrastan, con las valoraciones obtenidas a partir de las observaciones de las personas cercanas al entorno de la persona evaluada. Sin embargo, los términos utilizados en estas evaluaciones tipo 360°, resultan muy genéricos para describir los comportamientos observables en las personas.

4. 6. La relación entre el rol y la tarea

Tal y como hemos visto, la primera utilidad que se desprende del nuevo lenguaje generado a raíz de los roles de equipo, es la de facilitar la comprensión mutua entre los miembros del equipo y aumentar su potencial, mediante la adecuada composición de estos roles, pero también resulta evidente que la mayoría de los modelos que han teorizado sobre los roles de equipo (comentados en el epígrafe 4.3), han intentado buscar una posible vinculación entre los roles y el desempeño. Parten de la premisa, que existe una correlación positiva, entre ciertas tareas y determinados roles, en el sentido de es posible identificar que tareas son más afines a ciertos roles y cuales no le son propicias.

Bajo esta perspectiva, se espera que los individuos que realicen trabajos o tareas complementarias con su rol natural o preferido, obtengan un mayor rendimiento y desempeño por parte del individuo.

Se ha escrito mucho, sobre la óptima adecuación hombre-puesto de trabajo si bien, des de mi punto de vista, la mayor parte de los estudios, adolecen de la rigidez derivada de su análisis en entornos relativamente estables, donde es posible de *estandarizar los procesos* productivos de las organizaciones.

Debido a los constantes cambios, donde trabajo flexible, trabajo en equipo y el trabajo individual de nivel, son de vital importancia, muchas de las prácticas tradicionales para definir y rehabilitar los trabajos son ineficaces. - un trabajo es una cosa en constante movimiento de desarrollo. Resulta por tanto, necesario adoptar en actualidad una perspectiva más dinámica, para lo cual se debe realizar una primera aproximación que permita definir el trabajo que es “necesario” en nuestras organizaciones.

Estas limitaciones que tienen los procedimientos habituales para la definición de *puestos de trabajo* están siendo ampliamente reconocidas por la mayoría de las organizaciones, si bien, se busca una solución concreta a un problema elástico.

Esta situación desalienta a los managers, porque la mayoría de las organizaciones contratan a sus trabajadores *para hacer su trabajo*, y no para que sea realizado el *trabajo necesario*. Así, la rigidez en la especificación de los puestos de trabajo, obliga a las organizaciones (tal como hemos comentado en el capítulo 3) a crear equipos ad-hoc, o bien a pedir a sus empleados, un esfuerzo adicional para resolver todo el trabajo extra, que se genera.

Dentro de este contexto dinámico, también es preciso reestructurar la relación entre trabajadores y sus superiores, en lo que se refiere a la comunicación y la *definición de tareas*, otorgando un mayor protagonismo al propio trabajador.

Belbin (1993) , propone un nuevo escenario más dinámico, de relaciones entre el trabajador y el manager, denominado *Work Set*, que consiste en un proceso circular (ver figura 4.5), donde el puesto de trabajo se va construyendo continuamente, entre la relación que mantiene el trabajador y el manager.

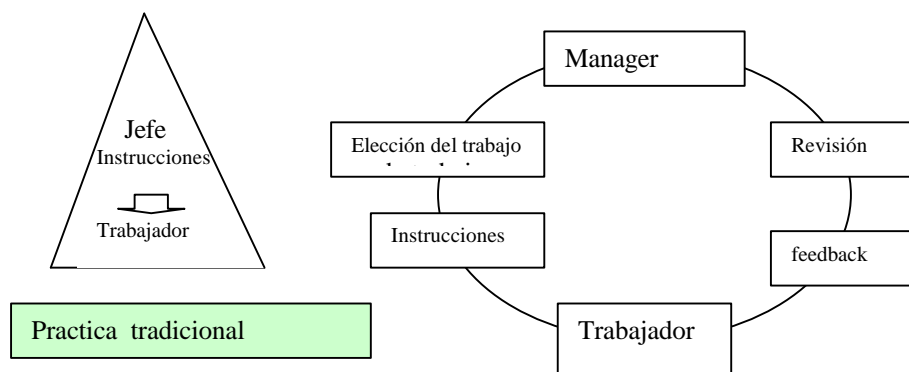


Figura 4.5 Las relaciones entre el trabajador y el Manager (adaptación de Belbin, 1993)

Este enfoque que plantea un proceso dinámico y continuado, en la redefinición del trabajo, me parece de gran utilidad al facilitar la alineación de los roles de equipo, con las diferentes tareas, al tiempo que se ajusta en gran medida a las nuevas realidades de las organizaciones. Sin embargo, aun siendo un esquema

bastante clarificador, reduce la definición del trabajo, a una relación empleado-manager, cuando en una organización y su entorno inmediato (clientes, proveedores, accionistas), se dan otros factores, que inciden en el tipo de tarea a desarrollar por los trabajadores.

Soy consciente, que tratar de aproximar los roles a las tareas, significa afrontar un análisis de las diferentes estructuras y flujos de trabajo que se dan en las organizaciones, para intentar llegar a un nivel básico de *la tarea y la responsabilidad*, donde se sustentan la mayoría de las teorías de los roles de equipo. Sin embargo, esto supone manejar múltiples conceptos organizacionales, tales como eficacia, eficiencia, flujos de trabajo, etc., que dada la amplitud de estudios que se han realizado sobre estos términos, me veo obligado a efectuar una importante restricción en su utilización, limitándome a poner de manifiesto aquellos puntos, que permitan centrar el estudio de los roles de equipo, dentro del ámbito de las organizaciones empresariales, a los efectos de una mejor comprensión.

Para ello, analizaremos las organizaciones en base a siete perspectivas, como si tratase de los diferentes planos que se realizan en una resonancia magnética, que permite una imagen global de objeto de estudio, en nuestro caso la organización.

1. Análisis de la organización a través de los mapas estratégicos.
2. La dicotomía centralización- descentralización & control – autonomía.
3. Eficiencia – eficacia.
4. Modelos organizativos en base a la coordinación de las tareas.
5. Análisis de los flujos de trabajo.
6. Análisis de los organigramas según criterios jerárquicos.
7. Taxonomía de las tareas de un grupo.

4.6 1 La organización a través de los mapas estratégicos.

Una de las apuestas más sugerentes para analizar los diferentes procesos que se dan en las organizaciones actuales, es la realizada por Kaplan y Norton (1996) con su *Balanced Scorecard* (traducido en España como Cuadro de Mando Integral), que también veremos en el epígrafe 5.7 dedicado a las competencias, consiste en una herramienta para la implantación de las estrategias en las empresas.

Para competir y adaptarse en el actual entorno, las empresas deben aclarar y traducir la visión y su estrategia. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. Así como aumentar el feedback y la formación estratégica.

Con esta finalidad, el Cuadro de Mando Integral, se configura entorno a una serie de mapas estratégicos, que mediante diversos indicadores de gestión efectiva, situados en varios niveles, vincula la actuación de sus empleados, a diferentes procesos, que permitan a la organización ser más eficiente y competitiva, tanto en el corto como en el largo plazo.

Es interesante, observar que el *Balanced Scorecard*, sitúa a los empleados como el valor más importante de la empresa, y condiciona con gran acierto, el rendimiento económico-financiero (resultados de la empresa), a la buena gestión de estos recursos humanos.

“El Cuadro de Mando Integral, captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización”
(Kaplan y Norton, 1996, p. 21)

Pienso, que este es un paso fundamental en el mundo empresarial, pues se sigue dando satisfacción a los accionistas, mediante la creación de valor en la

empresa, a través de la potenciación y medición de los intangibles. (no medibles por la contabilidad tradicional).

Así, las empresas descubren como la innovación, la calidad del servicio, la fidelización de los clientes, el asesoramiento, el servicio de post-venta, son las áreas clave de su negocio, y las que le dan el autentico valor-añadido, mientras que los enfoques clásicos centrados únicamente en la reducción de costes (derivados de una visión a corto-plazo), acaban destruyendo estos intangibles, y entre ellos, el más importante: las personas.

Como, se puede observar en el ejemplo del grafico 4.6, una mejora en los empleados, produce una expectativa de mejora en los procesos, que serán valorados por nuestros clientes, y estos a su vez nos comprarán más, con lo que se obtiene una mayor cifra de ventas, que implica un aumento de los beneficios para los accionistas.

Lo cual, nos permite vincular personas y procesos, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Nuevos indicadores en el control de gestión
CMI – Los Mapas Estratégicos

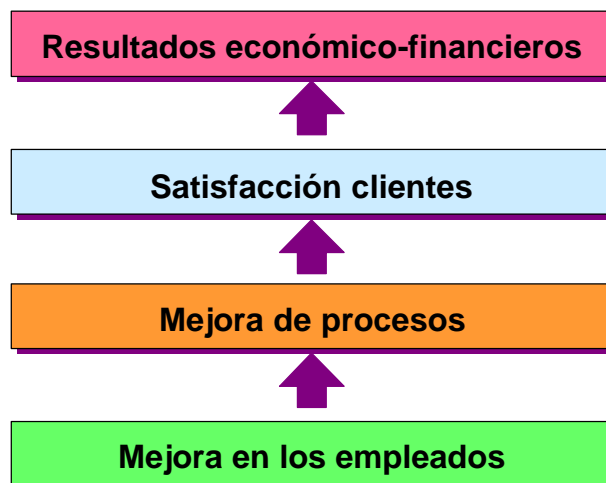


Figura 4.6 Los mapas estratégicos (adaptación de (Kaplan y Norton, 1996)

El CMI, contempla a su vez, los indicadores financieros de la actuación pasada (datos contables) con medidas de los “inductores” de la actuación futura. Además pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de *información para los empleados en todos los niveles de la organización*.

Así pues, los *objetivos e indicadores del CMI* surgen a partir de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: *la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento*.

Estas cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Tabla 4.16 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (adaptación de (Kaplan y Norton, 1996)

Bajo estas cuatro perspectivas y sus respectivos indicadores se encadenan los procesos entre el empleado y el beneficio final de la empresa.

Como vemos, en la tabla 4.16, a partir de estos indicadores genéricos (también llamados del resultado) se configuran unos inductores de actuación, que son más específicos para cada unidad de negocio de la organización.

Esto pone en evidencia que la simple utilización de unos *indicadores del resultado*, sin estos inductores de actuación no comunican la *forma* en que se conseguirán los resultados, ni proporciona una indicación temprana de si la estrategia se esta poniendo en practica con éxito. Por el contrario, utilizar únicamente estos inductores de actuación de- las personas, de los tiempos de ciclo y las tasas de defectos-, puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realzada.

Simplificando uno de los itinerarios estratégicos, seguidos habitualmente por las organizaciones, podemos ver de forma ilustrativa, cual es la vinculación que existe entre los indicadores y cada una de estas perspectivas:

Nuevos indicadores en el control de gestión
CMI – Mapa estratégico simplificado

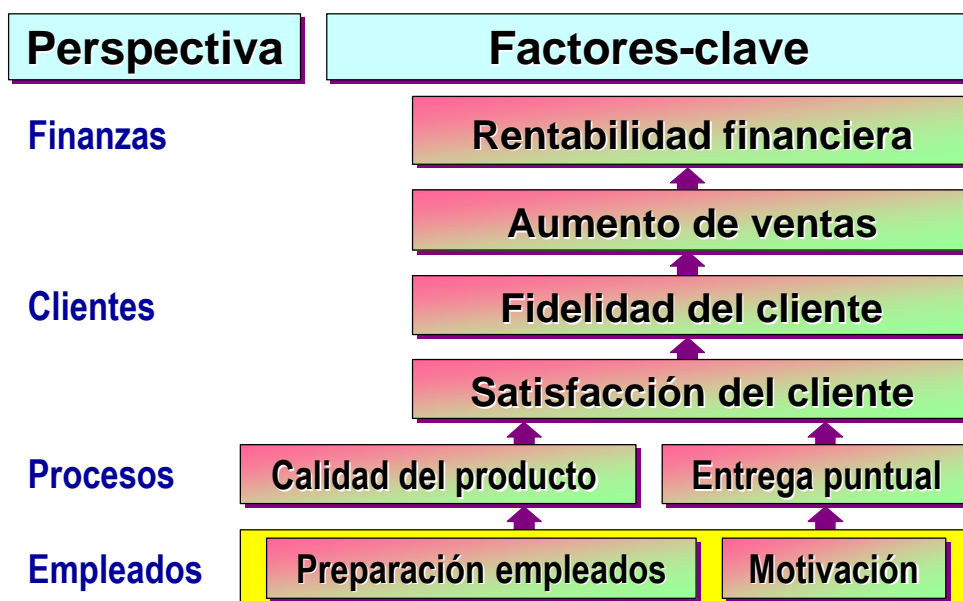


Figura 4.7 Los factores clave de una organización, desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (adaptación de (Kaplan y Norton, 1998))

Como vemos en el ejemplo de la figura 4.7, si la organización realiza una apuesta decidida por los empleados, en este caso, fomentar la preparación, y la motivación, ésta tiene una respuesta en la calidad de los productos y en la entrega puntual de los mismos, lo cual satisface a nuestros clientes.

Si ampliamos el ejemplo, podemos observar de forma más precisa, el peso que tienen las personas dentro de los *procesos* empresariales, puesto que cuando la empresa fomenta y canaliza el conocimiento de sus empleados, obtiene una mayor productividad y también una mayor satisfacción de los empleados, que acaban siendo un beneficio para los accionistas.

Nuevos indicadores en el control de gestión
CMI – Un ejemplo de mapa estratégico

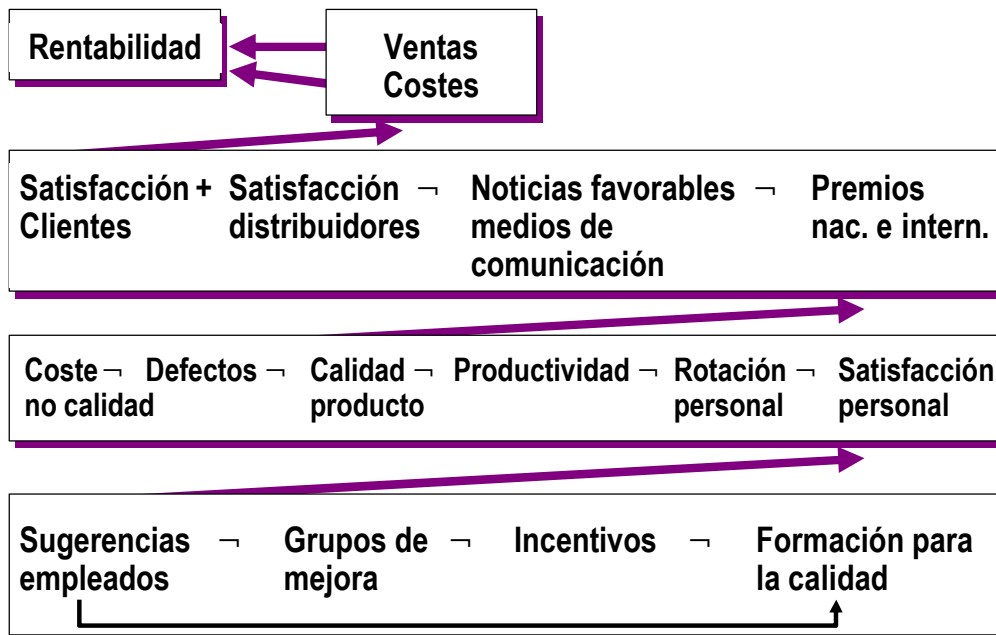


Figura 4.8. Ejemplo de mapa estratégico en una organización de acuerdo al Cuadro de Mando Integral (adaptación de (Kaplan y Norton, 1996)

El ejemplo descrito en la figura 4.8, nos muestra de forma grafica, como durante este proceso, se hace necesario fomentar la participación del personal en la mejora continua de su trabajo, al tiempo que la organización esta atenta en recoger sus sugerencias para su posterior implantación. Dentro de este continuum , el trabajador participa en y del proceso.

Los factores clave en esta relación *proceso – persona*, puede visualizarse a través de un encadenamiento estratégico de relaciones efecto-causa, del tipo:

Satisfacción del empleado -> Mejora de las competencias -> Excelencia en el desempeño -> Flexibilidad y retención ? MAYOR PRODUCTIVIDAD.

Sin embargo, como hemos comentado al principio, los factores clave de éxito de las empresas, también dependen a su vez de los *procesos y de los clientes*, por cuyo motivo, los productos y servicios a desarrollar por las empresas, condicionarán el tipo de *trabajo necesario* realizar. Por esta razón, cuando pretendamos desagregar el trabajo global, en tareas a realizar por las personas, tendremos que tener en cuenta estas perspectivas, para finalmente, ubicar en ellas los perfiles de rol más idóneos.

Nuevos indicadores en el control de gestión
CMI – Perspectiva procesos internos - Fases

- **A menudo esta fase no recibe la atención necesaria comprometiendo el resultado final.**



Figura 4.9 La importancia de los procesos internos en una organización (adaptación de (Kaplan y Norton, 1998)

En este último gráfico (figura 4.9) obtenido a partir de los planteamientos propuestos por el Balanced Scorecard, pretendemos reflejar, una parte de este proceso interno, a través del que la empresa trata de captar las expectativas del cliente, en cuanto al producto o servicio que espera recibir, para posteriormente establecer *la política de empresa* a desarrollar, la cual debe concretarse en

objetivos, normas y procedimientos que permitan elaborar y suministrar el producto/servicio esperado por el cliente.

Esta línea de actuación, posibilita la *planificación de los flujos de trabajo*, con lo que la organización puede obtener las correspondientes economías de escala, mediante la *estandarización de algunos procesos*, al tiempo que se *flexibilizan los ámbitos de actuación de los individuos*, otorgándoles una mayor autonomía en sus trabajos, para que estén permanentemente orientados al cliente.

A título de resumen, se trata de un modelo interesante, por cuanto otorga por primera vez un lugar privilegiado a los empleados dentro de la cadena de creación de valor en las organizaciones. Además, resulta de gran utilidad en cuanto a su propuesta de segmentar los flujos de trabajo, en diferentes fases, en una interesante *relación de efecto-causa*.

4.6.2. La dicotomía centralización- descentralización & control – autonomía.

La Organización precisa de un equilibrio entre descentralización y centralización, la primera para facilitar la autonomía y la toma de decisiones de sus empleados, en aras de una mayor agilidad, motivación y flexibilidad. Mientras que la centralización es necesaria para la coordinación y centralización del control del sistema de operaciones.

Las organizaciones se enfrentan a un doble dilema, por una parte la necesidad de unidades autónomas de trabajo, para la alta motivación de sus miembros, y de la otra, la necesidad de control de la unidad y de los niveles altos de la organización con motivo de una acción coordinada. (Walton y Hackman, 1986)

Esta claro que el paso de las concepciones “jerarquizadas de empresa” con un gran énfasis en la toma de decisiones centralizadas, hacia estructuras más

descentralizadas, ha permitido, a una mayor participación de la pluralidad de sujetos que intervienen en la empresa.

La mayoría de investigadores que se citan el presente epígrafe, coinciden en que las organizaciones descentralizadas con una alta participación de sus miembros, son las que más favorecen el trabajo en equipo, y es de esperar que se observen mas sinergias positivas, y por tanto, resulten más útiles los roles de equipo, en este tipo de organizaciones más descentralizas.

Sin embargo, conseguir un equilibrio entre centralización y descentralización, no resulta una tarea fácil, puesto que existen economías y des-economías de escala, así como ventajas y desventajas, en ambos criterios.

Las diferentes investigaciones han observado que:

- Las estructuras centralizadas son más eficientes y tienen menos errores que las simples. (Guetzkow y Simon, 1955; Leavit, 1951).
- Las estructuras descentralizadas son más eficientes y con menos errores, para tareas complejas e inciertas. (Hutte, 1965; Shaw ,1954).
- Staw, Sandelands y Mutton (1981), Katzenbach (1998), han observado que con independencia de la configuración inicial de su organización, los directivos adoptan una estructura más centralizada, en situaciones de amenaza (crisis, fusiones, etc.) y tienden a una restricción en el proceso de información, así como una constricción del control. Si bien, Turner (1988) aprecia que el grado de amenaza, el grado de centralización, y la naturaleza de ejecución, afecta a la velocidad pero no a la calidad de trabajo del grupo.

De otra parte, estos procesos de descentralización, de los que se espera una mayor motivación de los individuos para fomentar una mayor autonomía, no siempre resultan sencillos, pues muchos directivos suelen comentar que, al reestructurar los equipos principales y sus funciones, las personas clave de los centros de decisión centralizados, hacia las divisiones operativas, se encuentran a menudo que, suelen ser los propios miembros quienes se niegan rotundamente a este cambio. Esta oposición radica generalmente en una percepción de *desmantelamiento de equipo*.

Aquí se nos plantearía el debate, sobre cual es el momento más idóneo para implantar una filosofía de trabajo en equipo, si previa a los procesos de descentralización, haciendo participar a los miembros del mismo, o bien a partir de las unidades ya descentralizadas.

A pesar de las ventajas y desventajas que supone la descentralización de las decisiones, pienso que para afrontar los mayores niveles de complejidad y exigencia con que se enfrentan las empresas en la actualidad, estas tienen que dotarse necesariamente de estructuras más descentralizadas.

4.6.3. Eficiencia- eficacia en el desarrollo de las tareas

Otro de los importantes retos que tienen las organizaciones, es conseguir el equilibrio entre la eficiencia y la eficacia.

Habitualmente se definen ambos conceptos: de eficiencia productiva y eficacia de las empresas, a partir de una realidad “histórica”, como es la tendencia a reducir costes para incrementar el beneficio. Así tenemos que:

- *Eficiencia productiva global*: es el resultante de la suma de las eficiencias locales. En consecuencia, cuando hablamos de la competitividad global de la empresa, nos referimos al resultado aditivo de las eficiencias locales.

- *Eficacia de la empresa*: reside en su capacidad en obtener el máximo valor consumiendo los mínimos recursos.

Sin embargo, como hemos comentado anteriormente en el Cuadro de Mando Integral, el valor de un producto no está únicamente representado por los costes o el precio, si no por su calidad, funcionalidad, servicio, entrega, pedido, post – venta, es decir en base a un número cada vez más elevado de intangibles

Por tanto, no es posible considerar la eficiencia productiva de la empresa, como el resultado de optimizar la productividad de cada una de sus funciones, una independiente de la otra, dado que la competitividad de la empresa es global.

De esto resulta que, la eficiencia productiva es cada vez menos aditiva. Por tanto, el déficit o beneficios de eficiencia locales, pueden producir efectos globales fuertemente divergentes.

La eficiencia global, actualmente depende más de la calidad de la organización y de la interacción entre los actores, que del ajuste y rapidez de las operaciones de base. Se concentra en la calidad del sistema de gestión de los flujos, en la precisión de la entrega y la capacidad organizacional a renovar permanentemente está gestión.

Como hemos comentado, el CMI (Balanced Scorecard de Kaplan y Norton), pretende integrar estos diferentes procesos que se dan en una organización, así como las actuaciones y expectativas de los diferentes actores que participan o se relacionan con dicha organización.

Estas observaciones, nos sugieren que la *eficacia*, se optimizará al lograr la interdependencia de los objetivos de cada una de las unidades, consiguiendo un equilibrio en la importancia relativa de las diferentes funciones de cada una.

Si acotamos los conceptos de la eficacia –eficiencia, dentro de la dinámica de los grupos o equipos podemos observar que:

- Para conseguir eficiencia los equipos, necesitan desarrollar procedimientos estándar. Esto requiere una especialización en la función, y por consiguiente, este servicio a la eficiencia, conduce necesariamente a una diferenciación de actividades y roles dentro del propio equipo.
- Mientras que para lograr la efectividad, se requiere un equilibrio entre estandarización y flexibilidad, en la ejecución de las tareas, lo que conlleva necesariamente a buscar también un equilibrio entre roles especializados, versus roles generalistas e integrativos.

4.6.4. Modelos organizativos en base a la coordinación de las tareas:

Utilizando la perspectiva taxonómica clásica de Mintzberg (1984), sobre la forma en que se configuran las organizaciones atendiendo a su coordinación, estas pueden ser del tipo:

Estructura simple.

Se trata habitualmente de organizaciones jóvenes y/o pequeñas, donde una persona satisface las necesidades de coordinación de un grupo de trabajo poco numeroso. Se materializa a través de la supervisión directa.

Burocracia mecánica.

La coordinación se realiza en base a una normalización de procesos de trabajos, a través de la cual, se programa la secuencia de acciones, mediante las cuales se realiza una tarea. Se realiza por expertos

encargados de la programación y planificación de las operaciones de la empresa.

Suele ser habitual en las organizaciones viejas y grandes.

Burocracia profesional.

Se centra en la “normalización de habilidades o conocimientos”, los miembros de la unidad organizativa “saben” lo que tienen que hacer, y lo que pueden esperar de los otros miembros en relación con un problema o situación determinados –como por ejemplo en una operación quirúrgica en un quirófano, o la tripulación de un avión.

Si la normalización de habilidades o conocimientos es muy importante para el éxito de una organización, es probable que resulte en una configuración de burocracia profesional.

Se caracteriza por adoptar una especialización horizontal del puesto, y por una descentralización vertical y horizontal. Entornos complejos.

Forma divisional:

En su coordinación, predomina la normalización de productos o resultados. Cada responsable recibe los objetivos, que tratara de cumplir. Se da en mercados diversificados (productos o servicios) y habitualmente en organizaciones grandes y viejas.

Adaptación mutua:

Estructura en la que existe una mayor intensidad de contacto e interrelación entre los miembros de la unidad. Es adecuada para llevar a

cabo tareas de elevada complejidad para las que no hay una respuesta establecida.

La *Adhocracia*: es la configuración en la que predomina la adaptación mutua. Un ejemplo sería el Staff de apoyo a la empresa.

Se trata de una estructura orgánica, con descentralización horizontal del puesto, agrupación basada a la vez en la función y en el mercado. –

Es una configuración muy útil para entornos complejo y dinámico (a veces dispar). Por lo que si coincidimos, que estamos en la era del conocimiento, posiblemente sea la más adecuada.

4.6.5. Análisis de los flujos de trabajo.

Se trata de una visión más dinámica que las anteriores, y que nos aproxima a los procesos más que a la compartimentación y perímetro de la Organización. Son procesos alrededor de los cuales, resulta posible ubicar el *trabajo de equipo* y posiblemente también los diferentes roles.

Atendiendo a la clasificación realizada por Tena (1989), tenemos los siguientes flujos de trabajo:

- *Flujo de trabajo independiente*: el trabajo entra y sale de la unidad sin que sea necesaria la interrelación entre las personas que la componen. Son empresas que actúan de mediadoras y que conecta a clientes que son independientes, tales como bancos, seguros, correos.

- *Flujo de trabajo secuencial*: cadena de montaje.

- *Flujo de trabajo recíproco*: cuando se necesita la contribución repetida de todos o la mayoría de los miembros de la unidad, pero no simultáneamente. Esto significa que el trabajo va y vuelve hasta que se establece su terminación. Equipo quirúrgico.
- *Flujo de trabajo de equipo*: implica el mayor grado de interconexión de todos los tipos de tecnología presentados aquí. Corresponde a la situación en que se hace frente a un elevado grado de incertidumbre que exige numerosas conexiones necesarias para alcanzar el nivel de coordinación que permita completar la tarea. Equipo de investigadores.

En principio y dadas las características de estos flujos de trabajo, podría existir una cierta correlación entre el Trabajo en Equipo y esta última configuración, si bien un equipo de trabajo no tiene porque trabajar en equipo, de la misma forma que las anteriores definiciones tampoco tienen que ser excluyentes a esta filosofía.

4.6.6. Análisis de las estructuras organizativas

Lógicamente las estructuras organizativas y organigramas, responden a las formas que adoptan las organizaciones, en base a las perspectivas anteriores (descentralización, coordinación, flujos de trabajo).

Así citando los modelos más habituales, tenemos que:

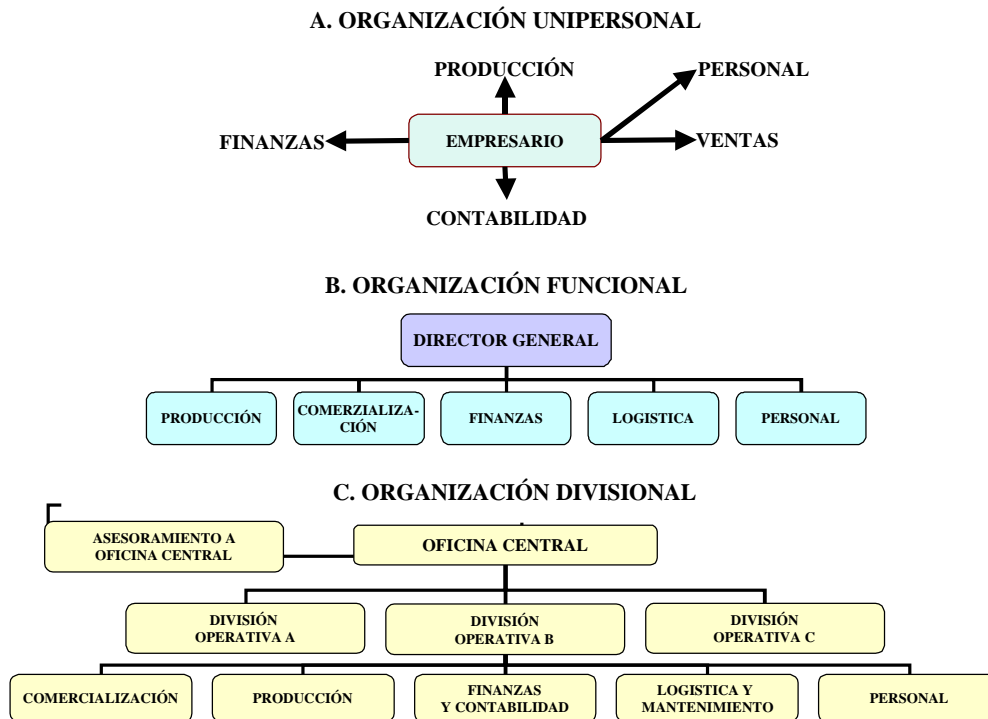


Figura 4.10. La organización unipersonal , funcional y divisional (elaboración propia a partir de Mintzberg,1984)

Para este tipo de organizaciones, los flujos de trabajo están muy definidos, y los individuos forman parte de los diferentes departamentos, los cuales tienden a una especialización de sus tareas. Estos departamentos se relacionan habitualmente con el nivel jerárquico superior, mientras que con los otros departamentos se realiza un intercambio de bienes y servicios.

Para estas organizaciones el tipo de trabajo es independiente.

Al margen de que en cada uno de los departamentos, se intente favorecer el trabajo en equipo, la propia forma de estructurar el trabajo, que se configura alrededor de tareas repetitivas, favorece la centralización en la toma de decisiones, mediante la cual se obtiene una mayor eficiencia (productividad) de los individuos.

Es de esperar que en este tipo de organizaciones tan jerarquizadas, la eficacia de los diferentes roles de equipo sea muy limitada.

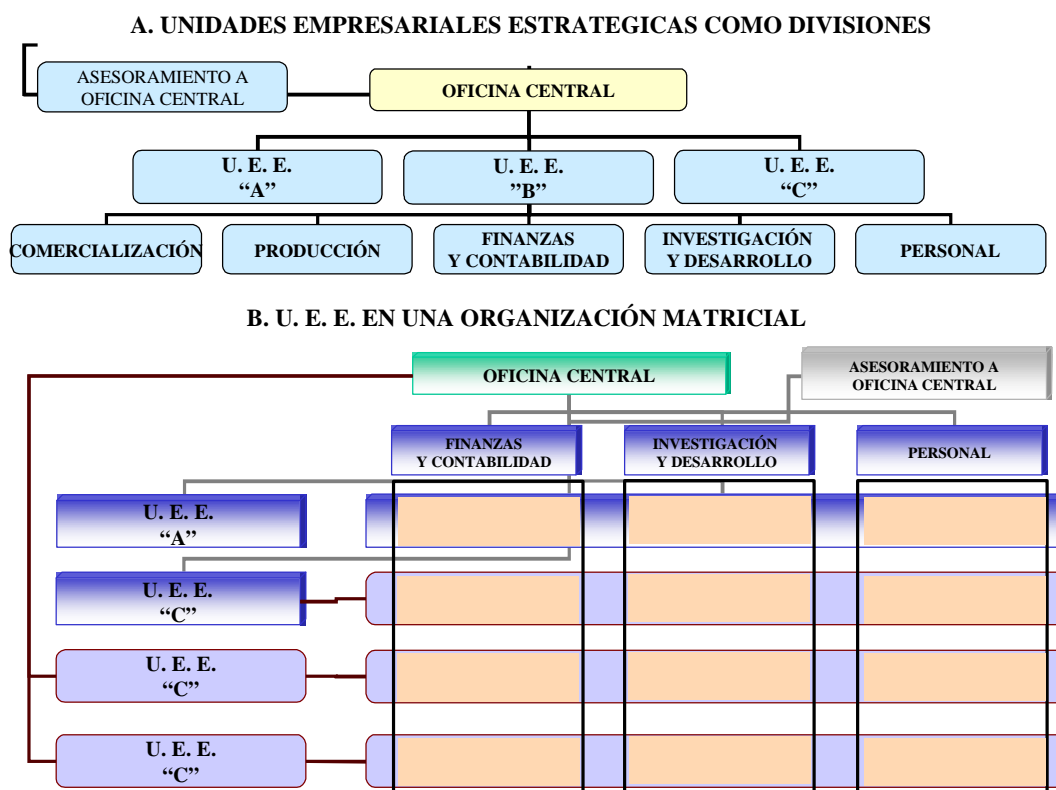


Figura 4.11. Las unidades estratégicas de negocio y las organizaciones matriciales (elaboración propia a partir de Mintzberg,1984).

En relación a estos dos tipos de organizaciones, reflejadas en el gráfico 4.11, es posible que favorezcan el trabajo en equipo, debido a una mayor descentralización en la toma de decisiones.

Así, en la organización estructurada entorno a unidades estratégicas, aunque sea muy parecida a la configuración por divisiones, el sistema jerárquico es más flexible, debido a que los flujos de trabajo se configuran alrededor de la unidad estratégica, y esta tiene una gran capacidad de adaptación al entorno, tanto en que lo que se refiere a la competencia, como a la propia satisfacción de las

necesidades de los clientes. Lógicamente, los individuos se ven sometidos a una mayor movilidad funcional, y por tanto a una mayor flexibilidad en sus tareas.

Por lo que se refiere a la organización matricial, es un tipo de configuración que esta siendo usada recientemente por las grandes empresas. En ella, podemos ver como los flujos de trabajo se configuran en torno a una unidades estratégicas que funcionan en forma de “proyectos”, con un responsable de la misma, que tiene que conseguir los objetivos empresariales que le han sido encomendados, a través de unos individuos que a su vez, están destinados funcionalmente a diferentes departamentos (contabilidad, investigación, etc.).

Lógicamente, este tipo de estructuras, tiende a una mayor optimización de los recursos, al evitar una concentración de individuos en los departamentos, para su continua asignación a diferentes unidades estratégicas, según las necesidades del responsable de las mismas.

De este modo, el responsable de la unidad estratégica, negocia con el responsable de los diferentes departamentos (funcionales), los individuos que necesita, en base al tipo de tareas a realizar por la unidad.

Además de las aludidas ventajas en la optimización de los recursos, este tipo de organizaciones, también consiguen una mayor flexibilidad y adaptabilidad para alcanzar sus objetivos, y otorgan una mayor autonomía y responsabilidad a sus trabajadores, con el consiguiente enriquecimiento del trabajo.

Sin embargo, una de los grandes inconvenientes, es que suele ser habitual que se de un conflicto de intereses, debido a que los responsables de la *unidad estratégica* deben negociar constantemente con los responsables de los diferentes *departamentos funcionales*, (finanzas, personal, etc.), tanto sobre la cantidad, como sobre la idoneidad de los recursos y las personas. Estos departamentos funcionales, reciben la demanda simultánea de recursos por parte de los diferentes responsables de las unidades estratégicas, con lo que debido a la habitual escasez de recursos por parte de las empresas, se suelen producir episodios de elevada competencia, entre dichos responsables.

Por otra parte, también es habitual que en este tipo de organizaciones, se diluyan las *responsabilidades*, debido a que la no-consecución de los objetivos por parte de las unidades estratégicas, puede ser imputable al responsable de la unidad, pero también a la escasez o falta de idoneidad de los recursos cedidos por los departamentos funcionales. En este sentido es frecuente que los empleados de estas organizaciones, tengan el sentimiento de que no saben exactamente de quien dependen jerárquicamente, pues están asignados tanto funcional como retributivamente a un determinado departamento (por ejemplo: contabilidad), pero a su vez, sus objetivos son encomendados por la unidad estratégica.

A pesar de estos inconvenientes, pienso que estas dos últimas organizaciones, es donde se fomenta una mayor descentralización en la toma de decisiones, y mantienen unos organigramas menos jerárquicos, por cuya razón es muy recomendable una filosofía de trabajo en equipo, debido a que exigen una mayor participación e implicación de los individuos para alcanzar una mayor coordinación, de los diferentes flujos de trabajo que se dan en las mismas.

4.6.7. Taxonómica de las tareas de los grupos.

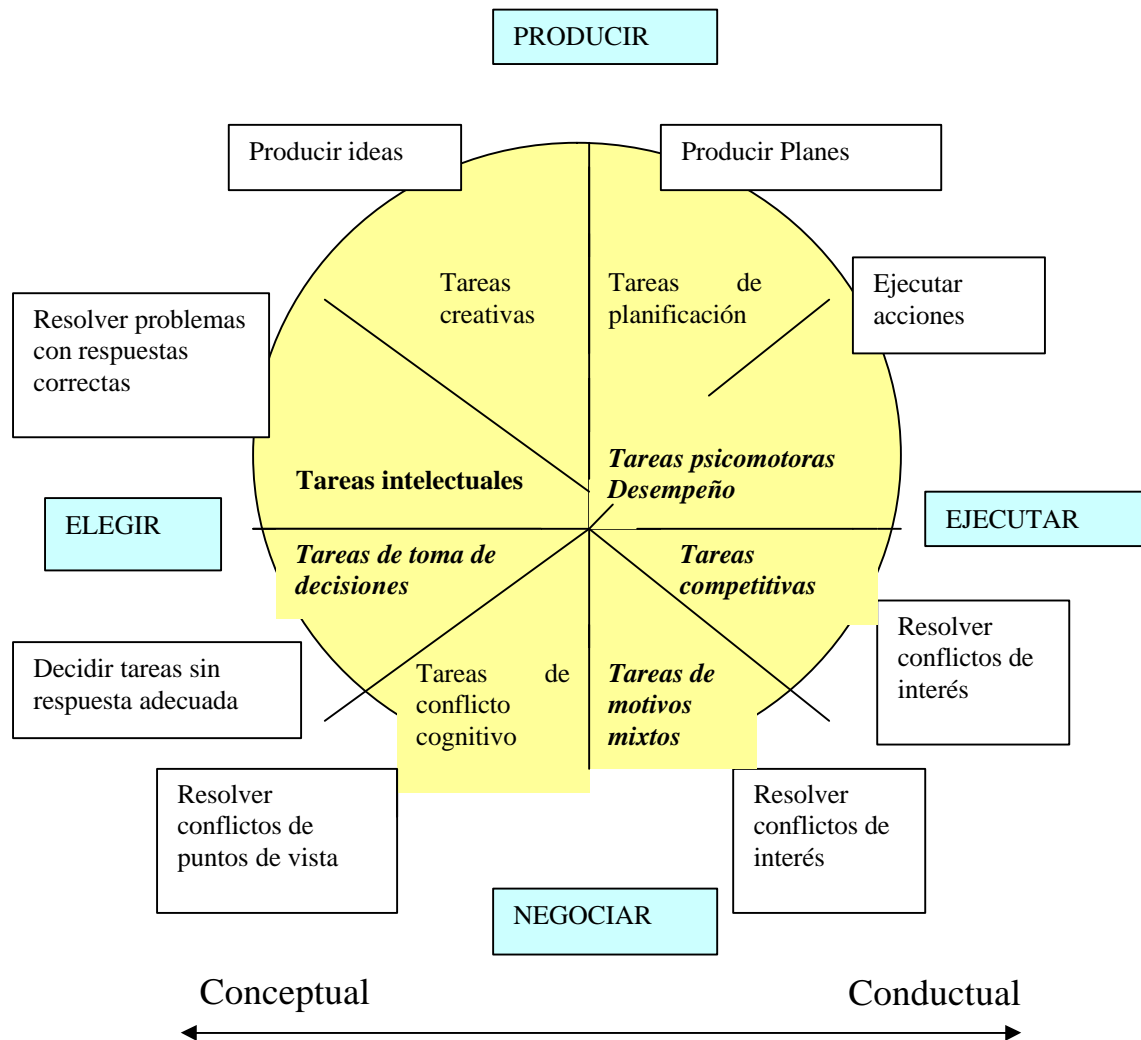


Figura 4.12. Tipos de tareas (McGrath ,1984): Interaction and performance. Englewoods Cliffs J.Prennce Hall (Inc.p. 61)

A pesar de que existe un cierto consenso, en que el proceso de ejecución de las tareas por parte de los grupos, depende de la naturaleza de las tareas, existe poco trabajo teórico y empírico de exploración para diferenciar estas tareas, y en especial para acercar dichas tareas a nivel del grupo o equipo. Es por esta razón,

que uno de los modelos más utilizados sea el propuesto por McGrath (1984), quien plantea una interesante forma de clasificar las tareas (grafico 4.12).

La tipología de McGrath (1984), observa a los individuos generando ideas, tomando decisiones, resolviendo conflictos y produciendo. Es un modelo muy sugerente, debido a que incorpora tanto las conductas cognitivas como las conductas de producción.

Al margen de observar en el modelo, un cierto paralelismo con las diferentes fases de construcción de los equipos de trabajo (descritas en el epígrafe 3.4.1), una de las características más significativas que se han encontrado, es la gran similitud con el diseño de algunos modelos, realizados posteriormente, por investigadores de *roles de equipo* que han sido objeto de estudio en este capítulo, tales como Margerison-McCann (1984)

La clasificación de tareas de Mc Grath (1984), mantiene que los grupos puedan estar ocupados en las siguientes funciones:

- Generar alternativas (ideas o planes)
- Escoger entre las alternativas (la correcta o preferida respuesta)
- Resolver conflictos (de puntos de vista o conflictos de intereses)
- Ejecutar el trabajo requerido en la tarea

Su circunferencia (figura 4.12), se basa en dos ejes principales:

- ◆ Vertical (colaboración \leftrightarrow conflicto): muestra la interdependencia entre los miembros del grupo.
- ◆ Horizontal (cognitivo \leftrightarrow comportamiento/conducta).

Más adelante McGrath (1990), a través de la TIP Theory, observa a los grupos continuamente y simultáneamente ocupados en tres funciones: producción, soporte a los miembros, y el bienestar del grupo. Estas funciones representan respectivamente, contribuciones del grupo en el núcleo de la organización, contribuciones del grupo en la participación de sus miembros, y contribución del grupo para su propio funcionamiento continuado como unidad social.

Los grupos hacen estas funciones a través de una diversidad de actividades en uno u otro de los cuatro modelos:

- A) Inspección de un proyecto (escoger objetivos)
- B) Solución de temas técnicos (escoger medios)
- C) Resolución de conflictos (temas políticos mas que problemas técnicos)
- D) Ejecución de la tarea requerida en el proyecto.

Siguiendo la línea de investigación, planteada por McGrath (1990), podemos observar como se plantea la relación tarea – grupo, en las organizaciones:

Para ello, realiza una primera distinción entre los grupos:

- *Acting Grups* (grupos actuantes), que se define como un grupo de personas que están ocupados en actividades interdependientes (por ejemplo: planificando una sesión de comité, una construcción de un equipo de trabajo).
- *Standing Groups* (grupos situacionales), que se definen como aquel grupo de personas que son designados como una unidad para un propósito identificado, pero que no están llevando actividades interdependientes (la secretaria del staff de una firma, los trabajadores de la 5 planta).

Así pues, de acuerdo con nuestros intereses, nos centraremos en los *Acting Groups*, que en los contextos organizacionales, se configuran como grupos compuestos de una selección y organización, en base a tres componentes:

- Personas
- Propósitos.
- Herramientas/medios (el termino herramientas incluye herramientas, reglas y recursos).

A su vez, las organizaciones crean y usan tres clases de grupos, los cuales difieren en que si las personas, los medios, o los objetivos, son el núcleo principal en el momento de establecer los grupos.

Así, tenemos que las tres rutas para formar grupos, son:

- Las organizaciones seleccionan primero a los individuos, como una particular combinación de habilidades y capacidades, y se les facilita la tecnología formando los correspondientes equipos de trabajo (work crew) y entonces se les asignan proyectos (inspeccionar y reparar ciertos productos) (1)
- A partir de un proyecto y unos objetivos concretos, se selecciona la gente (task force o reunión), y se les facilita tecnología. (task force para desarrollar un plan de reducción de costes) (2)
- Otras veces, la empresa adquiere una tecnología complicada, que intenta servir a una clase de proyecto o objetivos, y entonces selecciona a la gente para esta tecnología. (3)

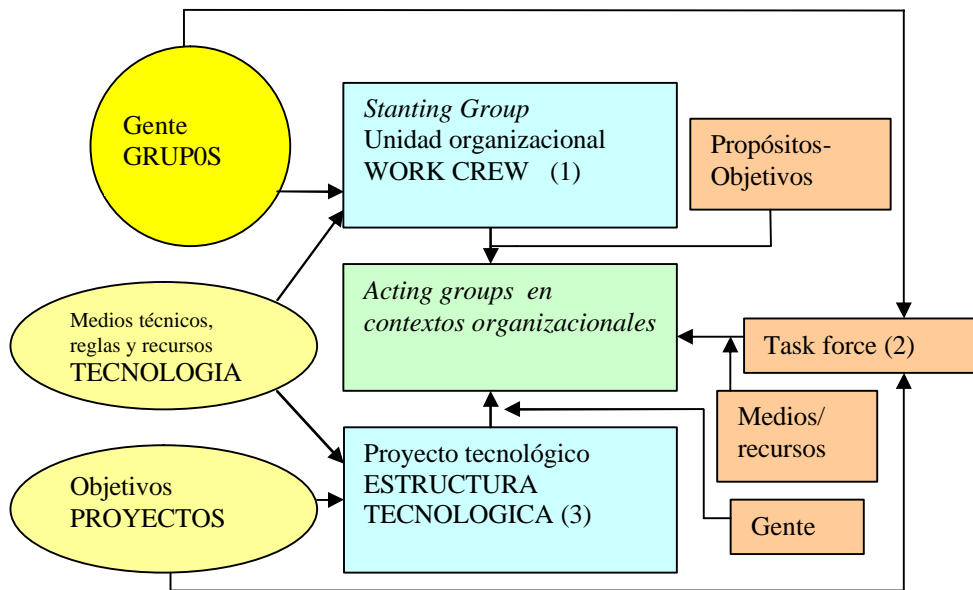


Figura 4.13 Las diferentes rutas para formar equipos (adaptada a partir del artículo de Argote, & McGrath: *International Review of Industrial*, 1993)

Sea cual sea el motivo, los grupos en las organizaciones atraviesan una serie de procesos, de los que deviene su existencia como grupo, se desarrollan y mantienen ellos mismos, hacen su trabajo. Actuación que a su vez, incide sobre ellos mismos (cambio) y sobre la organización, así como con el entorno, al tiempo que permanecen conectados a la organización de la que ellos forman parte.

Se pueden determinar 4 procesos centrales:

Proceso de construcción: implica la selección de individuos y socialización (entrenamiento), adquisición y adaptación de medios técnicos, y el *establecimiento de objetivos* → desplegar, programar y asignar tareas y pasos (así como gente que pueda cumplir el objetivo con los medios)

Proceso de operaciones: implica tres de las actividades descritas por los modelos de la TIP teoría:

- Resolución de problemas técnicos
- Resolución de conflictos
- En especial la propia ejecución de la tarea.

Durante este proceso debe conducirse y dirigirse la actividad del grupo (líderes internos).

Este proceso de ejecución por la que los acting groups sacan adelante su trabajo y generan productos, no ha sido suficientemente estudiado por la investigación de grupos, solo indirectamente a través de los resultados.

Si bien, como hemos comentado anteriormente el Cuadro de Mando Integral, ha abordado en sus mapas estratégicos, muchas de estas cuestiones que atañen directamente a las organizaciones empresariales, al plantear una relación: persona-proceso-resultado.

Proceso de reconstrucción: son las modificaciones en los individuos, los medios y los objetivos como consecuencia de haber llevado a cabo un determinado proyecto. Implica lo que se refiere como la “organización que aprende” (Argote, Beckman and Epple, 1990) y “grupos de aprendizaje” (Linz 1990)

Proceso de relaciones externas: Esto implica un seguimiento del entorno, con respecto a la gente, recursos y objetivos, para acomodar los cambios potenciales en las relaciones entre el grupo y ciertos aspectos del entorno. Se refiere al grupo buscando sus recursos externos.

Una vez planteados los diferentes escenarios, donde se desarrollan los procesos empresariales, y la dificultad de acotar tareas *estándar*, retomaremos el discurso inicial de los teóricos de los roles, para ofrecer una perspectiva más dinámica respecto de la relación tarea – rol.

Ante esta perspectiva de abordar un análisis más dinámico de los trabajos, Belbin (2001) opina que la conducta de las personas en el trabajo depende de un gran número de factores, para ello rehuye hablar de “puesto de trabajo”, por la naturaleza estática de los mismos, y para ello, introduce el término *Work Role* (*Rol de Trabajo*).

Dado que la conducta en el trabajo depende de un gran número de factores, un *Work Role*, está determinado por una *específica* demanda de trabajo, y se expresa como: la mezcla de tareas y responsabilidades asumidas por individuos o entre equipos que cubre la extensión sobre la cual esta repartida.

Belbin, plantea que cuanto más diferenciación y definición exista entre los diversos aspectos de un trabajo, se obtendrá una mayor eficiencia en comunicar los roles de trabajo de las personas. Propone para ello, el esquema 4.14, donde se realiza una distinción entre el trabajo individual y el trabajo compartido, así como las responsabilidades inherentes a los mismos, que será motivo de análisis en el epígrafe 4.6.8

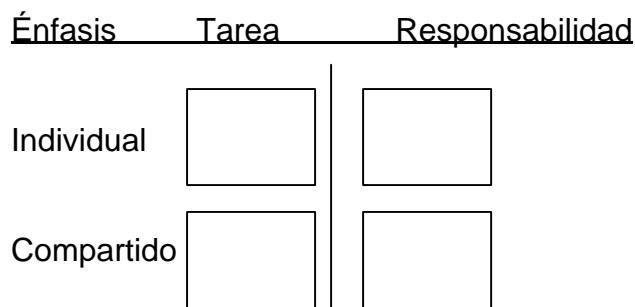


Figura 4.14 Tareas y responsabilidades individuales y compartidas (adaptación de Belbin)

Los trabajos también necesitan tener en cuenta, las circunstancias cambiantes. Es aquí donde el trabajador realiza una importante contribución. En este sentido, el trabajador tal y como hemos venido sugiriendo a lo largo de este capítulo, debe identificar actividades que no aportan ningún valor, centrarse en las que realmente aportan valor, y realizar o proponer mejoras en las potencialmente mejorables.

Al igual que Belbin, Katzenbach (1998) también hace una distinción entre los productos laborales individuales y los productos laborales colectivos, y relaciona ambos, en términos de tiempo necesario y resultado del desempeño.

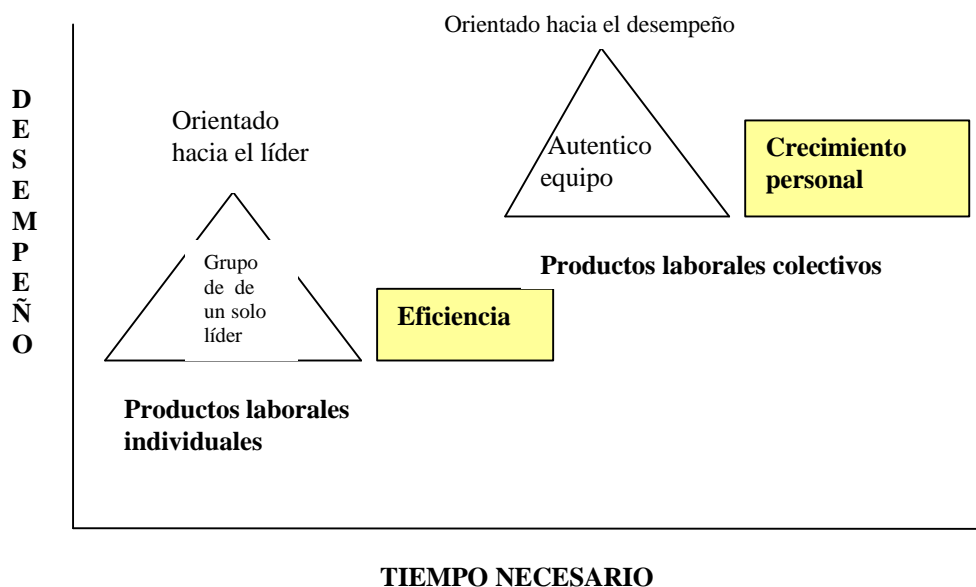


Figura 4.15. Productos individuales y colectivos (adaptado de Katzenbach, (1998))

En el esquema 4.15, planteado por Katzenbach JR (1998) podemos observar que para los productos individuales, no es necesario el trabajo en equipo, y por tanto es un tipo de trabajo o tarea que será realizada más eficientemente y en menor tiempo por un solo individuo. Mientras que para los productos colectivos, es

precisa una labor de equipo, que si bien requiere de más tiempo, se consigue un mejor resultado en el desempeño, y a su vez, se fomenta un mayor crecimiento personal de los individuos.

Tal como argumenta el propio Katzenbach:

“Los proyectos que no requieren una combinación de capacidades para generar productos colectivos son mejor manejados por los individuos de un grupo de trabajo, porque cada uno de ellos se ocupara de una pieza clave” (Katzenbach, 2000, p.163).

Esta diferenciación entre el producto individual y colectivo, será motivo de una ulterior análisis respecto a la posibilidad de ubicar los roles funcionales o de equipo más idóneos, con la salvedad de que existirán algunas actividades, para las que determinadas personas no estarán bien dotadas.

4.6.8 Modelos propuestos para una optima adecuación del rol y la tarea.

Con el sustrato que hemos ido configurando a partir de los argumentos y perspectivas que se han ido comentando, pretendo abordar en este epígrafe, las diferentes propuestas que realizan ciertos investigadores (Belbin, 1981; Margerison - Mc Cann, 1985), para la vinculación de las diferentes tareas con sus *idoneos roles de equipo*.

Belbin, como hemos comentado anteriormente se basa en la utilización del Rol de Trabajo Work Role, definido como una mezcla de tareas y responsabilidades asumidas por los individuos. Belbin (1997), distingue 7 roles de trabajo, cuatros de ellos se refieren al trabajo central de los trabajadores y tres se refieren al trabajo adicional.

Para facilitar la comprensión Belbin, utiliza diferentes colores.

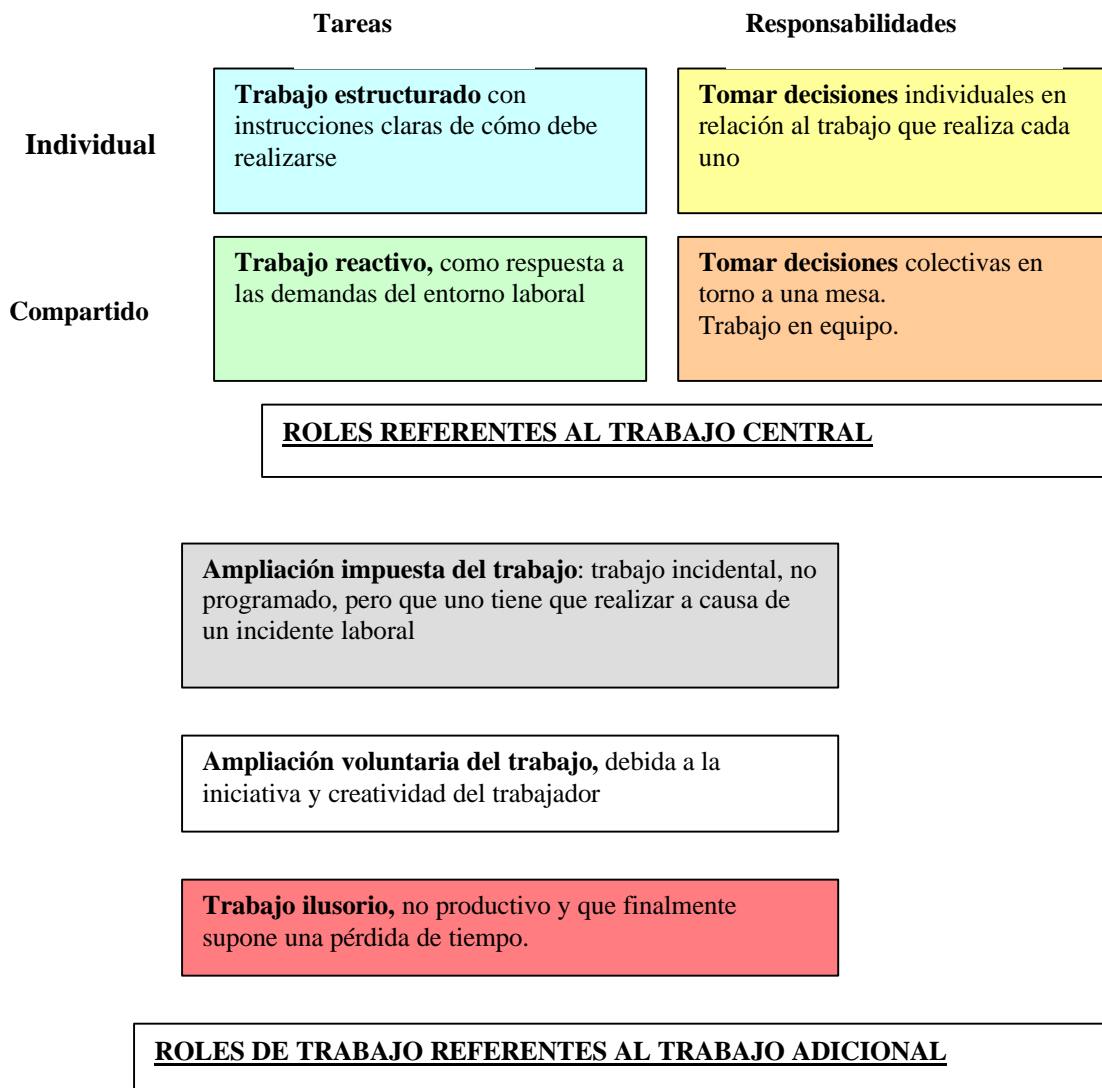


Figura 4.16. Las diferentes tareas y responsabilidades en el modelo de para Belbin (adaptación a partir de Belbin Associates)

Según la hipótesis de Belbin, para cada una de estas tareas, a excepción del trabajo ilusorio o improductivo, que debe evitarse, existe un rol de equipo más propicio que otros. Para lo cual, plantea las siguientes vinculaciones:

Azul	Implementadores y los finalizadores, también los especialistas
Verde	Cohesionadores y los investigadores de recursos
Amarillo	Cerebros, impulsores y especialistas
Naranja	Coordinadores, también los monitores-evaluadores y cerebros
Gris	Implementadores, finalizadores y los impulsores
Blanco	Cerebros y impulsores

Tabla 4.17 Tareas y roles de equipo más eficaces (adaptado del Belbin 1997)

Otra propuesta de Belbin, es regular a través de una codificación (colores), similar a la anterior, la comunicación que se establece entre el manager y el empleado, en términos de instrucciones y feed-back. (ver figura 4.5)

Con esta redefinición de las relaciones entre trabajador y su puesto de trabajo, y la relación entre el trabajador y el manager, se genera una nueva dinámica de discusión (instrucciones y feedback) entre ambos:





Condiciones		color		Resultado
Cumplir con instrucciones y procedimientos	⇒	azul 	⇒	Preservación de los estándares
Utilizar el criterio y juicios personales para alcanzar los objetivos	⇒	Amarillo 	⇒	Epowerment personal
Proporcionar ayuda y soporte a otros	⇒	Verde 	⇒	Una mayor flexibilidad de trabajo
Reunir responsabilidad y discreción para alcanzar los objetivos	⇒	Naranja 	⇒	Promueve el trabajo en equipo

Figura 4.17: Instrucciones del directivo al trabajador (adaptación Belbin, 1997)

FEEDBACK DEL TRABAJADO AL DIRECTIVO




Toma un trabajo adicional cuando lo juzga necesario	⇒	gris		⇒	Añade valor al trabajo
Usa iniciativa personal	⇒	blanco		⇒	Innovación y mejoras
Informa donde se esta gastando el tiempo.	⇒	rosa		⇒	Crece la productividad

Figura 4.18: Feedback del trabajado al directivo (adaptación Belbin, 1997)

El proceso culmina en encontrar decisiones sobre como el trabajo debería ser diseñado, y que entrenamiento y desarrollo se requiere para maximizar su ejecución.

Similar técnica, utiliza el modelo de Margerison-McCann, (1985) tanto en la definición de los tipos de trabajo (Types of Work Profile), como en la forma de colorear las actividades, así como ubicar finalmente, los roles más idóneos para cada tipo de actividad.

A través del cuestionario TWPQ (The Types of Work Profile Questionnaire), cuyo contenido ya se ha comentado en el epígrafe 4.3.4, se intenta determinar aquellas áreas de actividad, que son críticas para realizar un trabajo determinado. Esta herramienta es, para sus investigadores, imprescindible para diseñar un nuevo puesto de trabajo, o bien reestructurar el actual.

Partiendo del siguiente esquema de actividades (tabla 4.18), tratan de ubicar los roles más idóneos.

Codificación	Tareas	Roles
Amarillo	Promover	Exploradores-Promotores
Verde	Innovar	Creadores- Innovadores
Verde oscuro	Informar	Reporteros-Consejeros
Azul claro	Mantener	Defensores-Mantenedores
Azul oscuro	Inspeccionar	Controladores-Inspectores
Lila	Producir	Finalizadores-Productores
fucsia	Organizar	Impulsores-Organizadores
naranja	Desarrollar	Asesores- Desarrolladores

Tabla 4.18 La sincronización entre las tareas y los roles de equipo (adaptación de Margerison-McCann, (1985)

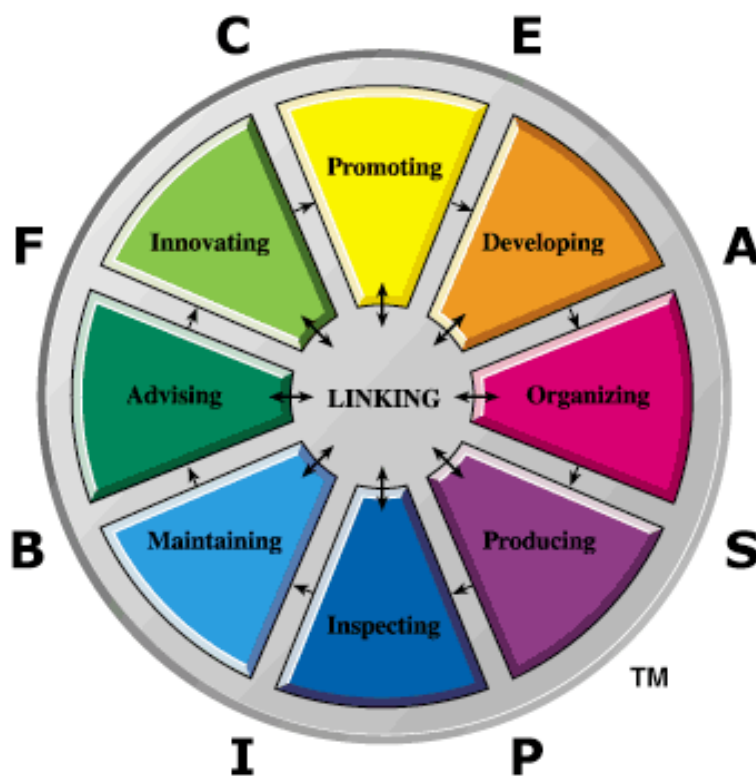


Figura 4.19. El perfil de los tipos de trabajo TWPQ (the types of Work Profiles Questionnaire) de Margerison &McCannTMS, (www.tms.com)

Margerison y McCannTMS (figura 4.19) consideran que para puesto de trabajo existen unas “actividades clave”, que deben ser consideradas para diseñar o reestructurar un puesto de trabajo.

Estos investigadores, argumentan que aunque muchas de estas actividades cruciales pueden ser desempeñadas por individuos que poseen habilidades, preferencias y destrezas especiales. En la mayoría de los puestos, por lo general *hay dos o tres actividades que son críticas para el éxito y desempeño del mismo.*

Su cuestionario, se basa en un *Índice de Tipos de Trabajo*, basado en 64 preguntas, que tienen como pregunta fundamental:

¿Depende de esta actividad el buen o mal desempeño en este trabajo?

Las principales tareas que se obtienen son las comentadas anteriormente: promoción, desarrollo, organización, producción, inspección, mantenimiento, asesoramiento, innovación, integración., que se dan en determinados puestos de trabajo.

Posteriormente, se compara este perfil de puestos de trabajo con las preferencias en el trabajo (Índice de Preferencias de Trabajo), mediante el cual, se identificaran las deficiencias y semejanzas. El análisis de este GAP, es útil para aplicar en situaciones de selección de equipos de trabajo, de proyecto, así como para las evaluaciones de desempeño. Que de forma esquemática, se puede resumir en:

- ❖ Análisis de puestos ya existentes.
- ❖ Diseño y rediseño de puestos
- ❖ Evaluación individual de un puesto.
- ❖ Diferentes perspectivas del mismo puesto

De forma similar a Belbin, Margerison y Mc Cann, también utilizan colores para codificar las tareas:





	TAREAS	ROLES
	Asesoramiento y Innovación	Reporter-Adviser y Creator-Innnovator
	Promoción y Desarrollo	Explorer-Promoter y Assessor –Developer
	Organización y Producción	Thuster-Organizer y Concluder- Producer
	Inspección y Mantenimiento	Upholder-Maintainer y Controlller-Inspector

Figura 4.19. La relación entre las tareas y los roles de equipo de Margerison &McCann(adaptación de Margerison &McCann, www.tms.com)

El uso de estos colores, responde en opinión de estos teóricos al planteamiento ilustrado en la siguiente tabla 4.19

<p>Verde, para el proceso de aprender y obtener información. Focaliza en nuevas ideas e información.</p> <p>Amarillo: es el terreno donde fertilizan y se incentivan estas ideas. Representa la promoción de aspecto del equipo de trabajo.</p> <p>Rojo: es el color de la acción, de las emociones. Es el sector de la organización donde la acción toma lugar, y se genera movimiento.</p> <p>Azul: Después de la actividad viene el periodo frio. Los pensamientos claros, que representan el control y los detalles.</p>
--

Tabla 4.19. La interpretación de los colores asignados en el modelo de Margerison &McCann (adaptación de Margerison &McCann, www.tms.com)

5.- EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE LAS COMPETENCIAS

5.1. Definiendo puntos de interés en las competencias.

Como he comentado en el capítulo de introducción, es a partir del estudio de campo y el análisis de los comportamientos de rol, lo que me llevo a interesarme por las competencias, para entender mejor el comportamiento desarrollado al trabajar en equipo, pero también movido por otros tres puntos que entendí podrían resultar útiles para mi investigación, tales como:

- I. El trabajo en equipo en las competencias.
- II. El auge actual en la implantación de la Gestión por competencias.
- III. La estrecha vinculación entre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y la Gestión por Competencias.
- IV. Los comportamientos observables en las competencias.

Veamos primero cual fue nuestro interes en estos cuatro puntos, para posteriormente adentrarnos en las principales aportaciones teóricas de las competencias.

- **El trabajo en equipo:** en el contexto actual de investigación sobre el tema de las competencias, se viene aceptando de forma generalizada que el *trabajo en equipo*, es una competencia, y por tanto, es frecuente su abordaje desde esta perspectiva. Siendo esta además, una de las competencias más valoradas por los directivos, la cual ocupa una destacable quinta posición en las preferencias, de los gerentes españoles, y la séptima, en el resto de países, según un estudio realizado por Chincilla y García (2001), que ilustramos en la página 257

Debo matizar previamente, que dada la amplitud de la temática de las competencias, y siendo mi intención no desviarme del objeto de estudio de mi tesis, abordare su marco teórico general, para lograr una mejor comprensión de las mismas, y a posteriori, realizare una mayor prospección de las *evidencias o comportamientos* que describen, la competencia del trabajo en equipo.

- ***El auge actual, en la implantación de la Gestión por Competencias***, así como el predominio de estas, en la mayoría de los procesos de selección, de las organizaciones tanto públicas como empresariales.

La fuerte competencia a que están sometidas las empresas, en los tiempos actuales de globalización de los mercados y de una cierta consolidación de la sociedad del conocimiento, precisa de profesionales con conocimientos adaptados a la realidad del presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito y el cumplimiento de su misión.

Por esta razón, la selección de las personas a través de sus competencias, se ha convertido en una herramienta imprescindible para los profesionales dedicados a la gestión de las personas. Puesto que el desarrollo y la implicación del Capital Humano, puede ayudar a elevar a un grado de excelencia, las competencias de cada uno de los individuos implicados en un proyecto empresarial.

Siendo el profesional más adecuado, aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Esta situación, plantea la necesidad de definir *perfiles ocupacionales*, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales sociales. Siendo esta una perspectiva interesante, en cuanto a que da sentido a las investigaciones realizadas sobre, la idoneidad de lograr un óptimo ajuste entre el rol desarrollado por las personas y la tarea a realizar, tal y como hemos comentado en el epígrafe 4.6

- **La estrecha vinculación entre el Cuadro de Mando Integral y la Gestión por Competencias:** la necesidad de un alineamiento estratégico entre el desempeño de las personas y las metas de la organización, es un objetivo común para ambas perspectivas.

Básicamente porque a través de la gestión por competencias las organizaciones tratan de armonizar sus intereses, expresados en forma de visión, misión y valores corporativos, con los intereses y las actividades de sus empleados.

Por otra parte, Kaplan y Norton (1996) creadores del Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI), introducen reiteradamente el término Competencia dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en su CMI, evidenciando la necesidad de elevar el nivel de competencias de los empleados, como variable clave de éxito de las organizaciones.

En el ámbito de la comunidad investigadora, destacan los estudios sobre competencias realizados por Prahalad y Hamel (1990), quienes introducen el concepto de las competencias esenciales o “core competences”, las cuales posibilitan que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día, en un enfoque de Gestión por Competencias, facilitando así, un seguimiento continuo del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de las personas. Es una técnica que se complementa perfectamente con el seguimiento del plan estratégico de la empresa, que aborda la metodología del CMI.

Es por esta razón, que en la actualidad, son muchas las organizaciones con cierto volumen de negocio, que ya tienen implantadas ambas metodologías.

- **Los comportamientos observables:** son para la mayoría de investigadores las evidencias que permiten conocer y determinar las competencias. Sin embargo, todos coinciden, en que no resulta fácil

evaluar las competencias, y en consecuencia reconocen que algunas de ellas serán incluso difíciles de objetivar en aras de un diagnóstico justo.

Esta es una de las principales razones, por las que se insiste, que en la construcción de los *Mapas de Competencias* (ver epígrafe 5.6.1) estos deban contener una lista de conductas que estén redactadas de forma que puedan ser objetivadas y contrastadas con evidencias de la realidad.

Es un punto que considero de especial interés, dado que coincide en sus planteamientos con mi objeto de tesis, en lo referente a encontrar *evidencias y comportamientos observables*, que en el caso de mi investigación, se centran en identificar los diferentes roles de equipo. Por otro lado, también albergo una cierta esperanza de que los comportamientos o evidencias que se puedan averiguar a través de nuestra investigación respecto de la identificación de los roles de equipo, puedan formar parte en el futuro, de un hipotético subgrupo de evidencias observables en la competencia del “trabajo en equipo”.

5.2. El concepto de competencias

Adentrándonos ya en el concepto de competencia, comentaremos que a pesar del importante auge en los últimos diez años, las competencias han venido siendo objeto de estudio, por parte de la psicología de las organizaciones, desde su incursión en el medio empresarial, a partir de los trabajos de McClelland en 1973.

El modelo de gestión por competencias se desarrolló como respuesta a una situación crítica en el área laboral: las personas con mejores calificaciones académicas y mayor puntuación en las evaluaciones tradicionales de capacidad intelectual no respondían a las expectativas generadas, registrando desempeños ordinarios o deficientes en sus posiciones de trabajo.

McClelland (1973), observó que los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos.

Estas observaciones, son coincidentes con los primeros estudios sobre competencias como experiencia de campo, realizados por el Departamento de Estado y el Massachusetts Human Workers de los Estados Unidos, quienes lograron identificar dimensiones más relacionadas con habilidades generales y aspectos de personalidad, que con conocimientos y habilidades específicas.

Tras definir la competencia como *comportamiento causalmente relacionado con resultados exitosos*, los investigadores decidieron explorar experiencias de la vida cotidiana, alejándose de los antecedentes académicos. (Spencer y Spencer, 1993).

Dentro de este enfoque, el equipo asistido por McClelland, tratando de alejarse de las posiciones clásicas sobre el conocimiento, identificó las siguientes tres características, como antecedentes del comportamiento superior; a saber:

- La sensibilidad interpersonal: definida como la habilidad para comprender el tipo de situación o relación de la que están participando otras personas, cuyo lenguaje y cultura es diferente de la del observador, a fin de captar el clima emocional de la situación y la red de relaciones en las que se está operando.
- Las expectativas positivas acerca de los otros: basadas en la confianza y el respeto hacia los demás, que permiten empatizar e interpretar desde el ángulo en que se encuentran el sentido positivo de la conducta manifestada.

- El rápido aprendizaje de las redes políticas: referido a la pronta interpretación de la trama de poder en la que el participante debe desenvolverse, captando el sociograma del grupo e identificando las personas influyentes, con quienes resulta imprescindible contar para lograr acuerdos, obtener modificaciones o influir sobre los otros.

Son también pioneros, los estudios de Lawshe y Balma (1966) que en su momento ya planteaban, que una competencia supone:

- a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo,
- b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo,
- c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés.

Son tres aspectos que se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo. Postulados que serán ampliamente tratados posteriormente por autores como (Le Boterf, G 1994; Levy-Leboyer, 1993).

Podemos observar que ya en estas fases iniciales, se fue moldeando el concepto de competencia, como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que distinguen a los mejores en el desempeño de un trabajo determinado.

A partir de estos primeros pasos, hasta llegar a la ingente cantidad de definiciones que existen en la actualidad, el concepto de competencias ha estado sujeto al devenir de las diferentes escuelas y/o posicionamientos, así como a las voces críticas de la comunidad científica.

Estos argumentos a favor y en contra han girado básicamente, alrededor de los siguientes puntos:

1.- *Su validez predictiva:*

A pesar de que se incide sobre la falta de validez de las pruebas presentadas para evaluar las competencias, en contraposición con la validez de predecir que se le supone a los test de personalidad, entendemos que la fortaleza de este nuevo enfoque debemos buscarla en la relación causal, competencias-éxito, que es la que le otorga gran importancia a la validez de criterio.

En este sentido Levy-Leboyer (1996), reconoce que, si bien, es cierto que no existían estudios previos que demostraran su validez predictiva, ha sido a lo largo del tiempo que se ha podido establecer una relación práctica, entre sujetos sometidos a las pruebas de competencias, con las futuras funciones en su desempeño laboral, que permiten constatar tanto su fiabilidad como validez aparente.

2.- *Su existencia como constructo psicológico:*

También cabe plantearse si realmente existen las Competencias, o únicamente son constructos que se identifican a raíz de indicadores que si pueden ser codificables. Sin embargo, un constructo no es observable en si mismo, pero estos se evalúan a través de comportamientos existentes.

Lo que ocurre es que las competencias son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. Tejada (1999) argumenta que las competencias sólo son definibles desde la perspectiva de la acción (experiencia) y que estas pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida.

3.- *La estructura multidimensional de las competencias:*

El debate surge a raíz de la propuesta de la psicología tradicional, en cuanto a su intento de generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque

luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), mientras que las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Son precisamente estas variables multidimensionales, las que permiten diferenciar a las competencias, de enfoque centrados en el rasgo, cuyas teorías plantean variables unidimensionales.

Sin embargo, esta perspectiva multidimensional, provoca que la misma concepción de las Competencias, sea enormemente compleja en lo referente al análisis de su estructura.

Esto hace de las competencias unas entidades más amplias y más difusas que los constructos psicológicos tradicionales.

Por esta razón, y a pesar de estas buenas intenciones, tanto de Mc Clelland, como de investigadores posteriores como Woodruffe (1993), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer, (1993), Lévy-Levoyer C (1997), quienes han extendido ampliamente el término “competencias”, no ha resultado fácil encontrar una definición precisa, que permita delimitar el término. La gran variedad de definiciones ha llevado a algunos estudiosos como Serrero P (2000) a marcarlas como “concepto baúl”, en el que caben muchas interpretaciones.

5.2.1 Análisis de las diferencias

Si nos centramos, en el análisis de los diferentes enfoques metodológicos, que han tratado de delimitar ciertas escuelas o modelos, que permitan situar/posicionar a las diferentes corrientes de investigación sobre competencias, hemos observado que a través de la literatura, las perspectivas generalmente aceptadas son : las de tipo *conductista*, *funcional*, y *constructivista*. (Vargas, 2001; Mertens, 2000; Echevarria, 2001)

Si bien, a partir de la aplicación de estos modelos en el contexto institucional y empresarial, se han desarrollado múltiples formas de clasificar las competencias.

Dado que existen múltiples perspectivas para tratar de abordar el estudio de las competencias, y que nuestro interés se limita a obtener un mayor conocimiento de las principales diferencias y puntos en común de los modelos actualmente aceptados, que nos permitan ubicar y orientar nuestro proceso de investigación, dentro del ámbito de la Gestión por Competencias (más en concreto, con la competencia relacionada con el trabajo en equipo), nos hemos planteado estructurar nuestra exposición en base a los siguientes puntos:

- Invitar al lector a realizar un breve recorrido por las principales definiciones de las competencias, atendiendo a los siguientes tres niveles:
 - El actual discurso de nuestro entorno empresarial, centrado en las competencias.
 - Principales definiciones de las competencias, realizadas por los investigadores.
 - Descripciones realizadas por organismos e instituciones oficiales, para definir las “competencias laborales”.

Si bien, esta distinción puede resultar ficticia, por el uso indiscriminado de conceptos similares, utilizados en cada uno de estos niveles planteados, entendemos que puede resultarnos de utilidad para ver como, mientras la comunidad científica pone su acento en las principales dimensiones del concepto; las instituciones y las consultoras adaptan el discurso, a su propio ámbito de actuación (empleabilidad, aprendizaje, misión, estrategia, etc.).

- Tratar de acotar ciertos puntos en común, a partir de las diferentes definiciones de competencia planteadas
- Profundizar en el análisis de los principales modelos (conductista, funcional, constructivista), a partir de las principales líneas argumentales de sus principales valedores.

- Poner de manifiesto la existencia de partes observables y no observables de las competencias, mediante el uso de la metáfora del “iceberg”.
- Comentar el término de “competencias colectivas”, y reflexionar sobre su vinculación con el Cuadro de Mando Integral.
- Reflejar algunos modelos prácticos de implantación de una Gestión por Competencias, en algunas organizaciones actuales, centrandó nuestro interés en la competencia del “trabajo en equipo”

Así pues, tratemos a continuación el primer punto, sobre las principales definiciones que se han realizado acerca de las “competencias”:

5.2.2. Principales deficiniones de las competencias

- a) Discurso utilizado por *empresas y consultoras*, al aplicar un modelo de gestión por competencias:

“Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo” Ernest&Young

“Las competencias son un conjunto de capacidades técnicas, cualidades, habilidades profesionales y conocimientos aplicables a situaciones concretas de trabajo que la empresa considera relevantes para que el empleado se desarrolle con éxito en su rol” Griker Orgemer (2003) www.griker.es

Esta consultora, a su vez resume el concepto de competencias, en base a tres principales dimensiones:

Habilidades + Actitudes +Conocimientos

“No importa tanto lo que sabemos; sino lo que demostramos que sabemos hacer. La capacidad de una organización para mejorar las competencias existentes y aprender otras nuevas es la mejor ventaja para la excelencia”.

“No todas las competencias son igualmente necesarias. La escasez de recursos y de tiempo, impone límites al cuidado de las competencias existentes y a la adquisición de nuevas, por eso hablamos de *competencias críticas*.”

A continuación de esta introducción, los consultores definen las competencias como un:

“Conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes expresadas en conductas y hábitos efectivos, puestos en práctica para lograr fines específicos y desempeñarse excelentemente”. (1)

(1) Papers de Formació Municipal, Número, 100 marzo 2003. Mapa de competencias para la formación de los empleados públicos locales.

Comentamos a continuación las diferentes definiciones que se han dado en el mundo académico, donde también se podrán observar múltiples enfoques, que posteriormente ampliaremos dentro del epígrafe 5.3

b) *Definiciones realizadas por los principales investigadores.*

Con objeto de no priorizar ningún autor respecto de otros, y dado que se realizará una posterior ampliación de algunos enfoques, seguiré un orden cronológico para citar las principales definiciones de competencias:

Boyatzis, (1982): Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.

Cumings y Schwab (1985): habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas, que incluyen factores individuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales y características de personalidad.

Spencer y Spencer (1993): una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Woodruffe (1993): Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Ansorena Cao (1996): Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. (p. 76)

Levy Leboyer (1996): repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una determinada situación.

Gil de Rozas, J y Esteban R (1997): Habilidades más conocimientos mas actitudes, movidos por una intención, para una resultado exitoso.

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como: características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias: (Vargas, 2001):

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
 - Pueden ser generalizables a más de una actividad.
-

Finalmente, Lazzati, Tailhade y Hirsch (2003), quienes realizan una ulterior definición de la competencia como: una característica subyacente en la persona que está causalmente relacionada con su desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Realizan posteriormente, un análisis más concreto de los matices de esta definición:

- i) “característica subyacente” significa que la competencia es un aspecto profundo y perdurable de la persona.
- ii) “causalmente relacionada” significa que la competencia es causa del desempeño y que, por lo tanto, puede predecirlo en una amplia variedad de situaciones y tareas laborales.
- iii) “desempeño exitoso” significa cierto nivel de desempeño, medido según un criterio específico.

Vargas (2001), además de estos tres puntos, alude a las competencias como características permanentes (que refiere a que son estables) y que pueden ser generalizables a más de una actividad.

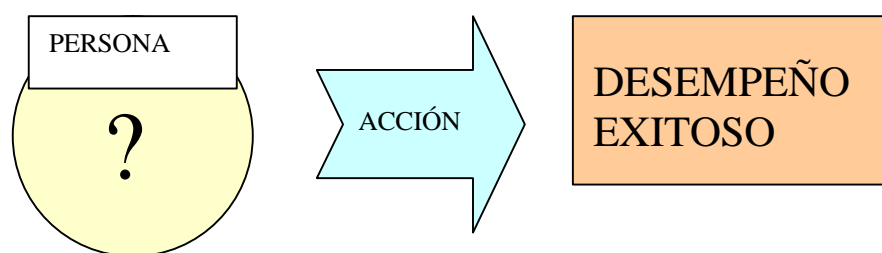


Figura 5.1. Una primera aproximación a las competencias (elaboración propia)

A partir de esta primera aproximación que he realizado, acerca del concepto “competencias”, he intentado reflejar los principales elementos constituyentes de la misma, a través de la ilustración 5.1. podemos observar que las competencias, tienen en común, unas determinadas características de la persona que serán más o menos observables, y que a través de una actuación, se consigue un desempeño exitoso.

Dentro de esta relación de causalidad, siempre existirá un propósito o última intención, que es la que impulsará la acción.

Motivación → Comportamiento → Resultados

A partir de este primer paso, avanzaremos hacia una mayor profundidad de estos elementos, adentrandonos en el nivel organizacional, donde se dan los procesos de trabajo, para los cuales se han definido ciertas *competencias laborales*, (que lógicamente tendrán muchos puntos en común con las definiciones de los teóricos, antes citadas). Al ubicar las competencias en el marco laboral, puede resultarme de utilidad, para tratar de concretar, que se entiende por *desempeños exitosos* dentro del ámbito de las organizaciones empresariales y las instituciones de trabajo.

Este desempeño exitoso, indudablemente deberá objetivarse en base a un *criterio de referencia* que debe establecer la propia empresa. Los criterios de referencia intentan predecir algo significativo, en el mundo real (laboral), y suelen agruparse en base a un:

- Rendimiento superior, fácilmente identificable como un porcentaje de incremento, sobre ciertos valores estándar de una situación de trabajo concreta.
- Rendimiento efectivo, generalmente se refiere a un mínimo aceptable de nivel de trabajo por debajo del cual se considera incompetente.

c) *Competencias laborales*

Es evidente que la crisis del trabajo y la mejora en la preparación de los futuros trabajadores ha lanzado el interés mundial por el nuevo concepto de la competencia laboral (Alaluf y Stroobants ,1994).

En nuestro ámbito, el propio organismo español de empleo INEM (1995), significa que las *competencias profesionales* definen el ejercicio eficaz de las capacidades, que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

Más concretamente, el RD 676/1993, concreta este término como: “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permiten desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo requeridos en el empleo”

Si bien, estos enunciados no reflejan con exactitud cuales son las competencias requeridas, es a través del informe realizado por la OCDE (1982) donde se dan una mayor amplitud de contenido, cuando comenta que las competencias necesarias para el mundo laboral son:

- I. Aptitudes y técnicas: (razonamiento, propensión a aprender continuamente, lectura, escritura, cálculo, habilidades manuales, tecnología elemental).
- II. Habilidades personales y sociales (habilidades sociales, valores laborales, comunicación interpersonal, salud y seguridad)
- III. Conocimientos acerca del mundo laboral (el mundo del trabajo, encontrar un puesto de trabajo, modos de supervivencia y progreso en el empleo).

Por su parte la Organización Internacional de trabajo (OIT) se refiere a la competencia laboral como una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo, en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia, en situaciones concretas de trabajo.

Fuera del ámbito institucional, otros investigadores, también se han referido a la competencia laboral como:

La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos, y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. (Mertens, 2000)

Un conjunto de conocimientos, de saber hacer, y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo. (Ravitsky, 2002)

Podemos observar que ambos autores coinciden en que además de los conocimientos requeridos, la competencia es también un *saber hacer* en el mundo del trabajo.

Por su parte Ravitsky (2002), las ubica definitivamente las competencias en el mundo laboral, al afirmar que es imposible medir la competencia, excepto en el

puesto de trabajo. También realiza una reflexión, acerca de cómo la consiguiente formación inicial, debe mostrar una ambición más amplia, como es la de preparar el joven a enfrentar el futuro. Por eso, la formación inicial debe dar más conocimientos que lo necesario a corto plazo.

Sin embargo, la competencia laboral es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Es por esta razón, que entendemos que el concepto de competencia debe ser visto de una manera dinámica (capacidad para enfrentar nuevas situaciones de trabajo, adaptarse, desarrollo de la autonomía).

Al margen de otras posibles clasificaciones, suele ser habitual plantear una primera distinción entre las competencias generales y particulares:

Competencias generales, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, etc, mientras que las *competencias particulares o específicas*, son las que determinan la profesión.

5.3. Modelos o escuelas para las competencias

Una vez citadas las definiciones más usuales, nos adentraremos en un análisis más detenido del concepto “competencia”.

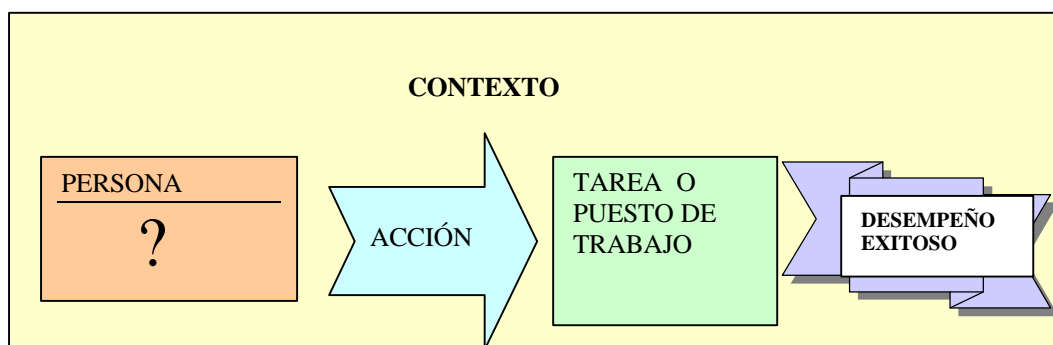


Figura 5.2. Elementos que configuran una competencia (elaboración propia)

En este esquema he intentado dibujar los diferentes elementos en común, que han ido surgiendo a lo largo de las definiciones expuestas, y que nos permiten observar, como se configura el flujo de relación causal entre las personas y un desempeño éxito, como substrato de toda competencia.

A continuación veremos como las diferentes escuelas irán moldeando su perspectiva y definición conceptual del término “competencias”, en razón del diferente énfasis que dan en cada uno de estos elementos. Así mismo, dejamos todavía un interrogante situado en las personas, hasta su posterior análisis, a través de la metáfora del iceberg, para ilustrar las partes observables y no observables de las competencias.

Podemos realizar una primera clasificación de las diferentes modelos o escuelas, en función del enfoque abordado por las mismas en relación a:

- La tareas
- Los atributos personales.
- Atributo- contexto.

Echevarria (2001), quien realiza también, una clasificación muy parecida, denomina a estas perspectivas como: modelo orientado al puesto de trabajo,

modelo individualista enfocado a concepciones más psicologistas y modelo holístico o integrador.

- *El modelo centrado en tareas:* responde al supuesto de que, la identificación de las tareas asociadas a un puesto de trabajo, es la clave para determinar las condiciones y conocimientos que debe poseer el profesional que se ocupe de ejecutarlas. Así pues, la atención se centra en las tareas, que estructuradas en subdivisiones dan cuenta de su diversa complejidad.

Este enfoque asume que no se puede actuar sobre las competencias, porque *no son observables*, y por tanto no es necesario incidir sobre los aspectos subyacentes de la persona. Es el puesto el que define las capacidades requeridas del individuo.

Una variante de esta corriente, surge a partir de una mayor amplitud del concepto de la tarea o puesto de trabajo, es el *modelo funcional*, que plantea a la organización como un “sistema abierto” (ver epígrafe 2.2.4) dependiente del contexto, en donde se van definiendo las propias funciones y áreas principales de ocupación laboral, en base a sus objetivos principales.

El modelo funcional, originario de Europa, describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia, con unos criterios de evaluación que indican unos niveles mínimos requeridos. La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. (Mertens, 1997; Woodruffe, 1993),

En base a estas premisas podemos deducir que este modelo se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe llegar a demostrar en un puesto de trabajo, que se configura a partir de las diferentes funciones que componen el proceso operativo o productivo de una organización. Esta idea de

dinamismo funcional de los *puesto del trabajo*, es la razón antes comentada por la que algunos autores (Mertens (2000), sitúen este modelo dentro del grupo “atributo-contexto”. Este enfoque concibe las competencias a partir de la identificación de las relaciones existentes entre *problema-resultado-solución*.

Sin embargo, si profundizamos en el propio modelo, veremos que básicamente se fundamenta en el *análisis de tareas* realizado en las organizaciones, para determinar cuales son las funciones fundamentales y aquellos elementos que se encuentran asociados a la obtención de buenos resultados. Posteriormente, un panel de trabajadores expertos, determina las competencias requeridas para estas funciones, y elaboran un análisis ocupacional. El proceso culmina con la configuración de unos “mapas de competencias” para los diferentes puestos de la organización.

Debido a la profundidad que requiere este modelo, en cuanto al análisis funcional de los procesos de una organización, (ver epígrafes 4.6.5 y 4.6.6) es más susceptible de aplicación en empresas industriales u organizaciones donde se puedan estandarizar la mayoría de las funciones.

Bajo este enfoque, las competencias son solo una combinación de atributos *subyacentes* de desempeños exitosos.

- *La concepción de Atributos personales*: parte del supuesto de que es la propia persona quien hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y por tanto se define el puesto, en términos de las características de dichas personas.

El énfasis está en la persona, y en su “desempeño superior”. La clave está en identificar las capacidades que poseen las personas que llegan a desempeños superiores, y en este sentido, las competencias son las características de fondo de la persona, que causan la acción. (Moloney, 1998)

Bajo esta perspectiva, se definen los atributos del puesto de trabajo, en base a la persona que hace bien las cosas.

Esta perspectiva adquiere gran protagonismo en EEUU, y mantiene las posiciones iniciales de McClelland, que han sido ampliamente desarrolladas por Spencer & Spencer, (1993) y que se conoce también como el *Modelo conductista*.

A diferencia del modelo anterior, los esfuerzos se concentran en la identificación de cuáles han sido (al referirse a un análisis ad-hoc de situaciones anteriores), los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

Las competencias, en este caso, las exhiben los mejores trabajadores y se convierte en el referente del mejor desempeño. De ahí deriva el *perfil de competencias*, bajo el supuesto de que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Si bien, también es necesario que la dirección defina que tipo de competencias se espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas, y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación.

En este sentido, el aporte esperado de un empleado ya no es desde "tareas y funciones" sino desde responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal al negocio, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional en función de responsabilidades.

Es por esta razón, que se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos *descriptivos* generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren

para el éxito del negocio (Spencer & Spencer, 1993), tal como hemos referenciado en el epígrafe 4.6.8

En este enfoque metodológico, la identificación de las competencias se realiza mediante las *Entrevista de Incidentes Críticos*. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle, las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual del método radica en que, es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes, en la distinción entre desempeños normales y excepcionales.

Al preguntarse qué conductas o comportamientos, son distintivos para el éxito en el desempeño, para los ocupantes de los cargos o puestos de trabajo, respecto de otras personas que puedan ocupar este lugar. Que tal como hemos comentado a lo largo del capítulo 5, resulta una técnica de usos recurrente, en la investigación de los roles.

La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

En lo referente a la evaluación del desempeño efectivo, este deberá expresarse mediante resultados específicos, por cuyo motivo este modelo de competencias debe introducir indicadores de gestión que permitan medir este desempeño, y que se comenta con mayor profundidad en el epígrafe 5.7

Dicho desempeño, tendrá un nivel de recorrido, desde un mínimo exigido (competencias mínimas) a un desempeño “excelente”.

Spencer&Spencer (1993) clasifican las competencias en dos características, en función de su valor diferenciador:

- Competencia de punto inicial, que son características esenciales que se necesitan en cualquier empleo, para llevarlo a cabo con un mínimo aceptable.
- Competencias diferenciales: son aquellas que aglutinan las personas que realizan sus funciones de forma excelente.

Foucher y Leduc (2001), quienes se inspiran en el modelo de Spencer & Spencer, realizan una interesante descripción de cuáles son las competencias genéricas de base, las genéricas derivadas, las profesionales y su influencia en el rendimiento y comportamiento en el trabajo.

Este “recorrido”, (de manifiesta inspiración conductista), permite orientar al individuo hacia este desempeño excelente, a través de planes de acción y guías de desarrollo. Desde un punto de vista conductista, el método se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas.

A modo de conclusión, podemos afirmar de acuerdo con Moloney (1998), que cuando comparamos este modelo de competencias basado en el mejor desempeño (conductista), con el enfoque anterior basado en las normas de competencia (funcionalista), se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero se centra la competencia en la persona, en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia (funcionalismo) o a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

➤ Concepción Atributo-Contexto

El modelo constructivista, representa el principal referente de esta concepción (a pesar de que algunas ocasiones se haya incluido dentro de este ámbito, el modelo funcional, por su referencia contextual).

El enfoque constructivista, surge en Europa (Francia), con la aportación de sus principales autores: Levy-Leboyer (1993) y LeBoterf (1994) y trata de dar la misma importancia a la persona, sus intereses, y posibilidades, que a los puestos funcionales.

Según Mertens (1997), se caracteriza por la alta participación de todas las personas involucradas en el desempeño de una organización, cualquiera que sea el nivel de conocimientos y educación que tengan, al contrario de los modelos anteriormente expuestos, que se centraban en los sujetos exitosos (en la propuesta de atributos personales) o en los de mayor educación (en el funcional).

Esta línea de investigación persigue un modelo más holístico y constructivista, como alternativa a los modelos de connotaciones tayloristas y fordistas de enfocar las competencias (diagnóstico estático), a los que ha seguido un *long life learning*, en el que juega un importante papel el *balance de competencias* y el conocimiento de sí mismo (proyectivo, dinámico), herramientas con las cuales la persona habrá de aprender a decidir y a transitar. (Serreri, 2000).

Como vemos, este enfoque rechaza la exclusión de personas menos formadas, dado que estas personas pueden crear, ser autónomas y responsables. El postulado es que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ellas, se les da posibilidad de aprender, las personas desarrollarán unas mejores competencias.

Esta corriente, tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades y trata de focalizar su atención en la necesidad de equiparar la capacidad individual con los esfuerzos a realizar para el desempeño de la tarea.

Los teóricos del constructivismo, asumen la dificultad de crear un modelo de competencias genéricas tal y como propone McClelland, y creen que las competencias, se desarrollan en el *propio puesto de trabajo*. Es decir no son aptitudes o habilidades que se poseen a priori, sino que es el propio desarrollo laboral el que las detecta y las potencia. Las competencias se encuentran sujetas a un contexto determinado y a una organización determinada, por lo que las competencias no se convierten en un “saber hacer” hasta que la persona no ejecuta una actividad concreta (Le Boterf, 1994).

Por tanto, las competencias se desarrollan en el propio puesto de trabajo, y estas deben definirse dentro de un proceso dinámico de comunicación e intercambio profesional (Le Boterf 1994). A su vez, el puesto se va definiendo a partir de las competencias que son necesarias para construir un resultado. Siendo este un planteamiento muy similar al empleado por Belbin (2001), para definir el Work-Set (ver epígrafe 4.6).

Dentro de un análisis más profundo de las principales contribuciones al modelo “constructivista” realizadas por Levy-Leboyer (1993) y Guy Le Boterf, (1994), podemos concretar los siguientes puntos:

◆ Levy-Leboyer (1997) :

Defiende la evaluación de las competencias no solo desde la perspectiva de la organización, sino también de las necesidades del propio individuo, para la cual se plantean los *Balances de Competencias*.

El balance de competencias, consiste en un método de análisis de las competencias y de las aptitudes profesionales de una persona a la vista de la formulación de un proyecto de desarrollo en el ámbito laboral y del consiguiente proyecto de formación Serreri, P. (2000). Esto facilita a las personas poder gestionar sus propias carreras profesionales.

Para Levy-Leboyer (1997) las competencias se centran el futuro y propone el siguiente modelo, centrado en el aprendizaje de las personas.

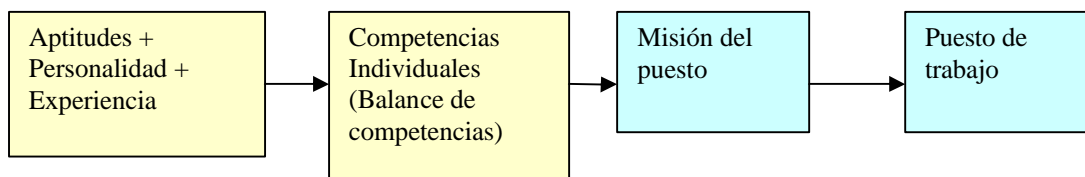


Figura 5.3 El modelo de competencias centrado en el aprendizaje de las personas (adaptación de Levy-Leboyer, 1997)

Levy-Leboyer, (1997) realiza una explicación de las competencias más significativas y básicas, tales como: la imagen de sí mismo, la autoestima, la aproximación cognitiva. Pero también, como desarrollarlas atendiendo al lugar que ocupa en el conjunto de la formación de la persona, el papel de la experiencia, en la obtención de competencias.

En revisión más profunda de su obra, uno puede observar en Lévy-Levoyer, una cierta influencia tayloriana, cuando comenta que la primera etapa, en todo proceso de evaluación de las competencias, es el análisis del trabajo –y sus modos más correctos de utilizarlo– y una definición rigurosa de lo que se entiende por éxito en el trabajo, con el objeto de explicar el significado de la clasificación de los oficios y de las profesiones con sus correspondientes descriptores.

En una perspectiva más amplia, argumenta que mediante la utilización de un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos *comportamientos observados* que demuestren ser "los mejores comportamientos esperados" en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (Lévy-Leboyer, 1997).

◆ Guy Le Boterf, (1994):

Propone a la competencia como una construcción, al considerarla como la combinación pertinente de varios recursos. Define la competencia en términos de *conocimiento combinatorio*, situando al sujeto en el centro de la competencia.

El conocimiento combinatorio es “la” competencia de una persona para construir “unas” competencias pertinentes.

Bajo este enfoque, la persona competente es la que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas. Por esta razón, el que una persona sea competente, no es el de que una persona tenga iniciativa o que disponga de un buen control sobre si misma. Esta persona no actuara con competencia en un contexto particular de trabajo si no sabe combinar ciertas cualidades exigidas con unos conocimientos, un saber hacer, unas capacidades cognitivas, apropiadas. Lo que produce la acción competente, es la combinación.

La competencia que se produce, es una secuencia de acción, en la que se encadenan múltiples conocimientos especializados.

Probablemente existen varios ejes de combinación en torno a los cuales se construyen competencias, y en consecuencia no existe una sola manera de ser competente – es decir de construir sus competencias- en relación con un problema que hay que solucionar o un proyecto que hay que realizar.

Por esta razón Le Boterf, afirma que al existir varias estrategias o conductas pertinentes, *la competencia no puede reducirse a un solo comportamiento observable.*

LeBoterf, propone el siguiente esquema:

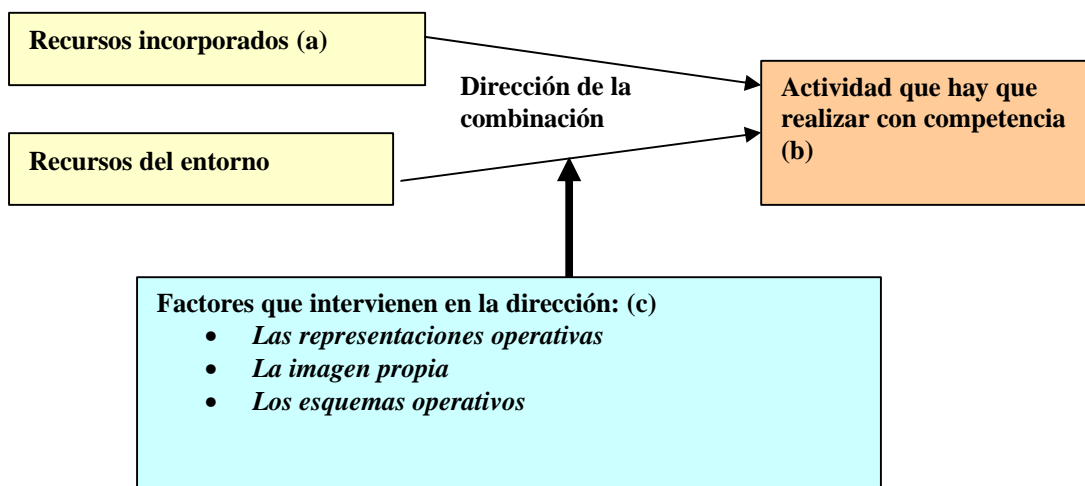


Figura 5.4. El modelo de competencias de LeBoterf (LeBoterf, 1994)

Los términos reflejados en este esquema, son definidos de la siguiente forma:

(a) Recursos incorporados:

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales: sirven para comprender un fenómeno, un problema, un procedimiento (como funciona en lugar de cómo se hace funcionar) 	→ SABER COMPRENDER.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos del entorno profesional: reglas de gestión, cultura de la organización. 	→ SABER ADAPTARSE. SABER ACTUAR A MEDIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de procedimiento: aspiran a describir como hay que actuar, como hay que prepararse. 	→ SABER COMO HAY QUE PROCEDER.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos operativos o saber hacer: son los trámites, los procedimientos, los instrumentos. 	→ SABER PROCEDER, SABER OPERAR.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y saber hacer fruto de experiencia: son resultado de la experiencia, de la acción. Son difíciles de expresar "habilidad manual, astucias. 	→ SABER HACERLO

<ul style="list-style-type: none"> • Saber hacer de relación: son las capacidades que permiten cooperar eficazmente con los demás: capacidad de escuchar, de negociar, de trabajar en equipo, de trabajar en red 	<p>→ SABER COOPERAR, SABER COMPROMETERSE.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Saber hacer cognitivo: corresponde a las operaciones intelectuales necesarias para el análisis y la solución de problemas, a la concepción y realización de proyectos, a la toma de decisiones, invención, deducción 	<p>→ SABER TRATAR LA INFORMACIÓN, SABER RAZONAR.</p>
<p>Aptitudes y cualidades: hablando con propiedad no son conocimientos y saber hacer, sino características de la personalidad: rigor, fuerza de convicción, curiosidad, iniciativa.</p>	<p>→ SABER PARTICIPAR Y COMPROMETERSE.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos fisiológicos: sirven para gestionar y administrar su energía. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos emocionales: son los que guían las intuiciones, la percepción de señales débiles; permiten percibir una situación, una relación - 	<p>→ SABER PERCIBIR UNA SITUACIÓN, SABER CAPTAR SEÑALES DÉBILES</p>

Tabla 5.1. Los recursos incorporados (adptación de LeBoterf, 1994)

(b) Nivel de dominio de una competencia descrito en términos de actividad.

En este punto hay que tener en cuenta que una actividad se domina más o menos. Una persona la ejerce con más o menos competencia, por lo que existirán diversos grados de dominio o maestría. Una competencia nunca es del orden de todo o nada, y en el momento de evaluar las competencias hay de tener en cuenta esta gradación.

Así mismo, para ejercer con competencia esta actividad (reparar una maquinaria, comercializar un producto) el individuo debe movilizar los diversos *recursos incorporados*, anteriormente citados.

Pero a su vez, la elección de estos recursos y su encadenamiento dependen del contexto de trabajo y de los azares que puedan producirse. Para llegar a la misma combinación son posibles combinaciones diversas., y diversos comportamientos según situación. Siendo esta una reflexión, que también se ha considerado en el epígrafe 4.6, al tratar de relacionar las tareas y los roles.

c) Factores que intervienen en la dirección

Además de la combinación y de la movilización de un conjunto de recursos pertinentes, es importante precisar la manera en que se efectúa la *dirección de esta combinación*.

Entre los diversos factores que interviene en esta dirección hay tres que son esenciales:

1. *Las representaciones operativas* de situaciones o problemas que hay que tratar.
2. *La imagen propia* que tiene el profesional de si mismo y que incluye el conocimiento de lo que sabe y de lo que sabe hacer: los *metaconocimientos*.
3. *Los esquemas operativos* existentes y que constituyen competencias ya construidas.

Una representación operativa, similar a las identificadas por Ochanine (1986, citado por Le Botertf) para describir “imagen operativa”, orientada a la acción, selectividad, deformación funcional. Es un modelo interiorizado de la realidad. La representación o imagen operativa, es por tanto, una construcción, una interpretación.

La imagen que tiene uno de si mismo, desempeña un papel importante en la construcción de competencias. Es en función de esta imagen, que una persona estimara si la capacidad de actuar con competencia esta a su alcance y movilizara o no la energía para esta elaboración.

La imagen propia incluye no solo un conocimiento, si no también una apreciación del potencial propio.

En este conocimiento de uno mismo, es donde hay que distinguir la *imagen propia*.

- Los metaconocimientos: conocimientos que tiene el individuo de sus propios conocimientos y competencias.
 - apreciación de sus recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades, competencias).
 - apreciación de su capacidad de construir competencias.

- La metacognición: el conocimiento que tiene el individuo de su propio funcionamiento y de su forma de describir sus conocimientos y competencias.
 - Apreciación de su conocimiento cognitivo.
 - Apreciación de su capacidad para aprender (y por tanto de aprender a aprender).

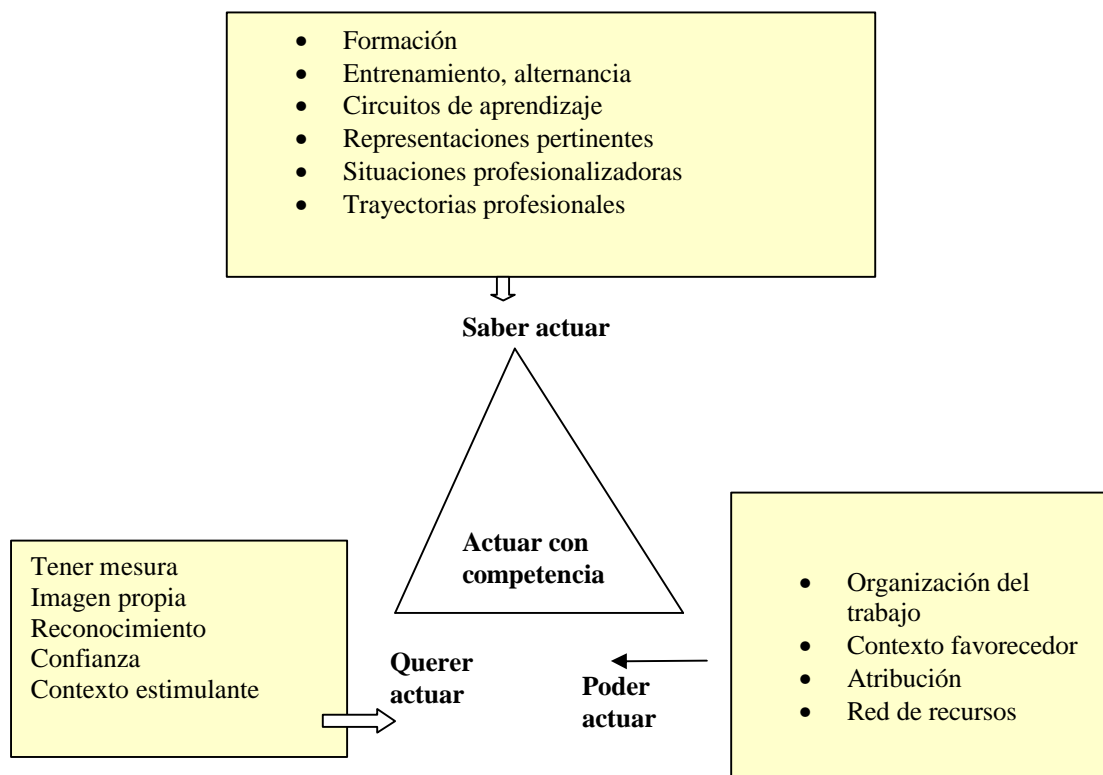


Figura 5.5. Actuar con competencia: saber actuar + querer actuar + poder actuar
(adaptación LeBoterf, 1994)

Si la competencia es una noción, no solo útil sino también indispensable, no hay que olvidar que, en realidad, *la competencia no existe por sí sola*, independientemente de un sujeto que la posee y de la que no puede disociarse. Lo que existe realmente son personas más o menos competentes. LeBoterf (1994).

Como contrapunto final, al apelativo “constructivismo” existe actualmente un debate abierto, de quienes postulan que el constructivismo es sólo la continuación del programa piagetano de investigación cognitiva, versus quienes estiman que se trata de una familia diversa de teorías y modelos cuyo centro son conceptos claves iniciados por Piaget (1978) como el de *interacción Sujeto / Objeto*.

En la misma onda, también podríamos afirmar que la interacción propuesta por LeBoterf, de un “saber actuar”, “querer actuar” y “poder actuar, se acercan de alguna manera a la concepción generativa de Chomsky (1976)

Pues para Chomsky, la competencia tiene un sentido muy particular que es necesario no perder de vista, dado que se opone a la realización o *performance*, y con lo que supone una idealización de las capacidades innatas. (son sobradamente conocidos sus estudios, sobre las capacidades innatas, que el individuo tiene desde su nacimiento para el aprendizaje del lenguaje).

Rey (1996), señala desde esta perspectiva generativa, la competencia es una *condición de potencialidad*, una “capacidad para”, la que es independiente de su puesta en ejecución, pero que la determina. Ello contradice la noción de sentido común según la cual una persona es juzgada competente sólo a partir de la observación de *una* ejecución de determinada capacidad. Esta idea de la competencia como comportamiento, esquema al parecer más *ad-hoc* que desde una óptica centrada en la eficiencia, se hallaría en este nivel de la *performance*, o realización, pero no nos aseguraría que la capacidad que permite su despliegue haya estado destinada, en forma innata, a ese mismo despliegue, ni que coincida en todas sus partes con la calidad de él.

5.4 La metáfora del iceberg: lo observable y lo subyacente

A través de esta metáfora, pondremos nuestro interés en el análisis de los componentes estructurales de la competencia, intentando delimitar su parte “subyacente” o oculta, y su parte “observable”, dado que existe por parte de los investigadores un cierto consenso en que algunas características más interiorizadas por el individuo, resultan difícilmente modificables. Dentro de esta perspectiva, muchos modelos de gestión por competencias establecen una distinción entre las competencias que los individuos *poseen* y son muy poco modificables, frente a las que se *adquieren* y se pueden desarrollar. Las primeras

están relacionadas con las percepciones, valores y preferencias, de las que algunos modelos de competencia sugieren que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos.

Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que de alguna manera, éstas, están asociados con los constructos psicológicos generalmente aceptados (ver tabla 5.2), que pueden ser más o menos observables.

Sin embargo, mientras que los constructos psicológicos asumen directamente que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, y que existen fuera del contexto en el que se pone de manifiesto, las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Pues, tal como hemos venido comentando, hay que tener en cuenta, que estos constructos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, y hacer a la persona “competente”. Por cuya razón, la forma en que se combinan, sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Habilidades y aptitudes: capacidad de una persona para hacer algo.- Conocimientos: la información que una persona tiene de una área en particular.- Rol social: el patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia.- Imagen de si mismo: concepto que una persona tiene de si mismo en función de su identidad, personalidad y valor.- Rasgos: aspecto típico de comportamiento de una persona. Es una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.- Motivos: lo que dirige el comportamiento de una persona en un área en particular (logro, afiliación, poder). Es una necesidad o forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.- Actitudes o valores: habitualmente se evalúan por medio de un test de respuestas, en el que se pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que esta interesado en hacer. |
|--|

Tabla 5.2. Definiciones para identificar elementos de una competencia (elaboración propia)

Tal como hemos comentado en la introducción del presente capítulo, suele ser habitual utilizar un círculo o un iceberg, para representar los comportamientos observables y los comportamientos subyacentes de las competencias, si bien, la ubicación de las mismas difiere en cada una de las escuelas de acuerdo a sus planteamientos de base.

Estos gráficos también pretenden ilustrar los distintos niveles de dificultad creciente, a la que se enfrenta toda intervención para operar cambios en la competencia.

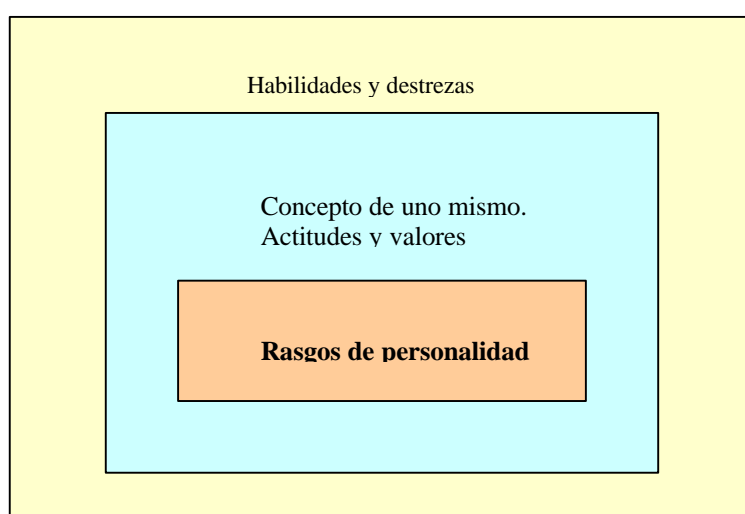


Figura 5.6: las diferentes capas de una competencia (elaboración propia)

Así, tal como muestra la figura 5.6, común en la mayoría de las ilustraciones, se pretende diferenciar las competencias en dos grandes grupos:

- Los más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos)
- Los menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, actitudes y valores).

Más concretamente, Lazzati, Tailhade y Hirsch (2003), extienden los diferentes componentes de la competencia en tres niveles, en los que, el primero y parte de la segundo representan los aspectos más visibles, mientras la restante parte del

segundo y el tercer nivel, se internan en la zona basal o profunda de la figura; a saber sobre la que es muy difícil actuar.

Estos tres niveles, se configuran entorno a:

- a) conocimientos
- b) habilidades, entre las que se distinguen:
 - habilidades específicas de aplicación de los conocimientos.
 - habilidades generales, capacidad intelectual, inteligencia emocional y condiciones físicas.
- c) aspectos de personalidad –motivos, rasgos, autoconcepto, valores y creencias.

A través de este orden de ideas, los aludidos investigadores afirman que si los conocimientos y habilidades específicas son más fáciles de evaluar y desarrollar, típicamente a través de la capacitación, las habilidades generales y los aspectos de personalidad se presentan como dimensiones sobre las cuales resulta más difícil diagnosticar y operar cambios, requiriéndose en para estos casos, intervención psicoterapéutica para lograrlo (Lazzati, Tailhade y Hirsch, 2003).

Así pues, mediante el uso de la metáfora del iceberg, trataremos de ilustrar estos componentes subyacentes y los observables en las competencias definidas por los principales investigadores comentados anteriormente.

Para lo cual, empezaremos por los postulados de la escuela conductista, representada por McClelland (1973).



Figura 5.7 Interpretación para el modelo de Mc.Clelland (elaboración propia)

McClelland (1973), averiguó que lo que distinguía el desarrollo profesional eran una serie de características como valores personales, rasgos de personalidad, de motivaciones que podrían medirse a través de *comportamientos observables*

Por tanto, tal como se refleja en el iceberg, la forma de evaluar las competencias esta ligado a aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, y no “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo. (McClelland, 1973).

Sin embargo, ya comentamos en su momento que, su definición de competencias es demasiado genérica.

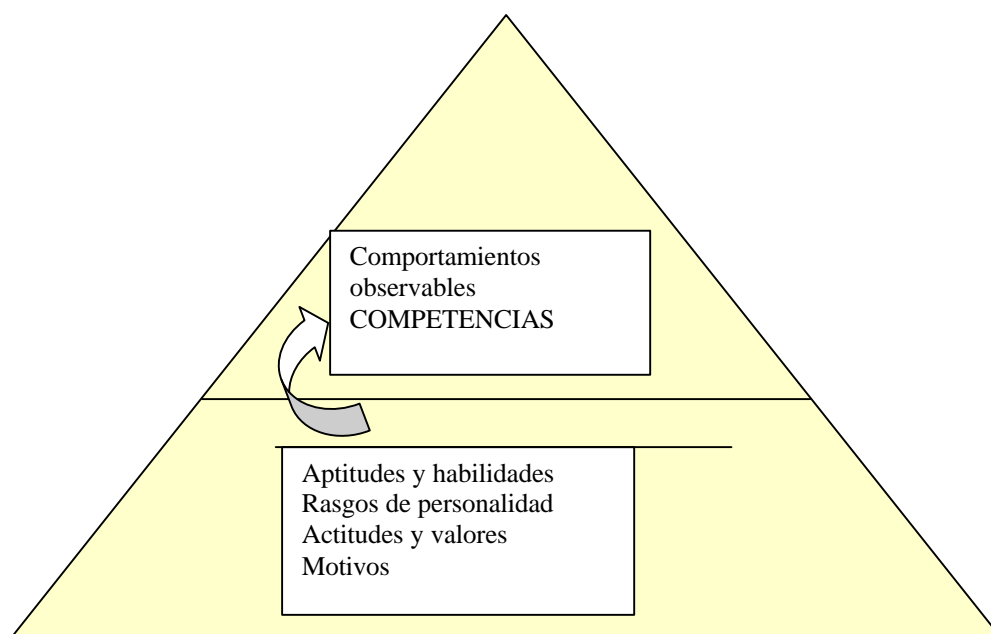


Figura 5.8 El iceberg conductual: (fuente: Spencer & Spencer, 1993)

Por su parte, Spencer&Spencer (1993), es más concreto en su definición: - una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio-, con lo que añade un nuevo elemento como es la idea, que parte de las competencias se encuentran subyacentes y parte observables. Por cuya razón, es necesario, realizar ciertas inferencias, para poder predecir determinadas habilidades, en base a unos comportamientos concretos.

Mientras que el conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas, el auto-concepto, los rasgos de personalidad y las motivaciones son aspectos más ocultos, más profundos y más centrales de las personas. Por tanto, el conocimiento y las habilidades son las partes más fáciles de desarrollar en las competencias, para las cuales, la formación suele ser el sistema más efectivos de asegurar dichas habilidades.

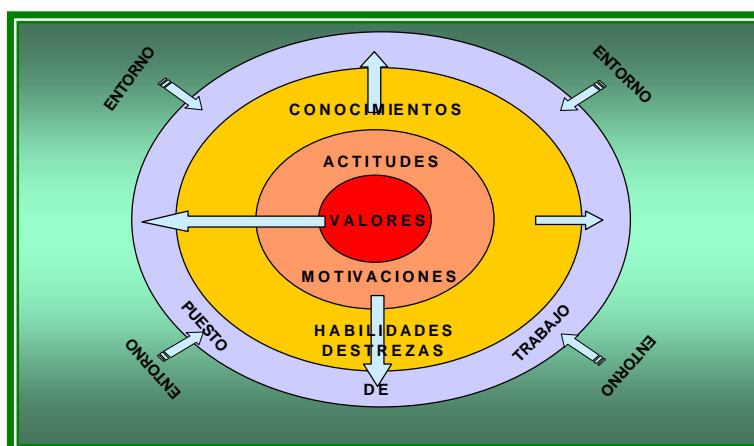


Figura 5.9 La importancia de los valores en el modelo de Pobrete (2003)

En el esquema de Pobrete (2003) vemos que, los valores constituyen el “núcleo duro” de las competencias, y dan sentido a las mismas. Sin embargo, los valores no son fáciles de detectar y medir. Si alguna posibilidad existe para ello, es relacionándolos con las competencias de manera coherente, explicitando el recorrido que existe desde las competencias hasta los valores específicos.

Estos planos se concretan en un:

- SABER, que engloba los conceptos, *conocimientos*, datos, hechos, principios referidos a la competencia.
- SABER HACER, que comprende las *habilidades, destrezas*, técnicas para aplicar y transferir a la actuación.
- SABER ESTAR, la *predisposición* al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.
- SABER SER, es decir, las actitudes, normas, *valores* que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.



Figura 5.10. El iceberg conductual de Boyatzis (1982)

Boyatzis (1982) que tal como vimos en el epígrafe 5.2.2 define las competencias como:

Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.

Vemos que a través de esta definición, Boyatzis (op.cit) refiere una cierta ambigüedad en su expresión, puesto que nos plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, una auto imagen, la percepción de su rol social o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo.

Por esta razón Boyatzis (op.cit) sitúa a la competencia por debajo del umbral de lo observable, como una característica "subyacente". Esta competencia esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo, concreto y en una organización concreta.

Es decir son las conductas, en términos de desempeño, las que son observables.

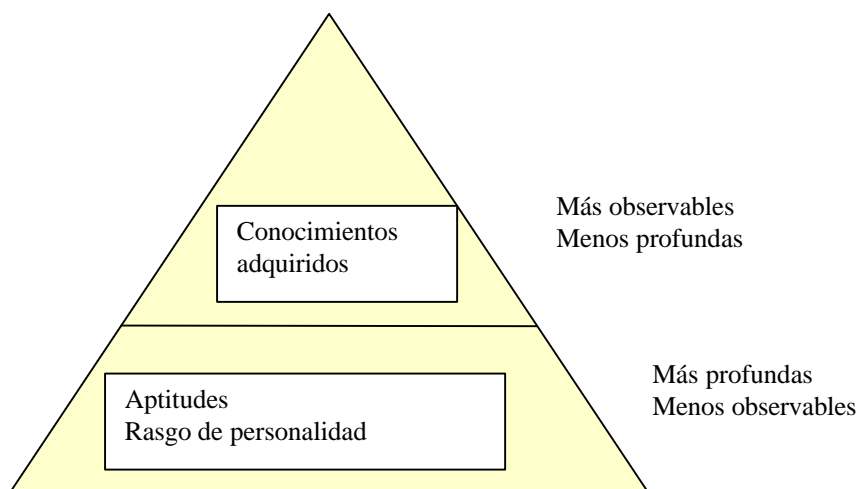


Figura 5.11 El iceberg de Levy-Leboyer. Escuela constructivista

Para Levy-Lebover (referenciado anteriormente), las competencias ya no se considerarían tanto un conjunto de habilidades, conocimientos y rasgos, sino un compendio de estas tres capacidades que configurarían las competencias observables.

En este sentido, y de acuerdo con Pereda y Berrocal (2000) los autores franceses consideran la competencia como un *comportamiento observable*, que se puede medir a través de una correcta realización del trabajo. Esta consideración, aumenta la fiabilidad de medición y se reducen los márgenes de error, al no realizar los planteamientos de “*comportamientos subyacentes*” propuestos por Boyatzis (1982) los cuales están supeditados a una inferencia

5.5. Las competencias colectivas

Una buena gestión de competencias en una empresa, debe planificar sus actuaciones en dos sentidos, para desarrollar las mejores competencias

individuales de cada uno de sus empleados, y a su vez, el conseguir unas excelentes *competencias colectivas*, que hagan a la empresa excelente frente a sus clientes y competidores.

Estas competencias colectivas son el resultado de la contribución, la cooperación y la sinergia entre varias competencias que posean las personas Le Boterf (2000)

Esta posición es consistente con los planteamientos de los creadores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan&Norton (1996), quienes constatan que ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más, para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

Así pues, tal y como se verá en el apartado dedicado al Cuadro de Mando Integral (epígrafes 4.6.1 y 5.7), la empresa a través de un análisis del sector, y de sus fortalezas y debilidades como organización, debe saber detectar sus “áreas clave de éxito”, que sea consistentes con su misión, sus valores y su estrategia.

A partir de este punto, la empresa debe definir sus competencias esenciales o “core competencias”, las cuales estarán permanentemente alineadas con las competencias individuales de sus empleados, dado que las competencias esenciales, están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales. (Cardona&Chincilla 1989; Prahalad y Homel 1990)

Si bien, hay que tener presente que la forma de identificar ambas competencias es diferente. Así pues, mientras que para las competencias individuales su identificación es a través de los comportamientos, en el caso de las competencias esenciales, estas se detectan a través de análisis de mercado, planes estratégicos y proyectos de empresa.

Es por esta razón que la Gestión por Competencias de una organización debe trabajar de forma coordinada con el Cuadro de Mando Integral, para poder identificar continuamente dichas competencias y su permanente alineamiento con

el plan estratégico de la empresa. Las competencias esenciales pueden no ser visibles de forma inmediata por el cliente, al no estar relacionadas directamente con un desempeño individual, pero son habilidades compartidas que ayudan al éxito de la empresa.

Una competencia se considerara esencial o crítica para una organización si reúne los tres criterios siguientes: (Le Boerf, 1994; Prahalad y Hamel,1990)

- Criterio de “estrategia”: la competencia es necesaria para poder realizar las orientaciones estratégicas. No se trata, pues, de una competencia que seria simplemente útil.
- Criterio de “competitividad”: la competencia es necesaria para obtener una ventaja competitiva en un campo de actividad. Permite distinguirse de la competencia en el plano nacional o internacional.
- Criterio de “especificidad” o de “rareza”: la competencia es una construcción específica de la empresa u organización. No existe como tal en el mercado del trabajo, incluso si se pueden pedir prestados sus ingredientes. Esta muy contextual izada.
- Permitan el acceso a la mayor cantidad de mercados.
- Contribuyen a los beneficios que percibe el cliente, tales como el valor añadido, de un buen servicio, una entrega puntual, satisfacción.
- Que sean asumidas y impulsadas por la Alta Dirección.
- Que permanezca en el tiempo, es el Know Know, de la organización.

El desarrollo de las competencias colectivas se está convirtiendo en una preocupación creciente de las empresas y las organizaciones. Esta aparición no es debida al azar, pues entre otros, uno de los principales factores explicativos son:

- *La organización del trabajo en equipo*: equipos polivalentes, equipos de sistemas, equipos de obra, módulos de servicio.
- Los proyectos y los procesos transversales
- El trabajo en red
- El co-tratamiento y la colaboración
- Los reajustes de la empresa y la organización de sus oficios.

La implantación de estas competencias esenciales, permite diseñar un manual de *perfiles ocupacionales*, que permiten desarrollar y potenciar aquellos perfiles, que sean deficitarios para una organización, pues las competencias estarán en las personas, y por tanto debe favorecerse la *transversalidad*.

Finalmente, de acuerdo con los planteamientos de Le Boterf (1994) subrayar que el valor de las competencias de una organización no está compuesto por la simple suma de las competencias individuales, si no por sus combinaciones específicas. Siendo estas combinaciones difíciles de copiar por la competencia, las que pueden construir una ventaja competitiva.

5.6. El trabajo en equipo en los modelos de competencias

Si tratar de delimitar el concepto de competencias, resulta una tarea compleja, abordar la clasificación de las competencias existente en la actualidad en la literatura, es prácticamente una quimera, debido a la gran cantidad de ellas.

Una de las principales razones es que muchas de ellas, adoptan el mismo nombre para conceptos diferentes, mientras que otras, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas v/s Toma de Decisiones).

De forma similar, se observa que algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al Cliente puede agruparse dentro de Apoyo y Servicio Humano – Spencer y Spencer (1993) – o en Gerencia

Además, el hecho de que las Competencias están ligadas a un contexto específico, sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes.

Sin embargo, parece que se va imponiendo dentro de la literatura, la terminología usada en Europa muy influenciada por la perspectiva anglosajona, que acepta la denominación de competencias específicas y genéricas (comunicación verbal y escrita, pensamiento analítico y sistémico, resolución de problemas, creatividad, etc.) necesarias para todo ejercicio profesional.

Han sido influyentes, los importantes los esfuerzos realizados por McClelland, que con McBer propuso un primer listado de competencias:

- Pensamiento crítico,
- Planificación,
- Relaciones Interpersonales,
- Iniciativa,
- Creatividad,
- Perseverancia/Tenacidad,
- Liderazgo,
- Confianza en sí mismo,
- Liderazgo,
- Persuasión/Influencia,
- Autocontrol.

Si bien, McClelland se limita a las competencias genéricas, porque supone que las competencias específicas están definidas e implícitas en cada perfil profesional y resulta muy difícil el recoger un listado exhaustivo de todas las competencias, a no ser que se haga profesión por profesión

De nuevo, y con objeto de no extenderme excesivamente, intentare buscar nuestro punto de anclaje, dentro de esta temática, para centrarnos en la competencia del “trabajo de equipo”, sus evidencias y comportamientos observables, al tiempo que tratare de ubicar esta gestión de competencias en un plano cercano a la realidad de nuestras empresas.

En este sentido me ha parecido útil, empezar por la distinción que realizan Chinchilla y Cardona (1998), al definir unas:

- *competencias estratégicas*: las necesarias para el logro de resultados económicos.
- *competencias intratéticas*: las necesarias para el logro de la unidad

En su opinión, la función directiva incluye, además de la dimensión estratégica, otra dimensión referida al desarrollo de los empleados y al aumento del grado de compromiso de éstos con la empresa. A esta otra dimensión la denominan *dimensión intratética*.

Pues, argumenta que si el valor económico de las empresas, se logra destruyendo o empobreciendo las competencias de los empleados, con ello lo unico que conseguiremos será debilitar la capacidad futura de la empresa para lograr este valor económico, por lo que dicha estrategia no resultara eficiente.

Esta competencia intrategica se mide por la unidad, es decir, por el grado de *compromiso y confianza* de los empleados con la empresa.

A estos dos grupos de competencias, Chinchilla y Garcia (2001), le unen un tercero: las *competencias de eficacia personal*, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 1993).

Este modelo ha sido usado por Chinchilla y Garcia P (2001), en un estudio sobre las competencias más valoradas por los directivos de nuestro país, y otros países

de la OCDE. Estudio que resumiremos en la siguiente tabla, donde podremos observar la agrupación de las competencias de acuerdo con los niveles anteriormente planteados, y también el orden de preferencia de las competencias más importantes.

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Visión de negocio	7
Orientación interfuncional	
Gestión de recursos	
Orientación al cliente	1
Red de relaciones efectivas	
Negociación	

COMPETENCIAS INTRATÉGICAS

Comunicación	6
Dirección de personas	
Delegación	
Coaching	
<i>Trabajo en equipo</i>	5
Liderazgo	2

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

Proactividad	
Iniciativa	4
Creatividad	
Optimismo	
Resolución de problemas	
Intuición	
Capacidad de análisis	
Toma de decisiones	10
Autogobierno	
Disciplina	
Tenacidad	
Autocontrol	
Gestión personal	
Gestión del tiempo	
Gestión del estrés	
Gestión de la incertidumbre	
Integridad	
Credibilidad	9
Honestidad	3
Equidad	

Desarrollo personal	
Autocrítica	
Autoconocimiento	
Aprendizaje personal	8

Tabla 5.3. Competencias estratégicas, intranegativas y de eficacia personal. Puntuación otorgada por nuestros directivos (adaptación del estudio de Chincilla y García P (2001))

Como se puede observar en dicha tabla, la competencia directiva que ha ocupado el primer puesto en el ranking de las competencias más valoradas es la orientación al cliente. A continuación aparecen otras competencias cuya valoración podría no resultar tan evidente, tales como el liderazgo, honestidad, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo.

El estudio, a pesar de las limitaciones derivadas de las posibles generalizaciones, parece mostrar que las empresas españolas están dominadas por un tipo de cultura organizacional que busca y valora la dimensión estratégica por encima de

la intratégica y del desarrollo personal. Es decir, son empresas que, en cierta medida podrían estar valorando la unidad y el compromiso de sus empleados menos que las empresas europeas y americanas.

En cuanto a las competencias intratégicas, a nivel español y comparando diferentes sectores: se observa que competencias, tales como *Liderazgo*, obtiene en todos los sectores y con valoraciones muy altas, pero también, de acuerdo con nuestros intereses, el *Trabajo en equipo*, aparece en todos los sectores y con valoraciones altas. También obtienen valoraciones altas, las competencias: iniciativa, creatividad, honestidad y credibilidad. Para Chincilla y Garcia (2001), es posible considerar que tales competencias perfilan lo que se puede denominar el *perfil básico* del directivo.

Resulta lógico que en este perfil básico sólo aparezcan competencias intratégicas y de desarrollo personal, puesto que las competencias estratégicas resultan más específicas de cada sector y de cada empresa en concreto. A este perfil básico se añadirían, entonces, las competencias específicas y concretas de cada sector, con lo que obtendríamos así el *perfil sectorial*.

5.6.1. Casos prácticos de implantación del modelo de competencias.

Después de este estudio, veremos a continuación tres implantaciones de modelos de competencias, si bien nos centraremos únicamente en el análisis de la competencia del trabajo en equipo.

- Un modelo de Mapa de Competencias para la formación de los empleados públicos locales.

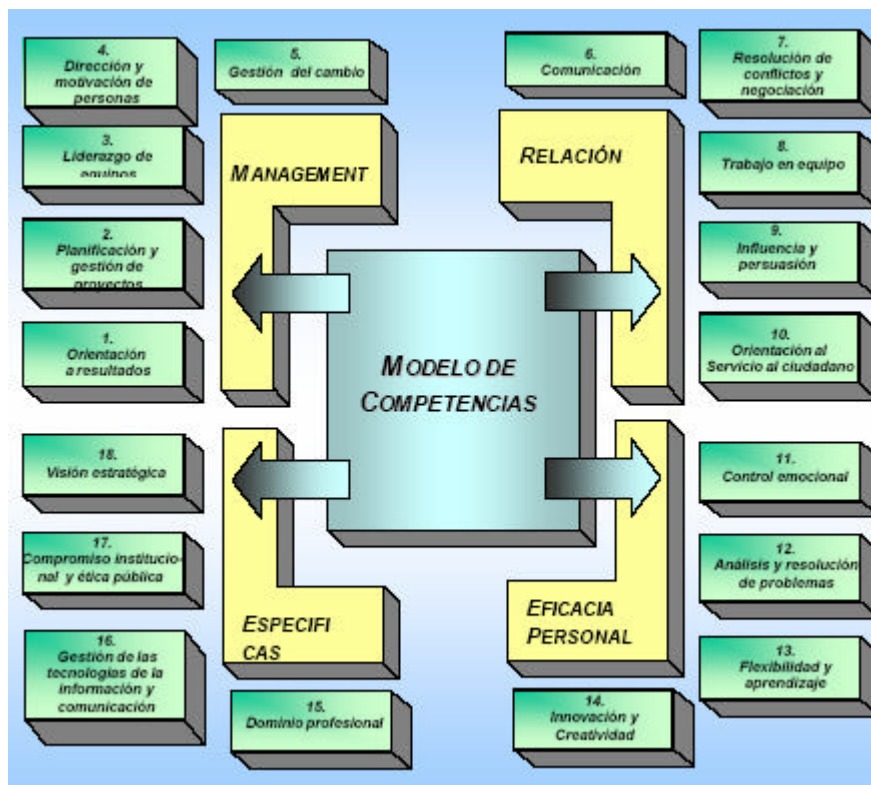


Figura 5.12. Fuente: Papers de Formació Municipal, Número, 100 marzo 2003.

Mapa de competencias para la formación de los empleados públicos locales.

Si nos centramos en la competencia “TRABAJO EN EQUIPO”, veremos que en este modelo de implantación de una Gestión por Competencias, reflejado en la figura 5.12, ésta se define como “la capacidad de integrarse y de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones”, e implica:

- Buena socialización, interés interpersonal elevado y fuertes valores sociales que llevan a creer en la integridad, honestidad y competencia de los demás así como en la eficacia del trabajo en grupo.

- Voluntad para compartir libremente ideas e información.
- Capacidades de comunicación interpersonal
- Capacidad para afrontar las diferencias y alinear los propios intereses personales con los del grupo.
- Dominio tanto de las capacidades técnicas específicas como de las de resolución de problemas.
- Capacidad de fomentar la confianza mutua con otras personas.

Para cada competencia, se definen una serie de prácticas asociadas, que se distribuyen en dos ámbitos, uno general aplicable a todas las personas, y el otro para los niveles de mando.


En este planteamiento subyace la idea de que, si bien, una definición de una competencia es específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar *transversalmente* presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que será la mayor especificidad asociada al cargo, la que a través de sus conductas dará cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza, al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas. Así tenemos que, por ejemplo, la competencia de "orientación al cliente" puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización. Sin embargo en el caso de un administrativo podría responder a conductas diferentes para una misma competencia según trabajo.

En el caso de la competencia que nos ocupa, estas prácticas son:

Nivel Inicial (aplicable a todas las personas)	Nivel de Mando (aplicable a personas con responsabilidad de mando sobre otras)
1. Comunicarse de forma abierta y honesta para facilitar un clima basado en el diálogo constructivo.	1. Establecer mecanismos formales para el trabajo en equipo. 2. Dominar las técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones en

<p>2. Participar de forma activa en las actividades de su equipo, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias relevantes.</p> <p>3. Fomentar la interacción entre diversas personas y Grupos.</p> <p>4. Orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes y comprometerse con ellos.</p> <p>5. Realizar las tareas que le son asignadas dentro del grupo.</p> <p>6. Colaborar con otros y sustituirlos puntualmente en caso de necesidad.</p> <p>7. Asumir con mentalidad grupal tareas incómodas o no deseadas.</p>	<p>equipo.</p> <p>3. Promover un buen clima de trabajo de equipo y de cooperación, asignando roles específicos a cada uno y fomentando la diversidad.</p> <p>4. Facilitar la toma de decisiones, el consenso grupal y la resolución de las diferencias entre los miembros del equipo.</p> <p>5. Liderar al grupo sin dejar de ser un buen jugador de equipo.</p> <p>6. Crear en el grupo conciencia de pertenencia grupal y de orientación a los objetivos del equipo.</p> <p>7. Fomentar la percepción de potencia grupal, es decir de que el equipo cuenta con los medios, recursos y capacidades adecuados para desarrollar su tarea.</p>
--	--

Tabla 5.4. Distinción por niveles Fuente: Papers de Formació Municipal, Número, 100 marzo 2003. Mapa de competencias para la formación de los empleados públicos locales.

-  Siguiendo el modelo de Spencer&Spencer, el Instituto Municipal, ubica el Trabajo en Equipo, dentro de la competencia “TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TW)”

Aquí la competencia del trabajo en equipo, es definida de forma muy general, pues implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva. Pues tal como hemos comentado en el capítulo dedicado a los equipos (epígrafe 3.2), ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal: pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.

Posteriormente, se describen una serie de indicadores para identificar esta competencia, así como *dos escalas* para medir los grados en que se efectúa un determinado comportamiento:

- I. Intensidad del fomento del trabajo en equipo.
- II. Cantidad de esfuerzo o iniciativa para fomentar el trabajo en equipo.

Finalmente se ubica esta competencia, en función del tamaño del equipo en que el individuo participa.

Los indicadores de esta competencia son:

- Solicitar ideas y sugerencias a los demás
- Informar a los colaboradores.
- Compartir información relevante
- Expresar expectativas positivas sobre las personas
- Dar reconocimiento público del mérito de los otros
- Facilitar el empowerment de los demás.

Podemos avanzar en este punto, que la mayoría de estos indicadores, están próximos a nuestros planteamientos.

Escalas de evaluación para los siguientes comportamientos:

INTENSIDAD DEL FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO	CANTIDAD DE ESFUERZO O INICIATIVA PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO
A-1 No coopera. A 0 Neutro. A 1 Coopera. A 2 Comparte la información. A 3 Expresa expectativas positivas. A 4 Pide inputs. A 5 Da responsabilidades y poder a los demás. A 6 Forma equipos. A 7 Resuelve conflictos.	C 0 No realiza ningún esfuerzo extraordinario. C 1 Inicia acciones más que rutinarias. C 2 Inicia bastantes acciones más que rutinarias. C 3 Realiza esfuerzos extraordinarios. C 4 Anima a los demás a emprender acciones no rutinarias. C 5 Implica a los demás en la realización de esfuerzos Extraordinarios.

Tabla 5.5. Escalas de evaluación para diferentes comportamientos en el Instituto Municipal

Por su parte, también hacen una distinción, respecto del tamaño del equipo:

TAMAÑO DE LOS EQUIPO

B 1 Pequeño, grupos informales de 3-8 personas.

B 2 Crea equipos temporales.

B 3 Trabajo continuo con grupo o en un departamento pequeño.

B 4 En el conjunto de un departamento (16-50 personas).

B 5 En una gran división.

B 6 En una gran empresa.

- 🌐 El modelo de competencias en una empresa del sector bancario www.caixacatalunya.es & Gricker Orgemer (2003)

Este proyecto de implantación de una Gestión por Competencias, se caracteriza por los siguientes puntos:

- a) Las competencias son consideradas como un conjunto de *capacidades técnicas, cualidades, habilidades profesionales y conocimientos* aplicables a situaciones concretas de trabajo que la entidad considera relevantes para que el empleado se desarrolle con éxito en su rol. Las competencias están directamente relacionadas con los roles que la entidad ha definido (en concreto para la red de oficinas para aplicar el modelo comercial).
- b) Mientras que por actitudes se entienden aquellas características personales con impacto en el trabajo que pueden ser desarrolladas con un enfoque adecuado.
- c) Las competencias hacen referencia al *como* del cumplimiento, son de naturaleza cualitativa (todo y que pueden tener indicadores cuantitativos de medida) y describen los comportamientos que se solicitan en la función.

- d) En todos los casos se trata de factores “educables” o modificables, y aunque hacen referencia a elementos intangibles se han definido en términos de *comportamientos observables*.
- e) Cada nivel de competencia se divide en lo que se denomina “niveles” que son los grados de cumplimiento o la medida en que se cumplen (o se han de cumplir) esta competencia. Los niveles se describen con evidencias de comportamiento para orientar el posicionamiento.
- f) En el caso de *capacidades técnicas y cualidades profesionales*, todas las competencias se dividen en 7 niveles (0 a 6). El nivel 0 indica que la persona no tiene esta competencia.
- g) Las *actitudes* se establecen en 6 niveles diferentes de 1 a 6, en que el nivel 1 es el mínimo y el 6 máximo.
- h) Los niveles son *acumulativos*, es decir restan ordenados de menor a mayor grado de posesión de la competencia, de manera que cada nivel que se asciende supone el cumplimiento del nivel anterior o de los niveles anteriores.

Finalmente, para el caso de las *actitudes*, están son corporativas para todos los empleados de la entidad (es decir, se espera lo mismo para cualquier persona con independencia de su lugar), mientras que las *habilidades* el nivel requerido que se exige varía según el lugar que se ocupe.

En lo que se refiere a la competencia del trabajo en equipo esta es definida como:

“Generar sinergias en los equipos de trabajo. Colaborar de una manera constructiva con los integrantes de un equipo para alcanzar un objetivo común, de manera que se aproveche el potencial de cada uno de sus miembros”

Para su observación se describen las siguientes evidencias:

nivel	descripción
0	No tiene la capacidad descrita
1	1.1. Escucha las opiniones de todos los miembros del equipo. 1.2. Colabora con los miembros del equipo para las actividades asignadas
2	2.1. Da soporte a las decisiones del equipo 2.2. Trabaja eficazmente en los equipos formados por personas con especialidades diferentes y valora la complementariedad que pueden aportar 2.3. Ayuda a la integración de nuevos miembros en el equipo.
3	3.1. Detecta las barreras que dificultan el trabajo en equipo y busca soluciones integradoras que permitan alcanzar los objetivos marcados. 3.2. Consigue la cohesión del equipo de trabajo y fortalece el sentido de pertenencia haciendo participar a todos sus integrantes. 3.3. Crea el clima adecuado para facilitar que los integrantes del equipo compartan sus ideas con el resto del grupo.
4	4.1. Capacita al equipo, para que este lleve a cabo sus actividades sin que sea precisa una supervisión directa. 4.2. Asesora a otros profesionales de la entidad sobre como resolver conflictos en equipos de trabajo. 4.3. Ejerce como tutor de sus colaboradores buscando áreas de mejora individuales o de grupo y propone acciones para alcanzarlas.
5	5.1. Adapta nuevas formas de trabajo en equipo para aplicarlas a la entidad. 5.2. Crea y facilita el desarrollo de equipos interdependientes para alcanzar los objetivos marcados.
6	6.1. Fortalece y promueve la utilización del trabajo en equipo en toda la entidad para alcanzar los objetivos globales.

Tabla 5.6 Evidencias para observar el trabajo en equipo (fuente: Caixa Catalunya departamento de formación, www.caixacatalunya.es)

A modo de conclusión, hemos observado que estas aplicaciones tienen en común, los siguientes pasos:

Elaboración de un *Inventario de Competencias* para la organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

Para lo cual se ha realizado una entrevista de *incidentes críticos*, que habitualmente se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Se ha establecido una escala con diferentes niveles para su evaluación, pues tal y como hemos visto en la anterior aplicación empresarial en el Instituto Municipal, (tabla. 5.5.) los indicadores de comportamiento de las competencias se pueden escalar de tal manera que se establezca una progresión clara desde un nivel bajo hasta niveles altos en una o más dimensiones. Para cada competencia existe una tabla que representa la intensidad o grado de cumplimiento de la acción. Los valores de 0 indican un punto neutro. También hay valores negativos que representan comportamientos observados en las personas que se consideran media no superior.

Así, en la mayoría de los modelos comentados, utilizan una escala, que permite distinguir una primera clasificación de las competencias de acuerdo a su capacidad predicativa del desempeño superior:

- Competencias *umbral*: aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
- Competencias *diferenciadoras*: aquellas que predicen el comportamiento superior.

Por otro lado, también es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece cuatro niveles:

- Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
- Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.

Finalmente si aceptamos que las competencias, son susceptibles de aprendizaje, entonces es recomendable, que un sistema de Gestión por Competencias, realice una clasificación de las mismas, según su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas. La clasificación es:

1. Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
2. Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
3. Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad

5.7. Balances Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su vinculación con la Gestión por competencias.

➤ EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI), creado por Kaplan y Norton (1996) con su nombre original "The Balanced Scorecard", tal y como hemos

comentado en la introducción del capítulo, se complementa perfectamente con una política de RRHH centrada en la Gestión por Competencias, dado que ambas tienen en común tratar de alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de las empresas, con su misión y sus metas.

La mayoría de las grandes empresas están adoptando ambas herramientas, con un notable éxito de acuerdo con un reciente estudio realizado sobre 222 compañías de diferentes sectores. (Boada, Cabañas, Gil, Gonzalez de Rivera L y LLorens, 2005).

No es mi intención, en este epígrafe volver a explicar el CMI (referenciado en el epígrafe 4.61) puesto que en esta ocasión nos proponemos abordar la problemática y las carencias que afectan a los actuales *sistemas de medición* utilizados por las empresas, para evaluar el trabajo colectivo y más concretamente el “trabajo en equipo”, que se configura como tema central, para la evaluación de esta *competencia*. Con este propósito, desarrollaremos una breve introducción a los principales problemas que incidieren en el diseño de los *cuadros de mando*, para a continuación, explicar las supuestas ventajas del nuevo CMI, focalizando nuestro interés en una de sus cuatro perspectivas de análisis, la denominada “aprendizaje y crecimiento”, donde se reflejan los indicadores centrados en los *empleados*, sobre los que existe una razonable complementareidad, con las medidas de evaluación que pretende la Gestión por Competencias.

Es suficientemente notorio el hecho de que una de las máximas preocupaciones de las Organizaciones, es poder evaluar la gestión y medir el valor añadido que aporta cada una de las distintas unidades, equipos y personas. Lógicamente cualquier evaluación estará vinculada a unos mecanismos de supervisión que pueden ser más o menos sofisticados, pero que tienen gran incidencia en la percepción que puedan tener los empleados respecto de la política retributiva, en el momento de incentivar el desempeño.

Además, uno de los primeros inconvenientes que nos encontramos es que en la mayoría de las Organizaciones, sus *cuadros de mando* están sustentados básicamente por técnicas contables, y por tanto carecen de *indicadores de gestión que permitan medir intangibles* tan importantes como, capital humano, conocimiento, sinergia de un equipo de trabajo, etc.

En su momento, Drucker (1989) ya advertía que la teoría económica internacional se estaba quedando obsoleta. Los factores de producción tradicionales –tierra, mano de obra y capital- son limitados, y el *conocimiento* se está convirtiendo en el factor crítico de la producción. Este conocimiento tiene dos vertientes: el conocimiento aplicado a los *procesos, productos y servicios* existentes que da origen a la productividad; y el que se aplica a lo nuevo, lo cual constituye la *innovación*.

Pero ocurre, que nuestros sistemas contables continúan basándose en que el 80% de los costes es mano de obra. Motivo por el que, nada de “conocimiento” se refleja en el balance, ni en la cuenta de resultados de las empresas. En ella aparecen las máquinas y las deudas, pero no el *conocimiento* de la Organización. Incluso Peter (1993) argumentó que en las empresas solo se hace lo que se mide y es más,..... se hace lo que se paga.

También es cierto, que estos *cuadros de mando* puramente contables (coste-beneficio), se han ido complementando con indicadores no financieros, que han permitido evaluar otras variables. Así en el caso que nos ocupa, para evaluar el desempeño de las personas, se han venido utilizando indicadores del tipo que se citan en la tabla (Mintzberg, 1984)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1 Horas perdidas.2 Frecuente falta de puntualidad.3 Abandono anticipado del puesto de trabajo.4 Absentismo laboral.5 Frecuencia de bajas.6 Frecuentes reclamaciones de los colaboradores7 Aprendizaje de nuevos procesos de trabajo y de organización.8 Buena disposición de ánimo y de cooperación al producirse cambios y reestructuraciones en el puesto de trabajo. |
|--|

Tabla 5.7. Indicadores para la gestión de las personas (adaptado de Mintzberg, 1984)

Por otro lado, en el mundo empresarial se va imponiendo cada vez más, la idea de que la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus *activos intangibles* o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos (Itami, 1987). Además, en de la actual sociedad del conocimiento, no es un topico afirmar que las personas son el valor más importante.

Es evidente que en los tiempos actuales, el trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Es por esta razón que debemos considerar a la gente como “solucionadora de problemas”, y no como simples costes variables (Kaplan y Sweeny, 1994).

Así pues, el éxito de las organizaciones, tal como apuntamos en las competencias colectivas, se fundamenta cada vez más en una eficaz gestión de los *intangibles*. Gestión que implica:

- Desarrollar unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas nuevos.
- Introducir productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Producir, según especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua de sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

En este punto, estamos en disposición de asumir que si bien, la mayoría de las empresas tienen sistemas de medición obsoletos para las nuevas realidades, si existe una aceptación de que son los intangibles, los que dan el valor diferencial a una empresa y la permiten ser exitosa frente a sus competidores.

Otro punto a tener en cuenta, es que en los *cuadros de mando* de las organizaciones, suelen estar configurados por múltiples indicadores de *desempeño individual*, frente a los pocos indicadores de desempeño colectivo, así como a una ausencia generalizada de indicadores sobre la eficiencia del trabajo en equipo en las organizaciones.

- Así pues, entiendo que todo modelo de gestión, debe incluir además de los indicadores de negocio, unos resultados de equipo, en términos de indicadores cuantitativos y cualitativos, cuyo núcleo, sean los resultados esperados por la compañía, pero evaluados de forma colectiva, en la medida que también favorezcan el trabajo en equipo, la polivalencia y la mejora. Para Hackman (1986), las organizaciones deben premiar tanto el logro de objetivos individuales como los de grupo.

Sin embargo no resulta fácil evaluar el trabajo en equipo. Inquietud que reflejan Gil y Garcia, quienes justifican esta realidad, aludiendo que:

“no es tarea fácil analizar los resultados de los GTA, (Grupos de Trabajo Autónomo) dada la diversidad de variables que intervienen (tipo de tarea, habilidades de los miembros, espacio físico, etc.) y que les hace diferir de una organización a otra; a esto hay que añadir la falta de rigor con que se han puesto en marcha muchos de ellos, así como el desconocimiento que todavía se tiene de los mismos y el rechazo que pueden provocar”(Gil y Garcia , 1993,p.64-65)

Sin embargo, pienso que si las empresas están realmente decididas a implantar una filosofía de *trabajo en equipo*, estas deben potenciar los instrumentos de medida para esta finalidad, incluso a través de soluciones sencillas y prácticas, en

el sentido de adaptar una matriz del tipo DAFO (fortalezas/debilidades, amenazas/oportunidades), tal como se muestra en el la tabla 5.8, que a su vez, incluso nos permitiría avanzar en los conflictos intragrupales.

- Aspectos clave del proyecto.
- Potenciales aportaciones de cada miembro del equipo, en términos de competencias, habilidades, conocimientos y quizá también el estatus (derivados de su rol funcional).
- La superposición o bien el conflicto que suponen estas aportaciones individuales.
- Establecer claramente las fronteras de “no competencia”.
- Cuantificar el valor añadido que se espera de la sinergia.
- Valorar las renunciaciones personales que debe hacer cada uno de los sujetos, para lograr la complementariedad.

Tabla 5.8. Algunos indicadores para medir el trabajo en equipo (elaboración propia).

Esta matriz nos permitirá negociar anticipadamente cuales serán las concesiones y aportaciones mínimas que se espera de cada individuo para el éxito del proyecto.

Por otro lado, no debemos olvidar que cualquier sistema de seguimiento tiene que tener presente estos puntos:

- El sistema de información (en adelante SI) ha de ser capaz de ayudar a la gente a autocoordinarse y autodirigirse. Siendo más necesario, a raíz de los actuales criterios organizativos, por los que han desaparecido muchos niveles jerárquicos.
- Debe ser un SI abierto a todos los miembros de la organización, de manera que puedan obtener información económica, de producción o cualquier otro tipo de información que necesiten. Los equipos habitualmente necesitan obtener información sobre su efectividad de sus actuaciones y compararla con los estándares y con sus competidores.
- El SI no debería incluir, únicamente datos sobre los resultados económicos de las operaciones, si no otras variables no financieras a partir datos

elaborados mediante encuestas recogidas regularmente y facilitados a los individuos de la Organización. El feedback de los clientes resulta especialmente importante.

Por otro lado, es vital recordar que cuando la Organización utiliza el trabajo colectivo, también debe proporcionar los medios por los que se puedan identificar los esfuerzos individuales. Si no se hace esto, la dirección debe ponderar las pérdidas potenciales de productividad derivadas del empleo de los grupos, contra cualquier beneficio probable en la satisfacción de los trabajadores. (Harkins and Szymanski, 1989).

Como últimas reflexiones, respecto de los métodos y formas de evaluar, cabe destacar los siguientes puntos:

- Respecto de “quién”, debe evaluar al equipo, siendo coherente con una filosofía de trabajo en equipo, pienso de acuerdo con Quick (1992), debe procurarse que la evaluación corra a cargo de los propios miembros del equipo, de forma periódica y con dialogo abierto entre ellos.
- Sin embargo, de acuerdo a los planteamientos de Deming (1989), más en línea con los postulados del trabajo en equipo, afirma que las evaluaciones anuales de actuación de los empleados, que se vienen realizando tradicionalmente, destruyen el trabajo en equipo. Pues considera que las evaluaciones individuales son altamente destructivas cuando están combinadas con un sistema de clasificación competitivo, cuya finalidad es la de repartir una cantidad de dinero presupuestada para los aumentos de salario. El resultado es que la gente sea más competitiva y menos colaboradora con sus compañeros de equipos.
- Son también interesantes, las consideraciones que realiza Amat, (1998) acerca de la perspectiva social de todo proceso de seguimiento y control, según la cual, éste puede ser contemplado como la comunicación de una serie de valores y de ideales de comportamiento esperado y como la legitimación de unas relaciones de poder que están

influidas muy directamente por el modelo ideológico, social y político de una determinada sociedad.

Después de haber reflexionado sobre la problemática de incorporar medidas adecuadas de evaluación del desempeño, dentro de los cuadros de mando de las organizaciones, y la evidencia de una ausencia generalizada de medidas referidas al trabajo en equipo, pasemos a continuación a comentar las aportaciones del Cuadro de Mando Integral a la gestión de las competencias de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard

Previamente, debemos aclarar que la finalidad del CMI, no es formular el plan estratégico de una empresa, si no un instrumento de gestión que proporciona una estructura y un lenguaje para comunicar y poner en práctica, la misión y la estrategia, utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Tal como hemos comentado hasta el momento, en este contexto fértil para los intangibles, el CMI surge como la reflexión de que las *medidas financieras son inadecuadas* para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el periodo contable mas reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de acciones pasadas y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

Así pues, un buen CMI deberá poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto o genéricos) y inductores de actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a la estrategia de la unidad de negocio.

De esta forma, un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de una unidad de negocio, identificando y haciendo explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las *medidas de los resultados* y los *inductores de actuación* de estos resultados.

Cada una de las medidas seleccionadas para el CMI debe ser un elemento de la cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

De esta forma, el CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Así las organizaciones tienen a su alcance una disciplina para traducir la *visión individual en una visión compartida*, de la cual han carecido hasta la actualidad.

Por esta razón, muchas empresas están adoptando declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. Esta declaración de misión trata creencias fundamentadas e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. “ser la empresa de más éxito en el negocio de.....”. Deben proporcionar energía y motivación a la organización.

El CMI ha supuesto para muchas empresas, poder competir por los clientes sobre la base de relaciones de calidad, seguridad y valor añadido, y no por unos precios bajos.

El fin último, de cualquier *sistema de medición es motivar* a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de su unidad de negocio. Aquellas empresas que puedan traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden *comunicar sus objetivos y metas*.

- El Cuadro de Mando Integral y su vinculación con la Gestión por Competencias.

Después de poner de relieve las principales aportaciones del CMI, en relación a la mejora de las mediciones y evaluaciones, nos centraremos en la “perspectiva de aprendizaje y crecimiento”, por su mayor incidencia en la evaluación de las competencias de las personas. Sin embargo, no demos olvidar que de las cuatro perspectivas propuestas por el CMI (ver epígrafe 4.61) están estrechamente relacionadas, y esta selección únicamente responde a una necesidad práctica de acotar el análisis, y por tanto, no sería justificable omitir las otras tres, en una implantación sincronizada del CMI y una política de Gestión por Competencias.

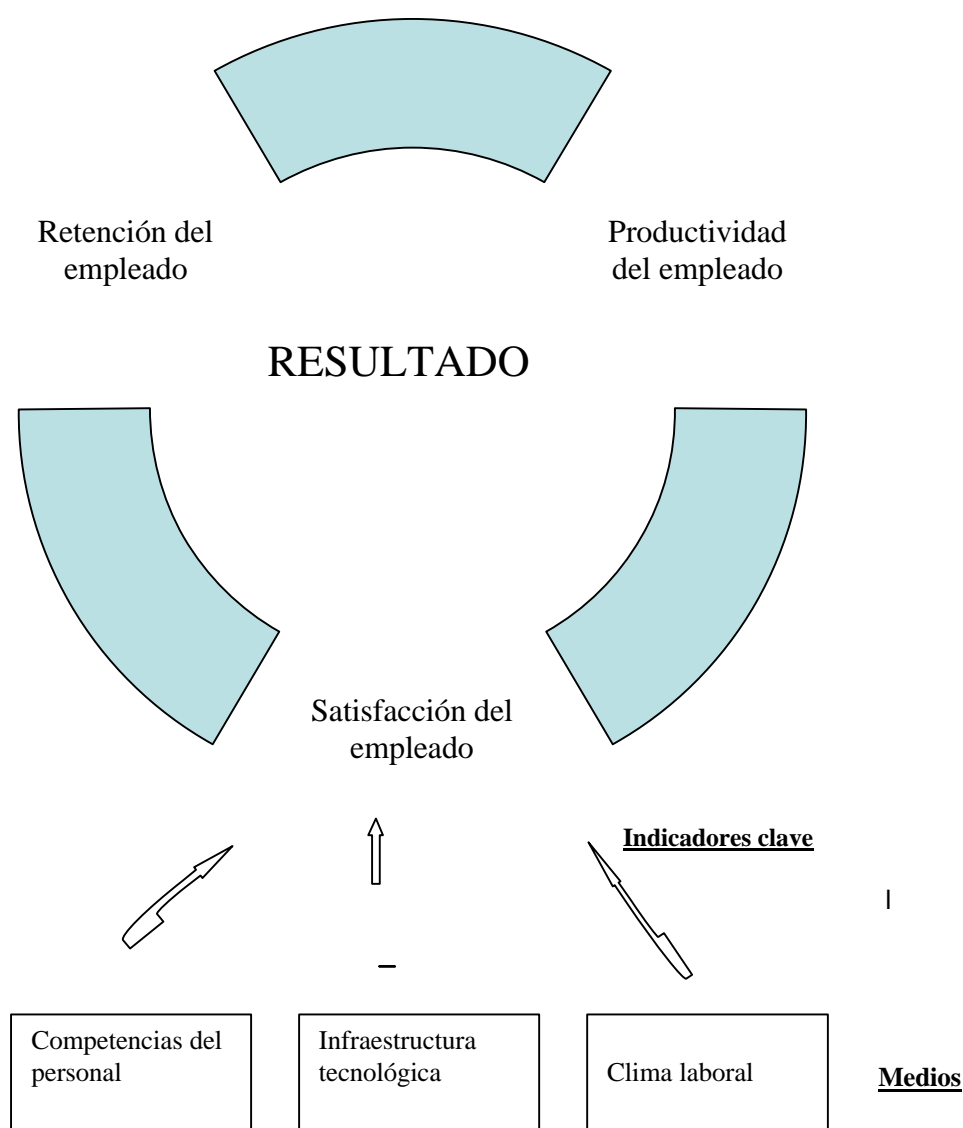


Figura 5.12. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento (adaptación de Kaplan&Norton, 1996)

Como podemos observar en el gráfico 5.12 dentro de esta perspectiva, la satisfacción del empleado se considera generalmente como el inductor de las otras medidas, tales como la retención y la productividad del empleado.

Esta *satisfacción de empleados*, se mide habitualmente a través de encuestas. Así pues, para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos.

Mientras que la *retención de los empleados*, se mide por medio del porcentaje de rotación del personal clave. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados.

En lo referente a la *productividad de los empleados* se utilizan medidas convencionales, tales como: ingresos por empleado, ventas por empleado...etc.

Al margen de estos indicadores, que habitualmente suelen utilizar la mayoría de los directores de RRHH, en donde hemos encontrado una mayor vinculación con la Gestión por Competencias, es dentro del apartado que dedican Norton y Kaplan (1996) a instrumentalizar los procesos de “perfeccionamiento de la plantilla”, que también consideramos susceptible de utilidad, para el diseño de los equipos a través de los roles.

En este sentido se pretende incorporar dentro del CMI, un ratio que siga la pista al número de *empleados cualificados* para unos puestos de trabajos estratégicos, relacionados con necesidades previstas de la organización. Así, las cualificaciones para el puesto concreto son definidas de tal forma que los empleados en este puesto, pueden utilizar “capacidades clave” para alcanzar los objetivos particulares de cliente y proceso interno.

Competencias del personal		El clima laboral
Capacitación estratégica		Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento		Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación		Otorgar poder al personal
		Coherencia de objetivos personales con los de la organización
		Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Tabla 5.9. Generando un optimo clima laboral para desarrollar las comptencias

(adaptación de Kaplan&Norton, 1996)

La propia organización debe tratar de ser hábil en reducir el tiempo de ciclo necesario para que cada empleado consiga la recualificación. Así, para conseguir las metas *elásticas y flexibles*, requeridas en el cumplimiento de los objetivos del cliente y del proceso interno, resulta necesario contar con la motivación y las capacidades de los empleados.

Para lo cual, la organización debe plantear unos escenarios de recualificación de su plantilla, para conseguir estas metas propuestas, tal como podemos observar a través del esquema 5.10

Los escenarios de la recualificación	El tema estratégico clave, es la necesidad de recualificar o aumentar el nivel de capacitación de la plantilla a fin de conseguir alcanzar la visión
Recualificación estratégica	Una parte concreta de la plantilla necesita un alto nivel de habilidades nuevas y estratégicas
Recualificación masiva	Una gran proporción de la plantilla necesita una renovación masiva de su capacitación
Elevación del nivel de la competencia	Una cierta parte de la plantilla, grande o pequeña, requiere una mejora de las capacidades clave.

Tabla 5.10. Escenarios de recualificación del personal en una organización

(adaptación de Kaplan&Norton, 1996)

Mediante este proceso, un conjunto seleccionado de la plantilla de una empresa, será recualificado y equiparado para ocuparse de las nuevas exigencias. La disponibilidad de estas *competencias* estratégicas es un activo (cuando la persona dispone de ellas), un pasivo (cuando no las tiene).

El desarrollo de los activos intelectuales acostumbra a ser clave para la determinación del éxito final de la estrategia de la unidad de negocio.

Sin embargo, como paso previo a la definición de las competencias estratégicas, Kaplan y Norton (1996), recomiendan que la organización tiene que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las competencias necesarias?
- ¿Qué es lo que tenemos en la actualidad?
- ¿Cuál es la diferencia y que importancia tiene?

Posteriormente se definirá el correspondiente *ratio de cobertura del trabajo estratégico* (tabla 5.12). Es este un ratio fundamental, y sencillo de configurar, si bien, son muy pocas las organizaciones capaces de construirlo, porque sus sistemas de planificación y de recursos humanos son incapaces de responder a las anteriores preguntas.

Proceso	Actividades	Familias de puestos de trabajo estratégico	
Hallar el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los segmentos. • Valor económico. • Escuchar al cliente 	Asesor de los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Generalista • Especialista 	
Crear la oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los productos • Aprovisionar el producto • Desarrollar y embalar 	Servicio al cliente	
Comercializar y vender	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar • Aconsejar a los clientes 	Operaciones	

Tabla 5.11. El ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico. Indicadores de proceso y de actividad (adaptación de Kaplan&Norton, 1996)

Finalmente, alineando todos los conceptos utilizados en torno a un *objetivo estratégico*, podemos observar su estrecha vinculación con el proceso de desarrollo de las personas antes descrito.

A continuación, mostramos un ejemplo, que tiene por objetivo: - *el desarrollar las competencias necesarias para apoyar el proceso de ventas*-, para ver como este se instrumenta, a través del esquema sugerido por Norton y Kaplan (1996)

Indicadores del resultado estratégico (indicador de efecto)	Inductores de actuación (indicador de causa)	Iniciativa estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por empleado o • Ventas por empleado 	Ratio de cobertura del trabajo estratégico	Volver a diseñar el proceso de desarrollo del personal <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los trabajos estratégicos. 2. Construir perfiles de competencias. 3. Evaluar al personal actual 4. Hacer una presión de las exigencias o necesidades 5. Identificar el desfase 6. Construir el plan de desarrollo del personal

Figura 5.13. Forma de aumentar la productividad de los empleados
(adaptación de Kaplan&Norton, 1996)

A través de este ejemplo, podemos ver la estrecha vinculación que existe entre las iniciativas y las actuaciones de las personas, en relación a los resultados finales de la compañía.

**PARTE II:
ESTRATÉGIAS Y DISEÑO DE LA
INVESTIGACIÓ**

6.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

6.1. Objetivos de la investigación

Los objetivos que nos hemos planteado, tal y como queda expuesto en la el capitulo de introducción son:

Objetivos Generales:

Comprender de forma más amplia, los comportamientos de rol que tan ampliamente los teóricos han discutido en sus investigaciones y que han relacionado con la eficacia de los equipos.

Objetivos específicos:

- Describir los comportamientos, que nos permitan diferenciar modalidades de actuación de las personas cuando trabajan en equipo.
- Identificar algunos comportamientos desarrollados en una dinámica de grupo, que sean favorecedores del trabajo en equipo, y a su vez, observables por una persona ajena al grupo.
- Entender los comportamientos, ya que al hablar de roles se “interpretan” los comportamientos, que no son factores de personalidad.

- Diferenciar los comportamientos, ya que al analizar los roles, nos encontramos en la gran dificultad en establecer los límites del rol.
- Mostrar los comportamientos, de forma que permitan la observación de los roles de equipo, a profesionales no expertos en la psicología.

6.2. Metodología

6.2.1 Diseño de la investigación

Para llevar a cabo el propósito de nuestra investigación, se ha optado por una metodología cualitativa. Entendiéndose esta como un conjunto de interpretaciones, de las prácticas materiales, que llevan a cabo los actores sociales en su ámbito natural, para lograr dar sentido al fenómeno estudiado.

Tal como señalan Denzin (2003a) la investigación cualitativa utiliza un amplio rango de prácticas o métodos interpretativos que tratan de aumentar la comprensión del fenómeno estudiado.

La investigación cualitativa se caracteriza por una visión holística, tanto desde los escenarios, como de las personas, que no se reducen a variables sino que son considerados como un todo. (Taylor & Bogdan, 1992). Es por ello, que esta metodología, nos permite estudiar una parte de realidad social de las personas en un determinado contexto, que en nuestro caso, es el trabajo en equipo y más concretamente los comportamientos que las personas adoptamos en la dinámica grupal con tal de alcanzar los objetivos comunes propuestos. A éstos, se les ha denominado roles de equipo

La investigación cualitativa es usualmente contrapuesta a la investigación cuantitativa. En lo cuantitativo se buscan relaciones causales, a través del análisis de variables, y en donde existe un esquema *libre de valores* (Denzin, 2003a). Los métodos cuantitativos requieren el uso de medidas estandarizadas en los que la variación de perspectivas y experiencias de la gente se limita a las categorías de los números asignados, su validez está ligada a cuidadosa elaboración de instrumentos y su ventaja es que puede ser aplicada a un gran número de personas facilitándose la comparación a partir de herramientas estadísticas (Patton, 1990). Mientras que, en la investigación cualitativa, se involucra un punto de vista individual que da la realidad cercana al objeto, estudia un número más reducido de personas o casos particulares, y está basado en descripciones que permiten un análisis a profundidad y detallado y no en generalizaciones.

Los investigadores que trabajan en datos cualitativos prefieren el análisis de las palabras e imágenes más que de números, la observación más que la experimentación y la inducción y generación de hipótesis más que probar hipótesis (Silverman, 1993; Coulon, (1987)

Es en la metodología cualitativa, donde se muestran más adecuados todos aquellos instrumentos analíticos que descansan en la interpretación, al tratarse de procedimientos que buscan la comprensión de estos procesos sociales más que su predicción o si se prefiere, al buscar dar cuenta de la realidad social, comprender cual es su naturaleza, más que explicarla. (Iñiguez 1995; Ibáñez e Iñiguez 1996)

La investigación cualitativa esta asociada a toda una serie de disciplinas y tradiciones desde la fenomenológica, la etnográfica, la etnometodología, el interaccionismo simbólico, la hermenéutica, la heurística, la semiótica entre otras. Miles y Huberman (1994) muestran los diferentes tipos de investigación cualitativa agrupados en tres grandes categorías de acuerdo a los intereses del investigador y a sus propósitos: por las características del lenguaje, por el

descubrimiento de regularidades y por la comprensión del significado del texto o la acción.

Ante estas estrategias y formas de abordar la investigación cualitativa, Mason (1996) propone los siguientes elementos comunes:

- Basados en una posición filosófica que es “interpretativa” en el sentido relativo a como el mundo social es interpretado, entendido, experimentado o producido.
- Basados en métodos de generación de datos los cuales son flexibles y sensibles al contexto social en el que son producidos.
- Basados en métodos de análisis y explicación que involucran el entendimiento de la complejidad, del detalle y el contexto. Existiendo un énfasis en formas de análisis y explicación *holística*.

Obviamente, como observadores de la realidad, este método nos permite acceder a los diferentes comportamientos y analizar y explicar como se desarrollan los roles en los equipos. Además, la investigación cualitativa, asume explícitamente que los métodos con los cuales estudiamos a las personas necesariamente influyen sobre la forma en que las vemos; del mismo modo, reconoce que al actuar en calidad de investigadores, interaccionamos con las personas (en nuestro caso, como monitores o consultores de formación durante las sesiones de trabajo) razón por la que, debemos ser sensibles a los efectos que podamos causar sobre las personas que son objeto de estudio.

Es por esta razón, de acuerdo con Silveman (1993) que hemos tenido presentes en nuestra investigación, los siguientes puntos:

- *Sensibilidad contextual*, al considerar el contexto físico en el cual se están produciendo los comportamientos. Contexto, como resultado de múltiples elementos, procesos y acciones entre las que resalta la acción colectiva de los participantes.

- *Investigación guiada teóricamente:*

La propia teoría nos ha proporcionado un conjunto de herramientas capaces de ayudarnos a conceptualizar los procesos o los objetos que queremos analizar. La satisfacción, las actitudes, las creencias y valores, las representaciones, las motivaciones, la acción misma de las personas y los grupos sociales, son aspectos conceptualizables desde la teorización que las ciencias sociales han elaborado a través del tiempo.

- *La participación:* la continua participación directa-participación indirecta, asume la inseparabilidad investigador/a-objeto de investigación intervención, antes citada.

Los métodos cualitativos se basan mayoritariamente en la observación directa, la entrevista en profundidad, las historias de la vida, las conversaciones, las narraciones, fotografías o imágenes (Denzin & Lincoln, 2000; Patton, 1990, Silverman, 1993). En nuestro caso, la posibilidad de registrar en video, las diferentes sesiones de la dinámica grupal realizadas durante estos últimos cinco años, nos ha proporcionado un abundante material, tanto visual como auditivo, que nos ha permitido realizar un análisis detallado y en profundidad de los diferentes comportamientos de las personas “trabajando en equipo”.

Nuestro procedimiento de trabajo se ha fundamentado, en todo momento en los métodos y técnicas, descritos por la metodología cualitativa, tanto en el uso de herramientas de análisis de los datos (atlas/ti: comentado en epígrafe 8.1),

como en las orientaciones y premisas, que nos proporcionan los principales métodos de esta corriente investigativa (Iñiguez, 1995)

En este sentido:

- Hemos tenido en cuenta, las aportaciones de la *etnografía*, por cuanto, nos hemos basado en la observación participante, y en la utilización de medios técnicos (videos) para realizar un análisis en profundidad de los registros filmados, que nos han permitido la aprehensión de los *significados* culturales de los grupos que hemos analizado, atendiendo a su procedencia de diversos ámbitos empresariales. (Hammersley y Atkinson 1995). A pesar de haber convivido (interaccionado) con los asistentes, durante las sesiones lectivas previas, a las propiamente registradas, estas acaecieron durante un periodo corto de tiempo, por lo que el método ha de ser considerado como *cuasi-etnográfico*.
- Hemos tenido en cuenta, las propuestas metodológicas del *Análisis Conversacional*, en cuanto a la disposición de las personas en los grupos alrededor de las mesas de trabajo, donde se ha procurado al máximo la interacción “cara a cara”, por cuanto el “Análisis Conversacional” estudia los procesos psicosociales que se dan en situaciones. Su punto de partida básico es que el lenguaje puede ser comprendido por su uso, y por ello, reconoce la conversación como la forma social del lenguaje, es decir “de hacer las cosas con las palabras” conjuntamente con otras personas (Antaki, 1994). El planteamiento del AC asume, como la Etnometodología, que el objetivo principal es el de buscar, empíricamente, como las personas actúan en su cotidianidad y mediante que procedimientos dan sentido a sus acciones.

El procedimiento técnico del AC consiste básicamente en el análisis de los turnos de intervención en las conversaciones, identificando las implicaciones que cada uno de los turnos conlleva y en la identificación del sistema de normas y de reglas que se ponen en juego en esta clase

de interacción. Es por esta razón que, durante nuestro análisis, hemos realizado una transcripción literal y minuciosa de las principales conversaciones que se analizan, respetando fielmente el orden y el origen de cada intervención.

- Por último, a pesar de que nuestra investigación ha sido guiada teóricamente, a través de las investigaciones previas de otros autores, y por consiguiente se ha realizado una categorización inicial de nuestras observaciones de acuerdo con estas teorías, hemos tratado de no menospreciar cualquier comportamiento observado, que se produzca con cierta asiduidad dentro de las sesiones, y que no haya sido contemplado previamente en ninguna teoría de roles de equipo. Es por esta razón que durante nuestro proceso de recogida de datos, codificación, e interpretación hemos tenido presentes los postulados de la *“Grounded Theory”*.

Recibe el nombre de *“Grounded Theory”* una teoría derivada inductivamente del estudio del fenómeno que da cuenta. Esta teoría se descubre, se desarrolla y se verifica en y por la recogida de datos, y su análisis correspondiente, relacionados con este fenómeno de acuerdo con esta definición, tanto la recogida de datos como su análisis y la teoría misma se encuentran recíprocamente relacionados unos con otros. Teoría inductiva en este caso implica, evidentemente que uno/a no comienza con la teoría, si no más bien acaba con ella.

El término *“Grounded Theory”* (Gt) (Glaser y Strauss, 1967) es por tanto, un método de investigación cualitativo, que mediante ciertos procedimientos interpretativos y de codificación, construye inductivamente una teoría sobre un fenómeno. La GT opera siguiendo diversas estrategias analíticas y de interpretación basadas

principalmente en la codificación, entendida como una técnica de conceptualización de datos (Strauss, 1987).

Por otra parte, en cuanto a nuestra posición como investigadores cualitativos, también se han considerado las observaciones que Miles y Huberman (1994), proponen para una correcta conducción de una investigación cualitativa:

- Mantener una visión holística sobre el contexto que está estudiando.
- Como investigadores de grupos y personas, debemos tratar de capturar los datos de los actores desde dentro, a través de un proceso profundo de comprensión y empatía. Por cuya razón, es preciso apartar nuestras creencias y preconcepciones acerca del tema estudiado.
- Las investigaciones, son conducidas a través de un intenso y/o prolongado contacto con el campo o la situación de vida real. Se reflexiona sobre la vida diaria de los individuos, grupos, sociedades y organizaciones
- El investigador debe explicar las formas en que la gente entiende, da sentido o toma acciones en las situaciones del día a día.
- El investigador es el principal medio o instrumento del estudio,

A modo de conclusión, el método cualitativo tiene como característica principal el análisis y la interpretación del significado que las personas dan a sus acciones y a las acciones de los demás, y su utilización a través del comportamiento, nos permite tratar con los contextos particulares de relación y diálogo. Son estas personas, quienes interactúan en los entornos concretos y participan en y de los procesos que se pretenden analizar. (Garay, Iñiguez, Martínez, Muñoz, Pallares & Vazquez .2002).

Siguiendo a estos investigadores, podemos resumir brevemente los principales puntos presentes en nuestra investigación cualitativa:

- El ámbito de evaluación son todas las personas implicadas en el trabajo en equipo.
- La evaluación se ha llevado a cabo con el propósito de comprensión.
- La recogida y el análisis de la información se han diseñado y ejecutado aplicando criterios de máximo rigor.
- Se pretende estudiar los comportamientos observables, como casualmente relacionados con un determinado rol de equipo. Es decir:
 - Que sean comportamientos esperados para que se de un determinado rol de equipo.
 - Que estos comportamientos produzca un determinado efecto observable, en la propia dinámica del equipo, o en sus miembros.

Como última reflexión, y dado que nuestro método de trabajo se ha fundamentado en la observación indirecta de los comportamientos de las personas trabajando en equipo, a partir de unos registros filmados (videos), con la finalidad de alcanzar una mejor comprensión de estos comportamientos, y que en ningún momento nos hemos planteado, el cuantificar la frecuencia o número de veces que se repite una determinada conducta (método cuantitativo), entendemos que la aproximación a nuestro objeto de estudio, debía abordarse con una metodología de tipo cualitativo.

6.2.2. Muestra

Para alcanzar los objetivos que nos habíamos propuesto en la investigación y siguiendo la metodología cualitativa que ya hemos comentado, se deben seleccionar equipos de trabajo en los que el fenómeno a estudiar pueda ser observado. Es decir que pudiéramos observar el comportamiento que las personas adoptan cuando tienen que trabajar en equipo para resolver una situación que requiere de un equipo, y en nuestro caso del entorno empresarial

Los criterios que seguimos fueron los siguientes:

- Equipos que resolvieran una situación novedosa
- Equipos que llevaran a cabo una tarea no rutinaria y poco frecuente
- Equipos que llevaran a cabo una actividad observable desde su inicio hasta el final
- Equipos pequeños de entre 7 y 10 personas

Si bien, en la mayoría de los casos, la muestra se ha obtenido a partir de sesiones de trabajo grupal realizadas en cursos de formación continua (MBA, Masters, Postgrados, Cursos de Dirección), se ha procurado diversificar la muestra al máximo, para obtener una representación amplia de la población en general, en este sentido, se han seleccionado aquellas sesiones, donde exista una mayor diversidad en cuanto al origen, profesión, e inquietudes profesionales de los asistentes.

Las personas, que configuran nuestra población observada, esta configurada por ingenieros, médicos, personal de enfermería, empleado de banca, asesores financieros, abogados, psicólogos, gerentes, directivo y estudiantes.

Entendemos que la diversidad de la muestra se apoya en nuestra pretensión de observar comportamientos que ilustren los diferentes “roles de equipo”, en sesiones de trabajo grupal, en personas procedentes de organizaciones empresariales, con independencia de la profesión específica de cada uno.

Al tratarse de cursos de formación continua, las sesiones tenían una duración media de 2 a 3 horas, de las que fueron filmadas únicamente las dinámicas de trabajo grupal, donde los grupos realizaban una tarea en la que era preciso el trabajo en equipo (un promedio de una hora). El resto de la sesión, se dedicó al análisis conjunto de estas filmaciones, a la resolución del caso, o bien a la docencia.

Los participantes de estas sesiones, fueron, en la mayoría de los casos grupos de unas 30 personas (16 sesiones), y en el resto de los casos, grupos de 14 a 10 personas.

Por esta razón, para fomentar el trabajo en equipo, los grupos más amplios, fueron distribuidos en grupos más reducidos, entre 8 y 10 personas cada uno, por lo que habitualmente en una misma sesión se formaron 3 grupos de trabajo, al tiempo que dos o tres asistentes colaboraron en las tareas de observación grupal.

Para el resto de sesiones con grupos menos amplios, se formaron dos subgrupos de 7 y 5 personas cada uno.

Un total de 584 personas han configurado nuestro universo de observación a lo largo de estos cinco años.

De forma que nuestro “corpus visual” objeto del análisis, esta constituido por un total de 22 vídeos de una hora aproximada de duración (un total 19,97 horas de filmación).

Estos vídeos corresponden a sesiones de trabajo en equipo, realizadas durante un periodo de 5 años (años 2000-2005).

Por otro lado, estas sesiones de dinámica grupal, corresponden tanto a sesiones o seminarios de recursos humanos, destinados a fomentar las “habilidades directivas”, como a sesiones y asignaturas de otra índole, tales como las finanzas, el control presupuestario, la gestión de una red comercial bancaria o incluso la gestión de centros hospitalarios.

La diversa procedencia de la muestra, pretende evitar cualquier sesgo hacia profesionales de la psicología, o predisponer a los asistentes a mostrar ciertos roles esperados, como habitualmente ocurre en los seminarios de “habilidades directivas”, tratando así, de trabajar con una población mayoritaria desinhibida, y concentrada en resolver las tareas propias de la sesión formativa, al margen de su dinámica grupal.

La muestra así escogida, pretende tal y como hemos comentado, ser representativa de dinámicas grupales, con profesionales procedente de organizaciones empresariales de diverso ámbito.

6.2.3. Estructura de las sesiones

Estas 22 sesiones, se pueden clasificar en dos grandes bloques:

- Sesiones de trabajo (14) cuyo temática, no estaba relacionada directamente con los Recursos Humanos (Finanzas, Banca, Gestión)
- Sesiones de trabajo (8), cuya temática consistía en fomentar las habilidades directivas de los asistentes.

En el caso del primer bloque, previamente a las sesiones (habitualmente un día antes) se daban instrucciones a los asistentes para el estudio de material relacionado con la asignatura (finanzas, gestión, etc.), al tiempo que se les

informaba que durante la sesión se realizaría un caso práctico relacionado con la materia, y además se fomentaría el trabajo en equipo, tan necesario en las organizaciones actuales, estimulando con ello, la participación de todos los asistentes en la dinámica grupal.

Se informó a todos los asistentes, de que la sesión sería filmada, consultado si tenían algún inconveniente, no existiendo objeción alguna por parte de los asistentes. Con el fin de proteger la intimidad de las personas, se comentó que los vídeos obtenidos, configuraban un material docente que nos permitiera observar el comportamiento en equipo, y que el mismo sería proyectado al final de las sesiones de trabajo, con todos los asistentes, para valorar como se había trabajado durante la dinámica grupal.

Con objeto de proteger la intimidad de los asistentes, nos comprometimos a no hacer un uso divulgativo de estos vídeos, por cuya razón no se mostraran ninguna imagen en esta tesis, si bien, para acceder al material objeto de análisis, se efectuará una transcripción fidedigna de los diálogos, actitudes, y reacciones de las personas observadas, que permitan una mayor comprensión de los comportamientos observados.

Para el segundo bloque, debido a que en la mayor parte correspondían a sesiones de "Assesment Center", se informó previamente a las personas acerca de este procedimiento de observación. Del mismo modo, se obtuvo el consentimiento acerca de las filmaciones, si bien, al ser estas simultáneas a la propia observación por parte de cuatro psicólogos, se les comentó que el material filmado se configuraba como material complementario, para el posterior diagnóstico individual del "assessment". Se mantuvo el mismo compromiso de no divulgar este material.

6.2.4. Instrucciones y tareas

Una vez se informó a los participantes, que durante la sesión tenían que realizar una determinada tarea, para la que se requería el trabajo en equipo. Se procedió a la configuración de tres grupos de 8 a 10 personas.

Cada uno de los tres grupos, se ubicó alrededor de sus respectivas mesas con formato circular (a veces agrupando 4 o 6 mesas individuales), con objeto de propiciar al máximo “el cara a cara” entre las personas, para fomentar la discusión y la dinámica grupal.

La tarea a realizar fue la resolución de los siguientes casos:

1. Una empresa concesionaria de coches, en la que la toma de decisiones se había descentralizado en tres centros (taller, vehículos usados, vehículos nuevos), y éstos tenían que negociar los objetivos para el año siguiente y el precio de transferencia interna de sus trabajos, tales como la tasación de los vehículos usados que habitualmente ofrece el comprador potencial de un vehículo nuevo, así como la reparación de estos vehículos para su venta.
2. Una red comercial bancaria, en la que dos oficinas muy cercanas, competían en un mercado próximo de clientes, y entre las que habitualmente existían conflictos por la captación de clientes. Estas oficinas tenían que negociar, los objetivos y el plan de actuación comercial para el ejercicio siguiente, con su respectiva dirección territorial, así como intentar llegar a acuerdos para evitar esta competencia interna.

La posibilidad de crear tres subgrupos de trabajo, en cada una de las sesiones, permitió otorgar un rol diferente a cada uno de los grupos (taller, vehículos

usados, vehículos nuevos, en el primer caso; oficinas A y B y dirección territorial para el segundo caso).

Después de la lectura del caso, se daban instrucciones generales a los diferentes grupos, para que preparasen individualmente, según el rol asignado (tipo de departamento o oficina), los objetivos, las acciones y las pautas necesarias, para acudir a una posterior negociación entre los diferentes departamentos.

Para la ejecución de las tareas o ejercicios, se asignó a cada grupo, un tiempo de 45 minutos. Posteriormente, se solicitó que cada uno de los tres grupos, designara a dos personas para la negociación. Las seis personas designadas se ubicaron en una mesa circular, y se les asignó un tiempo de 15 a 20 minutos para llegar a un acuerdo común.

Los ejercicios fueron planteados en ambos casos, para obtener la mayor cantidad de puntos de vista de los miembros de cada grupo, así como, la necesidad de realizar un “trabajo en equipo” exigente y de calidad, necesario para alcanzar los máximos beneficios para el propio grupo, en la posterior negociación con los otros grupos.

Las filmaciones fueron realizadas por un cámara profesional, que destinó unos 15 minutos para cada grupo, a partir del instante en que los grupos habían leído el caso, y empezaba el debate común para la resolución del mismo. Del mismo modo se filmó la dinámica de negociación posterior, con lo que se obtuvieron vídeos de una duración total aproximada superiores a una hora.

El profesional de filmación, permaneció de pie, con la cámara en el hombro, y se ubicó en los extremos de las mesas, alternado planos globales de todo el grupo, con planos más próximos de las personas que estaban hablando o interactuando. En cuanto a la captación del sonido, se ubicó un pequeño micrófono en el centro de la mesa, con los que se obtuvieron registros de elevada calidad.

Una vez, finalizadas las sesiones, se procedió a la resolución conjunta de los casos planteados, contrastando los resultados respecto de la teoría propia de la asignatura (finanzas, banca, presupuestos, gestión, etc). Posteriormente, se proyectaron los vídeos en una pantalla del aula, y se analizó de forma conjunta la dinámica grupal desarrollada por los equipos, solicitando la opinión de los propios asistentes para que valorasen en que momento ellos creían, que su aportación había favorecido el trabajo en equipo.

En cuanto a los 8 vídeos que configuran el segundo bloque, la dinámica de trabajo, aunque parecida, mantiene ciertas diferencias:

- El módulo o seminario impartido, fue propiamente con enfoque de recursos humanos, para fomentar las habilidades directivas (4 sesiones) o bien para realizar un “assessment center” (4 sesiones) dentro de cursos de formación continua de larga duración (Master).
- En las sesiones filmadas a partir de los seminarios de “habilidades directivas”, al tratarse de grupos más reducidos, 10-16 personas, únicamente se pudieron configurar dos grupos de 5 a 8 personas cada uno. Posteriormente, se proyectó la filmación para analizar con los asistentes la dinámica de “trabajo en equipo”.
- Para el caso de los “assessment” se formaron en cada una de las cuatro sesiones, dos subgrupos de 6 a 8 personas cada uno. En este caso, para no influenciar en el objetivo concreto para el que se había convocado a los asistentes (assessment), no se hizo mención expresa de la voluntad de observar el “trabajo en equipo”, a fin de hacer fluir a los asistentes, la máxima espontaneidad individual en la dinámica grupal.

- En ambos casos se distribuyó a los subgrupos, en mesas cuadradas o circulares, para fomentar al máximo el “cara a cara”. Como es habitual en el caso de los “assesment”, se configuró el aula en forma de “pecera”, con los grupos en el centro del aula, mientras que los expertos en observación, se situaron alrededor del grupo.
- En estas ocasiones, al no disponer de un profesional de filmación, se solicitó el oportuno asesoramiento al departamento de audiovisual de la UAB, para el emplazamiento de dos cámaras fijas. Para lo cual se emplazaron entre dos y tres cámaras fijas, en cada sesión, situadas en dos extremos opuestos, un poco más elevadas que el grupo, y situadas en los vértices de las mesas (cuadradas), para conseguir un mejor plano tanto general, como individual de todos los asistentes.
- Las tareas encomendadas fueron de cinco tipos diferentes, pero más centradas en un trabajo manual y creativo de grupo:
 1. La construcción de una “torre de papel”: los asistentes configurados en grupos, recibían instrucciones para realizar una torre de papel, a partir de unas tiras de papel de una medida determinada, que fuera capaz de sostener una regla de plástico. Para este fin, disponían de una hora de tiempo, y se les suministraba, una regla de plástico, unas tijeras, pegamento, y varias cartulinas de 50x50.
 2. La construcción de un “barco”: es similar al anterior, substituyendo la torre por el barco.
 3. Organizar una campaña de sensibilidad ciudadana para mantener limpia la ciudad: en este caso, se dieron instrucciones a los dos grupos, para hacer un cartel publicitario, con un dibujo y eslogan para impactar a los ciudadanos, así como otros medios de comunicación de libre elección. El tiempo fue de unos 40 minutos, y

el material entregado fueron, hojas de papel, cuartillas de 50X50, rotuladores de colores y una pizarra “videla” de libre disposición.

Posteriormente, todos los miembros de ambos grupos, se sentaron en una mesa rectangular, para poner en comun a ambas ideas, y hacer una sola propuesta común, para lo que disponían de un tiempo de unos 15 minutos.

4. Solucionar un problema de “listas de espera” y “quejas” de los pacientes, en un hospital: en este caso al tratarse de personal sanitario, se optó por configurar los dos subgrupos de 6 a 8 personas cada uno, de forma que en cada subgrupo, estuviera representados los diferentes estamentos de una institución sanitaria (enfermería, asistentes sociales, administración, médicos, gerentes), para obtener diálogos de mayor riqueza en las diferentes perspectivas. Para su resolución, los grupos disponían de 45 minutos para alcanzar una propuesta. Después, todos los individuos de ambos grupos, análogamente al caso anterior, disponían de 15 minutos para negociar una sola propuesta común.

5. El último caso planteado (dos sesiones) fue el organizar un sistema de distribución y venta de juguetes en la campaña de reyes, donde se introducían elementos de conflicto entre las diferentes secciones del establecimiento, problemas de escasez y logística en los juguetes que generaba quejas de los clientes. En este caso, los grupos fueron reducidos por lo que se optó por dos subgrupos de 6 personas cada uno. Las instrucciones fueron el fomentar la cooperación para obtener una resolución común del caso, para lo que disponían de 45 minutos, y después explicar (sin negociar) su propuesta al otro grupo, en un tiempo global para los dos subgrupos de 15 minutos.

En estos ejercicios, principalmente los de tarea más manual (construcción de barco o torre), se obtuvo una mayor plasticidad en el reparto de roles, al no poder trabajar simultáneamente todos los individuos, en algunas fases de construcción, pero si embargo existió una mayor proliferación de pequeños subgrupos, que en los ejercicios donde el debate para la generación de ideas fue más amplio.

Como se puede observar, se ha procurado la máxima heterogeneidad en la selección de la muestra, tanto en los perfiles de los asistentes, como en el planteamiento de los ejercicios, con el fin de propiciar el mayor número de situaciones diferentes, que permita la afloración de todo el abanico posible de comportamientos atribuibles a determinados “roles de equipo”. Por otro lado, la procedencia de los asistentes desde organizaciones empresariales de diferentes ámbitos, y con experiencia profesional previa, nos facilitó el poder abarcar diferentes situaciones “comunes” en el ámbito organizacional, que permite desarrollar roles a las personas cuando están en relación con otros.

6.2.5. Plan de análisis de la información

Tal como hemos definido en nuestro objetivo, nos planteamos en primer lugar, investigar sobre la posible existencia de ciertos comportamientos diferenciados y observables en las personas, que se ajusten a las descripciones sugeridas por los teóricos, para la identificación de los “roles de equipo”, en base al análisis cualitativo de los veintidós videos, que se han obtenido en las diferentes sesiones de “trabajo en equipo” filmadas, durante estos últimos cinco años (2000-2005).

Debido a que todas las filmaciones se han realizado con los formatos existentes en la época (VHS i DVD), se procedió a la visualización de los mismas a través de un monitor convencional de televisión, y un reproductor de video. Con el uso de estas tecnologías, realizamos un visionado convencional sobre un total de 12 cintas, lo que nos obligó a congelar momentáneamente la

imagen, retroceder y avanzar continuamente las secuencias escogidas, para captar todos los detalles posibles (movimientos, gestos, disposición de las personas en los grupos) así como los diferentes diálogos e interacciones que se producían entre los miembros de grupo.

Este procedimiento de visionado resultó ser muy laborioso, dado que cada uno de los vídeos (de una duración aproximada, de 1 a 1,45 horas), reflejaba una infinidad de comportamientos realizados por las 30 personas que habitualmente configuraban nuestras sesiones de trabajo, a pesar que estas se habían redistribuido en grupos más reducidos (ver apartado de selección de la muestra). Por esta razón, fue necesario visionar bastantes veces un mismo vídeo, sin contar las innumerables maniobras de avance/retroceso/congelación de las imágenes.

➤ **FASE PRIMERA: *buceando en las filmaciones***

En esta primera fase, se hizo evidente que resultaba muy difícil, realizar un seguimiento simultáneo de la dinámica del grupo (para identificar cuando se trabajaba en equipo), con los comportamientos individuales de las propias personas, con objeto de identificar aquellos comportamientos que los teóricos asocian con los roles de equipo. Dificultad, a la que debemos añadir las tediosas maniobras de manipulación del reproductor de video, así como las diversas anotaciones en sus correspondientes fichas de trabajo, para reflejar los detalles y transcribir literalmente los diálogos más significativos, observados en las imágenes.

A pesar de los inconvenientes citados, esta primera revisión de nuestro “corpus visual”, nos proporcionó una mayor práctica en la observación de los comportamientos de las personas trabajando en grupo, lo que nos facilitó el posterior trabajo de selección de secuencias más significativas para nuestra investigación, en detrimento de aquellas secuencias que no aportaban datos interesantes (fases iniciales de lectura de los ejercicios/casos, diálogos

intrascendentes, imágenes y registros auditivos de poca calidad), que fueron desestimadas.

Este primer visionado “en bruto” de los vídeos, nos permitió filtrar y acotar el espacio de observación útil, que quedo reducido a una duración media de una hora por sesión (o video).

Una vez cribado nuestro material de análisis, nos planteamos realizar un seguimiento más detallado y exhaustivo de estos primeros 12 videos (unas 290 personas), si bien, en el momento de abordar el análisis, se nos planteo la disyuntiva de tener que decidir sobre dos posibles alternativas:

1. Seguir individualmente a cada una de las personas, anotando aquellas secuencias en donde se observaran comportamientos identificables con los roles de equipo, realizados por el individuo a lo largo de toda la sesión.
2. Seguir la dinámica del grupo, identificando comportamientos de rol de equipo, con independencia de la persona que los efectuaba.

Entendíamos, que era necesario realizar este doble análisis, por cuanto, el seguimiento individual de una persona a lo largo de toda la sesión de trabajo, nos permitiría captar de forma más ágil, ciertos comportamientos que esta persona realiza habitualmente durante su participación en el grupo, y que a su vez son susceptibles de asociar con uno o varios “roles de equipo”, que configurarían su perfil.

Mientras que la segunda alternativa, no se centraría en una persona determinada, si no que sigue la dinámica del grupo, anotando las secuencias en que se da un determinado rol de equipo, con independencia del sujeto que la realiza. Se trataría de buscar unos comportamientos comunes, que fueran atribuibles a un determinado “rol de equipo”. Con ello, las personas serán susceptibles de realizar un determinado rol de equipo, en base a la

acumulación de algunos de estos comportamientos, que han sido identificados de forma independiente para cada uno de los roles de equipo.

Convencidos de que cada una de estas dos alternativas no aportaría datos significativos para nuestra investigación procedimos a visionar la totalidad de los videos (12), a través de estas dos rutas de observación.

Aunque trabajar con estas dos alternativas, nos obligó a visionar cada uno de los videos, un mínimo de dos ocasiones, este proceso nos permitió abordar la observación de los diversos comportamientos, de forma más detallada, al no tener que manejar de forma simultánea la abundante cantidad de información contenida en las sesiones filmadas (comportamientos individuales, grupales y roles de equipo) que pretendimos realizar en el primer visionado “en bruto” de los vídeos.

Así que procedimos a visionar el material con ambas alternativas, para lo cual, fuimos seleccionando las secuencias que eran objeto de un análisis más detallado, manipulando el reproductor de video, y anotando en una ficha, los siguientes datos:

1. Enumeración de cada persona con las primeras letras del alfabeto A,B,C..., para facilitar su identificación y su ubicación con respecto de otras (al lado, frente o distante de la otra persona, así como sus interacciones), así como una mayor agilidad en las anotaciones de la ficha de seguimiento.
2. Se registró la ubicación física de los individuos en las mesas de trabajo, en que fueron distribuidos los grupos (en un extremo, más o menos centrados/distantes).
3. Se anotaron tanto los gestos, como las exclamaciones y reacciones, pero con especial atención a los diálogos más significativos.

4. Tiempo transcurrido respecto del inicio de la tarea encomendada, para situar el contexto en que se desarrollaba la dinámica grupal, en cada una de las secuencias (filmadas): fase inicial, intermedia o fase avanzada.

5. Primer intento de categorizar los comportamientos observados, de acuerdo con los roles descritos por los teóricos.

En esta primera ruta de observación, con el fin de optimizar el tiempo, seguimos individualmente a dos o tres personas a lo largo de todas sus participaciones en el proceso grupal, anotando los gestos, modificaciones en los cambios posturales, tipos de conversación, e interacción con los otros compañeros del equipo. Para ello distribuimos la ficha de trabajo en tres columnas (una para individuo observado), en las cuales íbamos anotando, este tipo de información. (ver en anexos)

Transcurrido un tercio del tiempo dedicado a la observación del individuo, se procedió a un primer intento de categorización de los comportamientos observados hasta el momento, para ver si eran susceptibles de ser atribuidos a un determinado rol de equipo.

Con esta primera categorización, tratamos de “intuir” un determinado perfil (dos o tres roles de equipo destacables en cada individuo), con lo que avanzamos nuestra observación con respecto a los 2/3 restantes de la filmación, pero de forma más atenta a aquellos comportamientos repetitivos susceptibles de atribuir a estos roles de equipo.

De forma análoga, volvimos a visualizar los videos, con otras tres personas, y así sucesivamente, hasta un total de 94 personas. Este método, nos permitió realizar un análisis más exhaustivo de los comportamientos de una persona.

Las principales conclusiones de esta primera ruta de seguimiento individualizado fueron:

- Tal como apuntan los teóricos, una persona realiza diversos roles de equipo a lo largo de una sesión de trabajo en equipo.
- Existen dos o tres roles, que en la mayoría de las personas, se realizan con mayor frecuencia que otros.
- Las personas mostraron un gran abanico de comportamientos, algunos de ellos coincidentes con los descritos por los teóricos para los diferentes roles de equipo, pero también otros comportamientos no citados en la teoría, que fueron susceptibles de categorizar en un determinado rol de equipo. Por otro lado, se observaron ciertos comportamientos que no son atribuibles a un rol de equipo, pero que sin embargo, tenían una incidencia significativa en la dinámica del grupo.

A pesar de las ventajas que nos ofreció esta observación individual, también debemos considerar las siguientes limitaciones:

Uno de los principales problemas, es que nuestra selección de los individuos a observar, podría estar mediatizada por el hecho de haber prestado más atención a aquellas personas que tienen una mayor participación en el equipo, por cuya razón su actuación ofrece aparentemente una mayor riqueza de comportamientos al ocupar más tiempo en la dinámica grupal observada. Este posible sesgo en nuestra observación, es susceptible de desestimar involuntariamente a otros individuos que, por su ubicación en el grupo (un extremo de la mesa) o debido a su carácter introvertido, tienen una escasa intervención. Con esta elección, podrían haberse omitido algunos comportamientos fundamentales para una dinámica del trabajo en equipo, realizados por estas personas no correctamente monitorizadas.

Otro problema, es que al seguir individualmente a una persona, vamos anotando aquellos comportamientos significativos de la misma, pero quizá no percibimos otras dinámicas generadas en el seno del grupo, que influyen de forma fundamental en el individuo para realizar este tipo de comportamiento y no otro.

➤ **Segunda ruta de observación**

Con estas incipientes conclusiones, y algo más adiestrados en la observación de grupos, decidimos realizar la segunda ruta de observación, repitiendo la observación de estos 12 videos, pero siguiendo la dinámica grupal, sin concentrarnos en las personas, si no en aquellos comportamientos que tuvieran una especial incidencia en el grupo, por favorecer el trabajo en equipo.

Para este propósito, diseñamos una plantilla de observación, para el seguimiento de cada uno de los grupos, anotando:

- La persona que realiza el comportamiento (A,B,C....).
- El discurso, el tono, y los gestos que acompañan a su expresión.
- El impacto que ocasiona, este comportamiento en otros miembros del grupo (C,D,E...). Anotando, en ocasiones el comentario que realizan estos.
- Nuevo intento, para categorizar este comportamiento, dentro de algún rol descrito por los teóricos.

Este procedimiento, nos permitió abordar el grupo como un “todo”, con lo que fue posible realizar un análisis de la dinámica grupal, donde los individuos interaccionan unos con otros.

En este caso, la ventaja de haber podido observar a los grupos mediante soportes visuales (cámaras), entendemos que nos ha resultado más favorable que el uso de otras técnicas de observación, puesto que los individuos una vez empiezan la tarea encomendada se implican en el desarrollo de la misma, y permanecen desinhibidos respecto del observador. Así, en el análisis posterior los registros filmados, el investigador puede observar con más detalle, la dinámica que se ha generado dentro del grupo, con el continuo intercambio de interacciones entre sus miembros. Pero también es cierto, que al producirse muchas conversaciones cruzadas y discusiones simultáneas dentro del grupo, así como la formación de pequeños subgrupos con micro-dinámicas, diálogos y conversaciones propias, dificulta enormemente nuestra capacidad de observación, para seguir a los propios individuos.

A pesar de estas dificultades, entendíamos que era necesario realizar ésta observación de los grupos en pleno funcionamiento, porque nuestro principal objeto de estudio, es el comportamiento de los individuos “trabajando en equipo”.

Este procedimiento nos permitió:

- Observar de forma más idónea, las interacciones grupales que se dan entre los miembros, y que aportan una mayor riqueza de información para delimitar aquellos comportamientos que favorecen el desarrollo de un “trabajo en equipo”
- Prestar más atención a aquellos miembros poco participativos, pero que sin embargo desarrollan roles esenciales en la dinámica del grupo.
- Identificar algunos comportamientos no descritos por los teóricos, pero que favorecerían el trabajo en equipo.
- Atender a los comportamientos y reacciones, que se producen en otros miembros del grupo, como consecuencia del comportamiento realizado por una persona.

- Estandarizar determinados comportamientos de las personas, que son atribuibles a un determinado rol de equipo, con independencia de la persona que lo realiza.
- Delimitar de forma más precisa, algunos de los comportamientos observados en los análisis previos (tanto en las revisiones iniciales, como a través de la primera ruta de observación).

A raíz de esta, segunda ruta de observación, entendimos que estábamos en el camino correcto, al intuir que había que dar más importancia a aquellas secuencias en las que aflorara un comportamiento favorecedor del trabajo en equipo, con independencia de la persona que lo estaba realizando. Este requisito es coincidente con la teoría, al situar a los “roles de equipo” dentro de la dinámica de interacción de los sujetos con respecto al grupo, con especial relevancia en aquellos comportamientos que favorecen el avance del trabajo en equipo hacia la consecución de sus objetivos. Además, tal y como hemos comentado anteriormente, los teóricos también han refrendado que, una persona puede desarrollar más de un rol de equipo, dentro de una dinámica grupal.

Después de visionar repetidas veces, las citadas cintas de video, a través de los aludidos procedimientos, llegamos a la conclusión de que nuestro trabajo de investigación, empezaba a tener estructura y que era posible alcanzar una primera clasificación de comportamientos observables. Por otra parte, y a pesar de las dificultades que suponía el trabajar con imágenes de “grupos en acción” registradas mediante vídeos, el procedimiento de observación, tal y como hemos comentado anteriormente, resulto ser uno de los métodos menos intervencionistas, pues el grupo tardaba muy poco tiempo en desinhibirse de la cámara.

A raíz del procedimiento aludido, pudimos validar nuestra primera “plantilla de observación”, configurada en torno a las nueve categorías, análogas a los

nueve roles de equipo citados por Belbin (ver epígrafe 4.3.1), de los que incluso mantuvimos sus nombres:

- Cerebro,
- Investigador de Recursos
- Coordinador
- Impulsor
- Monitor-Evaluador
- Cohesionador
- Implementador
- Finalizador
- Especialista.

Para cada una de estas categorías principales, se incluyeron inicialmente entre 4 y 8 comportamientos, que en algunos casos se ajustaron a las descripciones usadas por el propio Belbin (por lo que respetamos su denominación: apacible, retador, esmerado, etc.), en otros casos utilizamos las de Margerison-McCann (epígrafe 4.3.4) y Myers-Brigg (epígrafe 4.3.2), sin embargo, en una mayoría significativa de los casos (aprox. 65%) el comportamiento que habíamos observado en nuestro “corpus visual”, no tenía su equivalente en las aludidas descripciones, si bien, eran a nuestro entender representativas de un determinado rol de equipo.

Esta interesante fase de investigación, lógicamente nos obligó a trabajar con más profundidad en el análisis y validación de los comportamientos observados. Después de todo, ya intuíamos que una de las causas probables del desajuste, de nuestras observaciones con las de los teóricos de los roles de equipo, se debía a que estos investigadores utilizan una terminología un tanto ambigua y generalizada para describir ciertos comportamientos. Por otra parte, también debemos considerar la posibilidad de haber omitido la observación de algunos de los comportamientos citados por estos

investigadores, o que estos no se hayan manifestado en las sesiones de trabajo planteadas.

Una vez configurado un primer esbozo de nuestra “plantilla de observación”, mediante las categorías principales y sus respectivos comportamientos observados en la investigación, procedimos a constatar la misma, con los diferentes marcos teóricos, para ver si otros autores habían observado comportamientos similares a los obtenidos en nuestra investigación. Tratamos también de enriquecer nuestro léxico explicativo (descripción literal de los diferentes comportamientos observados) a partir de las aportaciones de otros autores citados en el marco teórico (ver en epígrafe 4.3: Mumma, Crawford, Hiliam, Verens, Geier) para describir comportamientos.

Dentro de este proceso de mejora y enriquecimiento de nuestro material de investigación, fuimos ajustando algunos de los comportamientos observados, con aquellas descripciones similares a las nuestras, realizadas por otros teóricos, si bien, seguimos manteniendo aquellos comportamientos de los que no encontramos ningún símil, pero entendíamos que eran representativos de un determinado rol de equipo.

También se desestimaron algunos comportamientos irrelevantes, en la última fase de ajuste y cribado.

La nueva plantilla de observación, a pesar de mantener las nueve categorías principales, se configuró con los “comportamientos observables” resultantes de este proceso de cribado y contraste, respecto del marco teórico del trabajo en equipo.

Por otra parte, debemos mencionar, que las innumerables horas dedicadas a visionar los vídeos durante las fases anteriores, nos proporcionó una mayor soltura en la observación del comportamiento de las personas dentro de una dinámica de grupo, por lo que cada vez nos resultaba más fácil, codificar e

interpretar aquellas secuencias, que contenían un material significativo para nuestra investigación.

Este “corpus visual” que en las primeras revisiones, se nos presentaba como una amalgama de personas, que hablaban, discutían y gesticulaban todos a la vez; se había convertido a lo largo del proceso de análisis, en una selección significativa de secuencias que contenían comportamientos observables y susceptibles de agrupar en unos determinados clusters o categorías (roles de equipo). Sin embargo, el visionado a través de un reproductor de vídeo y un monitor de televisión, además de tedioso, podría ser juzgado como poco metodológico, desde el punto de vista empírico.

➤ **La utilización del Atlas/ti (Herramienta para el análisis cualitativo)**

Entendíamos que la herramienta de análisis cualitativo, que se ajustaba a nuestro propósito era sin lugar a dudas el Atlas/ti (ver epígrafe 6.2.6). A pesar de que el Atlas/ti, permite tratar, tanto textos como imágenes, existe muy poca experiencia para este tipo de registros (vídeos) en nuestro ámbito, pues la mayoría de los investigadores han utilizado el Atlas/ti para el análisis cualitativo de textos.

Siendo en esencia, el Atlas/ti un programa informático, que facilita enormemente el análisis cualitativo del investigador por su agilidad en la codificación y gestión de los datos, fue necesario transformar todo nuestro “corpus visual” (22 cintas de video formato VHS y mini-DVD), en discos DVD para su posterior utilización en los ordenadores.

Se encargó la conversión de 15 cintas de video a formato DVD, a una empresa de fotografía de Barcelona, mientras que las 7 restantes, fueron convertidas de forma análoga, por el departamento de audiovisual de la UAB.

En ambos casos, se mantuvo la misma calidad de imágenes, que la registrada en las cintas originales.

Posteriormente, abrimos una “unidad hermenéutica” (unidad global del análisis) en el Atlas-ti, cuyo software había sido previamente instalado en nuestro ordenador, y probamos con dos DVD (es decir con dos sesiones filmadas de trabajo en equipo).

Empezamos a trabajar con el Atlas/ti, a partir de las imágenes y sonidos contenidas en los DVD, al igual que lo haríamos con los textos.

Se procedió al visionado de los dos DVD en la pantalla de propio ordenador, al tiempo que íbamos seleccionando, pequeñas secuencias de una duración determinada (aprox. 30”-45”), que eran susceptibles de un análisis posterior, por contener algunos de los comportamientos explicitados en nuestra plantilla de observación (configurada con las re-visiones anteriores).

El Atlas/ti permite manejar las imágenes de forma similar, al tradicional reproductor de vídeo, pero con la ventaja de que no es necesario congelar constantemente las imágenes para su observación, dado que permite poner una señal al inicio de la secuencia seleccionada, y otra señal al final de la misma, con lo que el investigador puede retroceder y reproducir esta secuencia de 45” tantas veces como precise, lo cual permite una audición exacta de los diálogos, y un análisis exhaustivo y repetido de los comportamientos.

Otra de las ventajas del Atlas/ti, es que a medida que vamos seleccionando secuencias (quotations) estas pueden ser codificadas (codes) de acuerdo con una etiqueta o código. En esta primera fase, codificamos las secuencias de acuerdo con los nueve roles iniciales (con independencia de un posterior análisis más exhaustivo de los comportamiento observables).

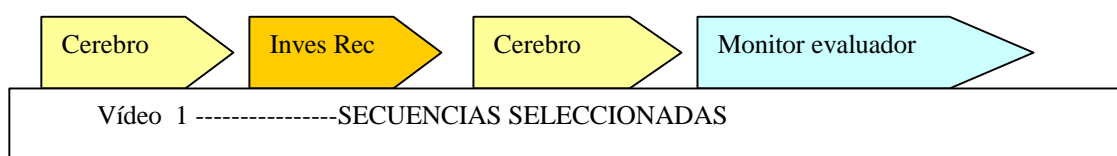


Figura 6.1. Proceso de codificación de los registros visuales a través del Atlas-ti
(elaboración propia)

A final de este proceso inicial, nuestros dos DVD, se habían transformado en una unidad hermenéutica, que contenía un número determinado de secuencias (quotations), clasificadas de acuerdo a nueve categorías o roles (codes), de forma que si pretendíamos realizar un análisis más exhaustivo de los comportamientos inherentes a un determinado rol, ya no era necesario visionar todo el vídeo (ni tampoco acudir a la libreta de anotaciones), si no que únicamente se solicitaba al Atlas/ti, la edición de las secuencias codificadas con dicho rol. Así, cuando queríamos ver los comportamientos propios de un rol de “cerebro”, el programa realizaba la selección de todas las secuencias codificadas como cerebro, por cuyo motivo se podía realizar fácilmente un análisis longitudinal de este rol, para una exploración más exhaustiva de los detalles, y poder observar la repetición y asiduidad de ciertos comportamientos durante la dinámica grupal, así como la interpretación de los mismos, atendiendo al momento y contexto en que se producen.

Por otra parte, Altas/ti, permite realizar una breve anotación (commnets) de cada secuencia (quotation), lo que nos permitió realizar una trascripción literal de los diálogos más significativos.

Fruto de esta primera experiencia en el manejo del Atlas, con los dos primeros DVD de nuestro “corpus visual”, se observó de inmediato las grandes prestaciones que ofrecía esta herramienta, para el análisis cualitativo de nuestras imágenes (facilidad en la selección de secuencias, codificación,

reproducción, clasificación, anotaciones, etc.), además de su fundamentada base empírica, como herramienta útil para abordar con rigor un investigación cualitativa. (Muñoz, 2003)

Sin embargo, uno de los problemas que se nos planteó, fue la insuficiente capacidad operativa de los ordenadores convencionales, para almacenar y tratar toda la información contenida en los vídeos, debido al elevado consumo de bites que tienen las imágenes. Entonces, si queríamos trabajar con videos a través del Altas/ti, habían dos opciones posibles:

- 1) Cambiar el DVD en la disquetera, en cada ocasión que se precisará trabajar con las secuencias contenidas en un determinado video.

Esta alternativa, ofrecía la dificultad de que no podíamos trabajar de forma simultánea con todos los comportamientos observados para una determinada categoría. Pues, el caso de pretender ver todas las secuencias codificadas con un determinado rol (ejemplo: Impulsor), nos veríamos obligados a cambiar 22 veces el DVD en la disquetera, al existir varios comportamientos atribuibles a este rol, en cada una de las 22 sesiones filmadas.

- 2) Grabar la totalidad de los 22 vídeos en el propio ordenador, con lo que habríamos resuelto el problema antes planteado, pero en cambio necesitaríamos una capacidad de almacenamiento superior a 60 GB. Además, el ordenador precisaría de abundante memoria RAM, y esto podría colapsar su funcionamiento, al tratar de manejar simultáneamente tanta información.

Fue en este momento cuando se planteó la posibilidad de reducir el número de Mega-bites de los DVD, aun a expensas de perder algo de calidad en la resolución de las imágenes. En este sentido, realizamos varias pruebas de compresión de las imágenes, mediante el programa informático DVD-Ripper,

hasta encontrar la resolución que mantuviera los estándares de calidad exigidos en nuestra investigación, al tiempo que reducíamos el consumo global de mega - bites.

Finalmente se convirtieron la totalidad de las grabaciones en estos formatos:

Imagen: 720 píxeles, alto 576 píxeles.

Audio: velocidad 192 Kbps. Formato Lame MP3

Velocidad de cuadro: 25 cuadros/segundo.

Velocidad de datos: 99 Kbps.

Compresión de video: MS-MpEG4V2

Con ello, conseguimos reducir el tamaño de todos los DVD, por lo que cada una de las filmaciones que habitualmente, superaban la hora de duración, no superaron en ninguno de los casos los 720 MB (con una media por video de 480 MB).

A través de este procedimiento, pudimos manejar de forma ágil, la totalidad del “corpus visual” (es decir los 22 videos), en cualquier ordenador convencional, facilitando enormemente las rutas de acceso del *Atlas-ti* a cualquiera de los videos, con el fin de buscar las secuencias requeridas, según el objetivo de análisis.

Una vez transformada la totalidad de la información, y gravada en un disco duro extraíble (también se podría gravar directamente en el disco duro del propio ordenador), abrimos una nueva “*unidad hermenéutica*” en el *Atlas-ti*, y empezamos a visionar otra vez, la totalidad de los 22 videos. Tal como había ocurrido en las primeras pruebas, el *Atlas-ti*, nos facilitó enormemente el trabajo de análisis de las filmaciones, seleccionado las secuencias

significativas del video, codificando las imágenes y la posibilidad de realizar una transcripción literal de los diálogos.

Con esta unidad hermenéutica, ya empezamos a trabajar de una forma metodológica:

Proceso de análisis con ATLAS/ti

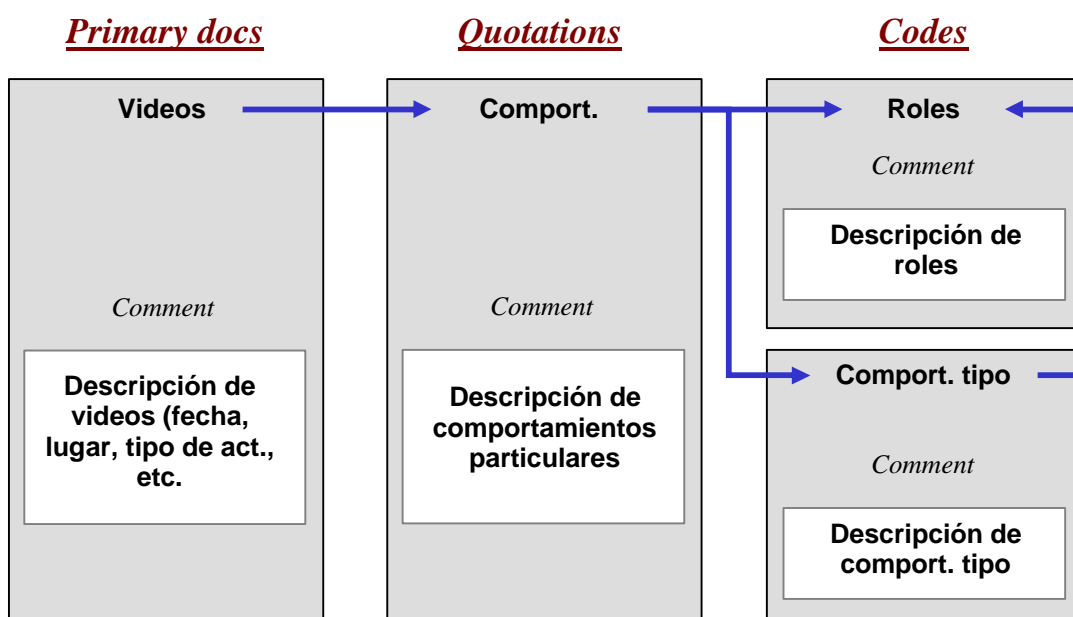


Figura 6.2. Procedimiento de análisis del corpus visual a través del Atlas/ti
(elaboración propia)

1. Agregamos los 22 videos en la unidad hermenéutica, como *primary docs*, es decir el “corpus visual” que pretendemos analizar.
2. En calidad de *codes*, utilizamos las nueve categorías definidas en los análisis previos (en este caso los nueve roles de equipo).
3. Empezamos a visionar los primeros 14 vídeos, de una forma exhaustiva, marcando el inicio y final de cada una de las secuencias seleccionadas (así el

Altas/ti) establece una ruta de acceso directo a la secuencia, en base al tiempo transcurrido desde el inicio del video (por ejemplo 00.03.11 y 00.03.58, de forma similar a un video convencional). Lo cual posibilita reproducir de forma instantánea esta secuencia en cualquier momento.

4. Estas secuencias seleccionadas (de forma análoga a como subrayaríamos párrafos de un texto, para focalizar nuestro análisis), son denominadas en el Atlas-ti como *quotations*.

5. Repetimos varias veces el visionado de la secuencia, hasta captar con suficiente claridad los comportamientos que se desarrollaban, transcribiendo literalmente los diálogos más significativos. Para este menester, el Atlas-ti permite utilizar una ventana para realizar anotaciones o comentarios (comments), que queda vinculada a cada una de las secuencias (quotations).

6. Una vez visionada la secuencia, y realizada la transcripción de los diálogos, se procedió a codificar cada una de las secuencias, en base a las categorías predefinidas (los 9 roles de Belbin).

Mediante este proceso de categorización, el Atlas-ti, realiza una vinculación entre la secuencia (quotation) y el código (code). De esta forma, es posible acceder de forma rápida y fácil a todas las secuencias que se hayan vinculado a un determinado código, lo que permite realizar nuevas revisiones del “corpus visual” investigando de forma más focal, en los comportamientos observables reflejados en las secuencias asociadas a este código (rol de equipo). La posibilidad de practicar ulteriores, seguimientos longitudinales a partir de una única agrupación de secuencias de video (code), enriquece y esclarece nuestro análisis.

7. Una vez realizada esta primera clasificación, entramos en el Atlas-ti, los diversos comportamientos observables, que habíamos definido en su momento, para cada categoría o rol, en nuestros análisis iniciales (antes de usar el Atlas-ti) para configurar nuestra “plantilla de observación”. Para ello

asignamos nuevos códigos para cada uno de estos comportamientos, que a su vez vinculamos a cada uno de las principales categorías o roles.

8. Procedimos visionar de nuevo, todas las secuencias vinculadas a una categoría principal (rol), y procedimos a codificar a cada secuencia con los comportamientos observables, de acuerdo con las pautas establecidas previamente en nuestra “plantilla de observación”.

Así trabajamos de forma exhaustiva (diversas revisiones), sobre un total de 14 videos, con lo que obtuvimos un diseño de nuestro “corpus visual”, mucho más ajustado a los parámetros de nuestra línea de investigación, que nos permitía realizar las primeras validaciones de nuestro material e hipótesis.

Mediante este diseño, habíamos agrupado varias secuencias procedentes de videos diferentes (por consiguiente, de diversas sesiones de trabajo, grupos y personas), en las que era posible observar de forma repetitiva, un determinado comportamiento, que a su vez estaba vinculado (agrupado) a una categoría principal o rol de equipo.

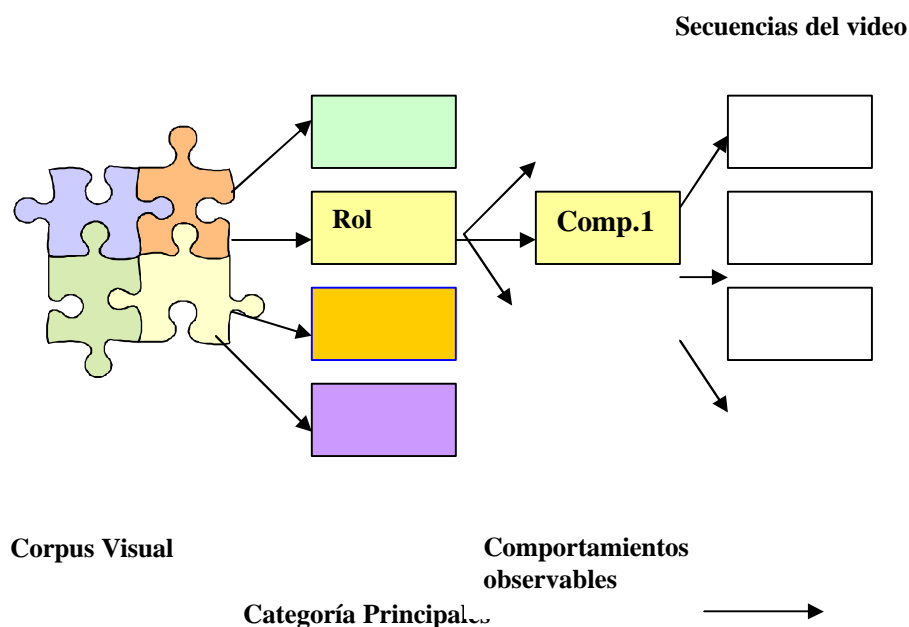


Figura 6.3. Proceso de selección, codificación y agrupación del material investigado (elaboración propia)

En base a esta clasificación, procedimos a revisar las secuencias, para ir validando cada uno de nuestros “comportamientos observables”. Para ello, listamos/imprimimos las transcripciones literales de los diálogos (comments), para cada uno de los comportamientos definidos (codes), que nos permitió un primer filtrado de las secuencias que posteriormente íbamos a visionar.

Posteriormente, analizamos la coherencia con el comportamiento asignado, y en algunos casos desestimamos algunas secuencias, o incluso procedimos a variar el nombre que habíamos dado inicialmente a dicho comportamiento, con el fin de que se ajustase más a la evidencia observable (cambio de nombre, que lógicamente implica una modificación en el título original dado al code del Atlas-ti). Un ejemplo, de esta práctica, fue el modificar la expresión: “ideas que causan impacto”..... “por ideas que causan expectación”

Posteriormente, fuimos visionando repetitivamente, cada una de las secuencias, agrupadas en cada uno de los comportamientos observables, procediendo a un nuevo proceso de filtrado, modificación, re-codificación y validación, análogo al anterior.

A partir de este análisis, pudimos validar los siguientes puntos, algunos de los cuáles ya fueron observados en los análisis previos (cinta de video + monitor TV):

1. Una persona que participa en un grupo, genera múltiples comportamientos, algunos de ellos favorecedores del trabajo en equipo. Estos comportamientos se pueden agrupar dentro de una categoría principal o rol de equipo.
2. Se confirma la posibilidad de diferenciar entre ocho y nueve categorías principales o roles de equipo definidos en las teorías.

3. En cada una de estas categorías es posible agrupar una serie de comportamientos observables.
4. Cada uno de los comportamientos seleccionados, generan una reacción en los miembros del grupo, que incide en el trabajo en equipo.
5. Estos comportamientos observados no siempre son coincidentes con las descripciones realizadas por los teóricos.
6. Algunos de los comportamientos seleccionados son susceptibles de desagregación en otros comportamientos más simples.
7. Es posible que las personas tengan otros comportamientos atribuibles a un determinado rol de equipo, que quizás no hayan sido observados, o bien no se hayan surgido a lo largo de las dinámicas grupales observadas.
8. Posibilidad de mejorar constantemente, la descripción literal de los comportamientos utilizados en nuestra “plantilla de observación”, en base a la riqueza de información que ofrece un reiterado análisis de las imágenes (gestos, expresiones, etc.) y conversaciones (tono, volumen, énfasis, etc.), de las personas.
9. A pesar de la reiteración de ciertos comportamientos en las personas, estos podrían ser interpretados por diferentes observadores, como universos totalmente diferentes, si no se dan las adecuadas pautas de observación.
10. El proceso de reagrupación de los comportamientos observados en nuestro análisis, podría dar lugar a la modificación del nombre original dado a las categorías principales (en nuestro caso, los nueve roles de equipo citados por Belbin), o incluso a la creación de una nueva categoría o rol de equipo.

11. Algunos comportamientos, pueden pertenecer simultáneamente a dos categorías principales. Así, un determinado comportamiento podría ser atribuible a un “Impulsor”, pero también a un “Finalizador”, en función de la fase en que se encuentre la ejecución de la tarea. Por esta razón hemos mantenido ambos códigos vinculados, a este tipo de secuencias.

Llegado a este punto de nuestra investigación, entendimos que se hacía imprescindible, poner en común todos estos puntos, con personas expertas del ámbito de la psicología de las organizaciones, para poder esclarecer, constatar, modificar y validar nuestras observaciones.

Para este fin, pudimos contar con la inestimable ayuda de cuatro profesores de Psicología Social de las Organizaciones de la UAB, con los que configuramos un “panel de expertos”. Así como, una serie de reuniones periódicas (ocho reuniones de una media de 3 horas).

Para el desarrollo de estas reuniones de trabajo, se facilitó a los miembros del panel, un listado impreso con todas las anotaciones (comments: transcripción literal de los discursos y observaciones obtenidas en las secuencias seleccionadas), para cada uno de los comportamientos (codes) que habíamos utilizado en nuestra “plantilla de observación”. También se facilitaron los correspondientes listados impresos, con la agrupación de estos comportamientos, en las nueve categorías principales o roles de equipo.

En la primera reunión de trabajo del “panel de expertos”, se expuso cual había sido el proceso seguido en nuestra investigación. También se comentaron las descripciones dadas originalmente por los investigadores más representativos para cada uno de sus roles de equipo.

Una vez terminada, la fase introductiva respecto del curso actual de nuestra investigación, se planteó al panel de expertos, los siguientes puntos:

- I. Posibilidad de crear nuevas categorías o comportamientos observables, a partir del material obtenido.
- II. Posibilidad de descomponer algunos comportamientos, en otros comportamientos observables más simples.
- III. Posibilidad de agrupar ciertos comportamientos en una nueva categoría o rol de equipo.
- IV. Proceso de validación, para constatar los diferentes comportamientos observados y su agrupación en categorías principales o roles de equipo.

A lo largo de estas sesiones de trabajo, se procedió a trabajar con cada una de las categorías principales y los comportamientos asociadas a las mismas. Así, se empezó por el rol de equipo o categoría de “cerebro”, analizando sus comportamientos y secuencias, y así sucesivamente para los nueve roles o categorías principales.

Mediante la lectura de las anotaciones contenidas en nuestro trabajo, la puesta en común respecto del sentido e interpretación de las mismas, así como del continuo intercambio de explicaciones y sugerencias, “el panel de expertos”, nos iba aportando claridad y validación a cada uno de los comportamientos que fueron planteando en estas sesiones de trabajo, fruto de nuestra investigación anterior. Validación, en el sentido de que este comportamiento debía ser observable por todos, y que a su vez fuera representativo del rol de equipo que se intentaba explicar.

Dado que ciertos comportamientos, en algunos casos fueron vistos como excesivamente amplios (al contener varios comportamientos más simples) se intentó determinar un comportamiento más concreto y de observación más inmediata. Por otra parte, también se buscó una relativa alineación de este

comportamiento con los diálogos de las personas (transcritos en nuestras anotación), en cuanto a que ciertos comportamientos habitualmente venían acompañados de una misma expresión, como sería el caso de la expresión “nosotros” en el rol del cohesionador o “vamos” en el las personas que realizan un rol de “impulsor”.

También se observó, que en base a una idónea agrupación de los comportamientos observables, era menester dar una nueva interpretación a las categorías principales.

Este fue el caso, del rol de “cerebro” descrito por Belbin, pues entendimos que en base a la agrupación de los comportamientos observados en nuestra investigación, este se correspondía más con un rol de “creativo”, que con el ambiguo término del “cerebro”, dado que este nombre podría llevar a graves confusiones con otros roles mentales más reflexivos y evaluadores. Para nosotros, un “creativo” no ofrece dudas, pues, corresponde a la persona que aporta ideas innovadoras. Esto dio lugar, en este caso, a modificar el nombre de la categoría principal.

El análisis común de cada una de las descripciones literales de los comportamientos y sus secuencias asociadas, el panel de expertos, nos proporcionó una inestimable ayuda acerca de por qué era preferible estar atento unos comportamientos y no a otros, al observar a las personas en una dinámica de trabajo en equipo. Fruto de estas reuniones, se eliminaron o agruparon algunos comportamientos y se concretaron otros de nuevos.

A partir de esta nueva categorización de comportamientos, se efectuaron las oportunas modificaciones de códigos y vínculos en el Atlas-ti, y se procedió a una nueva revisión de los 14 primeros videos, filtrando, cribando y clasificando de nuevo la información con el fin de poder agrupar y validar estas secuencias, con los comportamientos observables y consensuados por el panel de expertos.

Las posteriores reuniones con el panel de expertos, estuvieron orientadas a clarificar las dudas, ambigüedades o dificultades surgidas en esta nueva revisión del material , con el fin de ir depurando al máximo toda la información que permitiera obtener una plantilla definitiva de comportamientos observables , alineados con las secuencias (diálogos, gestos , comportamientos) y a su vez con los diferentes roles.

A raíz de este filtrado, se configuraron las categorías principales que iban a ser definitivas (roles de equipo y su denominación), las cuales agrupaban sus correspondientes comportamientos observables que lustraban/describían dicho rol.

Comportamientos que a su vez estaban vinculados a secuencias visuales y su oportuna transcripción de los diálogos más significativos.

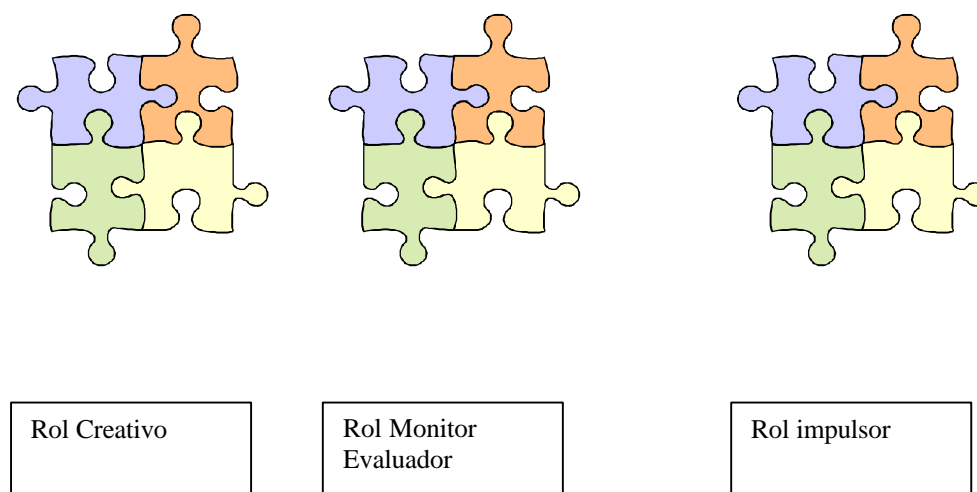


Figura 6.4.: Proceso de agrupación y codificación de los diferentes comportamientos formulados en la investigación (elaboración propia)

Con esta plantilla definitiva, procedimos al análisis exhaustivo de los videos restantes, para materializar la investigación completa de todo nuestro “corpus visual”

Esta ulterior ampliación de la muestra, en base a estos 8 videos (108 personas), suponía para nosotros, la posibilidad de probar la plantilla de observación, en un material “virgen” (no analizado previamente), y así poder validar la misma, o en su caso realizar las oportunas modificaciones.

Así que procedimos al análisis de este material a través del Atlas-ti, siguiendo el proceso de análisis anteriormente descrito. Lógicamente, a estas alturas de la investigación, nuestra habilidad en la observación había ganado en experiencia, y el proceso de trabajo fue más ágil (en el sentido que no fue menester revisar repetidamente cada una de las secuencias).

Durante este proceso de visionado de estas ultimas sesiones de trabajo en equipo o vídeos, nuestra observación estuvo más orientada en detectar y analizar las secuencias en las que se daban aquellos comportamientos observables, más afines a los descritos en nuestra plantilla. Por cuyo motivo, se procedió a la selección y codificación de las conductas más descriptivas y ricas en matices, al tiempo que íbamos ajustando y validando nuestra plantilla de observación.

En este caso, únicamente añadimos a nuestra unidad hermenéutica los mejores ejemplos, para ilustrar los diferentes comportamientos observables, con objeto de facilitar a los posteriores investigadores unos puntos de referencia, evidentes y comprensibles, para que puedan replicar, si procede, la investigación llevada a cabo.

En esta última fase de investigación ya pudimos constatar que el proceso seguido, validaba nuestras observaciones iniciales.

También, se observó que la frecuencia (aunque no sea nuestro objeto de estudio) de las secuencias analizadas, quedaba bastante repartida, entre los comportamientos observables que habíamos diferenciado, si bien, en algunos casos hubo más predominio en algunos de ellos.

Finalmente, se procedió a la participación de personal no experto, que en nuestro caso fueron dos miembros de la familia, para ver si era posible, desde su punto de vista, observar con toda nitidez los comportamientos reflejados en nuestra “plantilla de observación”. La finalidad de esta actuación era por una parte, alcanzar una mayor objetividad en la investigación, y por otra, verificar si se cumplía uno de los puntos que nos habíamos propuesto en nuestra investigación, como era el conseguir un diseño de la plantilla, accesible y de fácil utilización por personas no expertas, como sería el caso de los compañeros, jefes, empleados, familiares y amigos del evaluado. Esta nitidez y claridad, en la observación de los comportamientos, es un requisito esencial en toda evaluación a realizar por observadores externos, como es el caso de la evaluación 360°. En nuestro caso, necesaria para la identificación de los roles de equipo, dentro de una dinámica grupal.

Con este último paso, pretendemos aportar nuevo conocimiento, a una herramienta de evaluación que la mayoría de los teóricos han visto como el complemento indispensable a los cuestionarios de auto-percepción realizados por las personas, para identificar sus “roles de equipo”.

6.2.6 El Atlas/ti, una herramienta para el análisis cualitativo.

Hemos llevado a cabo un análisis cualitativo del “corpus visual”, contenido en los vídeos de las sesiones, con la ayuda del programa ATLAS/ti, que es una

herramienta informática que tiene por objetivo, facilitar esta forma de estudio (Muñoz, 2003)

Si bien, es habitual utilizar el ATLAS/ti para analizar textos, la herramienta también permite trabajar con imágenes, con la misma calidad y eficacia que en los textos, por cuya razón nos ha sido de gran utilidad, al poder seleccionar, y codificar las imágenes en las que se daban comportamientos útiles para nuestra investigación.

El Atlas/ti es un programa (software) que permite trabajar este tipo de datos, y no pretende automatizar el proceso de análisis, solo ayuda al investigador en la segmentación del “corpus visual” (imágenes/textos), su clasificación o codificación, y en general todas aquellas necesidades que plantea el manejo de las filmaciones o textos y su interpretación, que de otro lado, haríamos con anotaciones, plantillas, visiones repetitivas de los mismos videos, etc. → anotando en nuestro caso, los comportamientos y las conversaciones en fichas, usando señales y colores para categorizar (en resumen: recortes papel, lápiz de color, tijeras, ficha).

En nuestro caso, nos ha permitido pasar de unas filmaciones de una duración media fue de una hora, para cada una de las sesiones de trabajo, a una selección de secuencias (fracciones del video) que tengan un significado o una relevancia especial en el estudio que estamos realizando.

Esta facilidad en el manejo de la información, nos permite investigar de forma ágil y exhaustiva, sobre todos los detalles y matices registrados en las secuencias, (comportamientos, interacciones, diálogos) que nos permitan identificar aquellas situaciones y comportamientos, que han sido citados por los teóricos del trabajo en equipo.

Por otra parte, aunque nuestra investigación es inicialmente guiada por la teoría, es nuestro interés, que a lo largo del análisis cualitativo del “corpus visual”, se pueda “edificar” la teoría a partir de aquello descubierto. Este es el

principio fundamental de la Grounded Theory, anteriormente citada (Pidgeon & Henwood, 1997, Glaser & Strauss, 1967).

Es por esta razón que, con la continua alternancia entre “el nivel visual/textual y el nivel conceptual” (Muñoz, op. cit. pag.4), nos ha de permitir observar y diferenciar un conjunto de comportamientos realizados por los individuos durante las sesiones de trabajo grupal, que favorezcan el trabajo en equipo.

**PARTE III:
ANÁLISIS DE RESULTADOS,
DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN**

7.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la presentación de los resultados, y a su vez facilitar la lectura de las observaciones realizadas, las cuales se hallan ampliamente documentadas en el material anexo, he tratado de reflejar en el presente capítulo, algunas de las observaciones más significativas, que nos permitan una mejor ilustración de cada uno de los diferentes roles de equipo, objeto de estudio. Para lo cual, he seguido el siguiente esquema:

- Nombre de la categoría principal (rol de equipo) que agrupa los diferentes comportamientos formulados para la misma.
Si bien hemos respetado el nombre inicial procedente de Belbin (apartado 4.3.1) para identificar a cada una de estas categorías, posteriormente dentro del apartado de observaciones de cada rol, se realiza un comentario respecto de este investigador, al tiempo que intentare, reformular, otro nombre si fuera preciso, más acorde a los comportamientos encontrados en la investigación. También se mencionaran otros nombres asignados por los otros investigadores del marco teórico, para agrupar comportamientos similares.
- Breve síntesis introductoria, de las características que definen cada una de las categorías o roles de equipo, en base a las observaciones realizadas.
- Enumeración de los comportamientos formulados a partir de la investigación.
- Ilustración (Network-View), obtenida a través del Atlas/ti (epígrafe 6.2.6), en la que se reflejan los diferentes comportamientos

vinculados al rol de equipo. Así como el número de citas (secuencias) que se han observado, para cada uno de estos comportamientos.

- Descripción de cada uno de los comportamientos formulados, resultantes de la investigación.
- Algunos ejemplos obtenidos del “corpus visual” de la investigación (que se halla ampliamente documentado en el anexo), para ilustrar cada uno de los comportamientos formulados.

Estos ejemplos se identifican de la siguiente forma:

P10: VIDEO 10 - 10:14 (46721 47205)
Codes: [Utiliza el imperativo] [Verbaliza consignas que generan acción]

La Sra. centro-derecha (camisa estampada), impulsa al grupo que se encuentra disperso hacia la acción, elevando el tono, gesticulando y verbalizando "venga...que no haremos la faena, que nos quedan cinco minutos y todavía...."

→ {
Identifica la sesión de trabajo en equipo realizada.
Número de video registrado.
Tiempo transcurrido desde el inicio de la sesión
Duración de la secuencia analizada

- Codes: comportamientos asociados a esta secuencia.
- Transcripción literal de los diálogos más significativos, y ubicación de la persona.

A pesar de que mi intención sea la de documentar suficientemente la investigación a través de los puntos anteriores, he realizado también, para cada una de las categorías principales (roles de equipo) algunas observaciones a modo de “reflexión”. A través de las mismas, se comentan algunos matices observados

durante la investigación, se reformulan en ciertos casos los nombres de los roles de equipo, y se relacionan con roles similares formulados por los teóricos.

ROL CEREBRO → que redefinimos como “CREATIVO”

Al tratarse de la primera categoría o rol de equipo objeto de discusión, y también por ser el más cognitivo (ideas), me extenderé algo más en la explicación introductoria, con objeto de ilustrar parte del proceso seguido en la diferenciación de los diferentes comportamientos, apoyándome en este caso con un ejemplo didáctico.

A partir de esta premisa, y atendiendo a toda la metodología planteada (en epígrafe 6.2), para este caso he tratado de observar a las personas, en diferentes situaciones:

- que tipo de ideas aportan: innovadoras, de mejora.
- cuando se aportan las ideas: en las fases iniciales, a mitad o al final de la tarea.
- quien aporta la idea: nivel de participación global en el equipo.
- como aporta la idea: los recursos que utiliza para comunicarla al grupo, e impactar en el mismo.

De acuerdo con la teoría (epígrafe 3.4.1), la generación de ideas en las etapas iniciales, resultan más fructíferas y más útiles para el equipo si bien es de esperar que una persona con un perfil de “cerebro” dedique una mayor parte de su tiempo en el equipo a la aportación de ideas.

Estas aportaciones resultaran más útiles, en la medida que la persona sea capaz de modular el tipo de idea (innovadora, de mejora) para el momento oportuno en

que el equipo la precise. Otra premisa que se correlaciona con este “éxito” de su aportación, será la capacidad comunicativa del individuo para expresar la idea.

Por otra parte, también se ha intentado delimitar el concepto de *aportación de ideas*, para diferenciarlas de los *comentarios* derivados de un debate, así como las *opiniones* o evaluaciones de la tarea en curso. En este sentido, la premisa adoptada, es que la idea aporte algo nuevo (innovadora) y esta puede surgir ya en las fases iniciales, donde el equipo intenta definir el producto o tipo de tarea a realizar, o bien en una fase más avanzada, cuando la idea supone un cambio de dirección notorio para el desarrollo de la propia tarea. También se contemplan los casos habituales en que la idea supone un incremento marginal y destacable del valor de la tarea en curso.

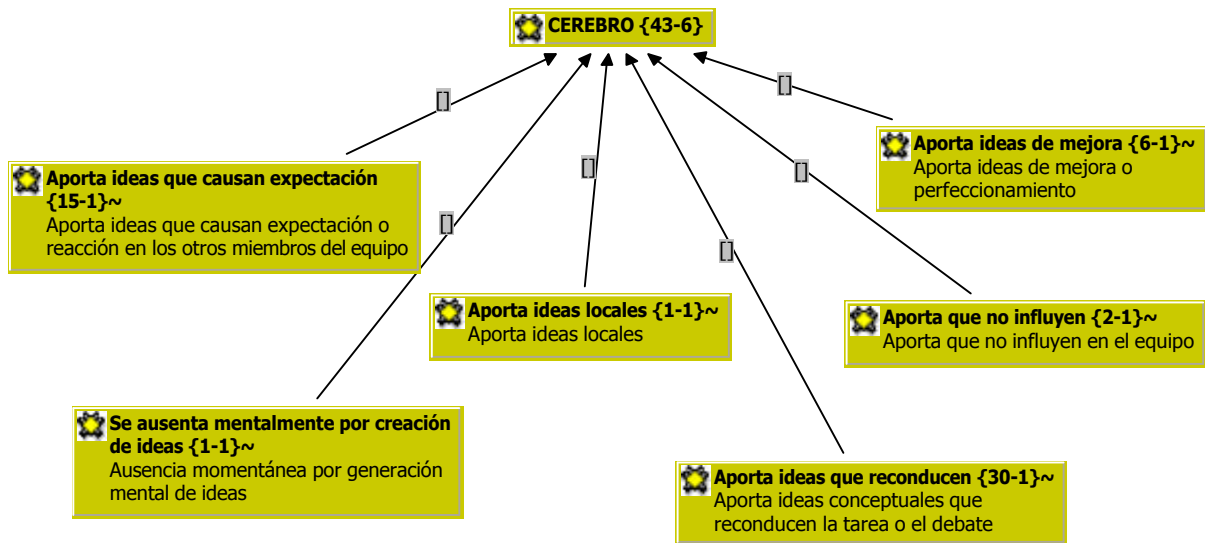
A modo de ejemplo y sin pretender con ello, alterar los casos *reales* que sustentan nuestra investigación, podríamos suponer que:

Se pide a un equipo, que desarrolle un tipo de envase para un producto refrescante que impacte en el mercado. En las fases iniciales, el equipo precisa de “ideas”, que definan la forma y el material que tendrá el nuevo envase. Una vez el grupo adopta una idea (envase de plástico redondo) y se pone a trabajar en su desarrollo, el “cerebro” puede aportar una idea innovadora (el envase cuadrado tiene mejor capacidad de almacenaje) que puede generar un debate en el grupo, el cual podría rechazar esta posibilidad, o bien redefinir nuevamente su tarea. Pero también, puede aportar otras ideas de mejora, sin un cambio radical de la tarea (si reducimos el diámetro y alargamos la altura, nos diferenciaremos de la competencia y a su vez reduciremos espacio de almacenaje).

Citamos a continuación, de acuerdo al esquema antes citado, los diferentes comportamientos observables, que se formulan para este rol de equipo:

1. Aportación de ideas de mejora o perfeccionamiento.

2. Aportación de ideas que causan expectación o reacción en los otros miembros del equipo.
3. Aportación de ideas conceptuales que reconducen la tarea o el debate.
4. Aportación de ideas locales.
5. Aportación de ideas que no influyen en el equipo.
6. Aportación de ideas con recurso.
7. Ausencia momentánea por generación mental de ideas.



Pasamos a continuación, a comentar cada uno de estos comportamientos, a la vez que se complementan con algunos de los ejemplos obtenidos a partir de “corpus visual” de la investigación:

- 1) **Aportación de ideas de mejora o perfeccionamiento:** son ideas que proporcionan un incremento marginal destacable, en el valor del producto o tarea que el grupo esta realizando.

P10: VIDEO 10 - 10:12 (41881 42518)

Codes: [Aporta ideas de mejora]

La Sra. extremo-derecha (blusa oscura), aporta una idea que mejora una propuesta anterior "tiene que ser un lema favorecedor,...le dice al amo, ayúdame a ser cívico...". Otro compañero expresa que es una buena idea "pues pones en la boca del

perro, el comportamiento esperado del amo..."

P13: VIDEO 13 - 13:6 (12382 13392)

Codes: [Aporta ideas de mejora]

El Sr. extremo izquierda (camisa gris) incorpora matices nuevos e importantes a la idea del grupo, a la hora de formular la campaña publicitaria "yo pienso que es una cuestión de educación, y la campaña debe ir dirigida a toda la población y en lugares clave.....a los veterinarios". El grupo valora su idea.

- 2) ***Aportación de ideas que causan expectación o reacción en los otros miembros del equipo:*** el sujeto aporta una idea que es original y que puede ser aceptada o desestimada por el equipo, pero en todos los casos, esta es valorada de inmediato. Los otros miembros del equipo dirigen sus posiciones, miradas y comentarios al sujeto que aporta la idea.

P 3: VIDEO 03 - 3:28 (29066 29710)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

El Sr. que aparecerá dentro de unos instantes, sentado en un extremo izquierdo de la mesa, (camisa oscura), sugiere una idea que genera exclamaciones y replicas "podemos utilizar la estrategia de comprar coches antiguos, para vender nuevos....", unos dicen"!esta muy bien!....es como un Plan Renove", otro le replica "lo que no haremos es comprar coches viejos...."

P 1: VIDEO 01 - 1:2 (1065 1358) [T1]

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

Sr. fondo - derecho, tapado por su compañera (camisa roja), aporta una idea que genera expectación en el grupo, incluso su compañera invade su espacio con una exclamación !como!.....argumenta: "es que se están *quitando* clientes...falta coordinación entre oficinas...."

- 3) ***Aportación de ideas conceptuales que reconducen la tarea o el debate:*** son ideas que resultan de gran utilidad en los instantes en que el grupo se halla disperso. Es la aportación de una idea innovadora, que posiblemente el individuo ha construido a partir de un análisis del tema o a partir de los comentarios que se están realizando. Tiene su base en el tema o tarea que se esta tratando, y resulta de fácil comprensión para el grupo, para reanudar su acción a partir de la misma.

P 1: VIDEO 01 - 1:49 (86275 86798)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. centro - derecha, aporta ideas que permiten agilizar el debate en la línea propuesta "mira si ponemos a este en esta oficina, y se nos quejan.... este será un monitor de riesgos...". Los demás asienten "esto lo situamos en riesgos....". Continúa el debate.

P 3: VIDEO 03 - 3:11 (14204 14637)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. centro derecha (camisa blanca), propone una idea, que capta la atención del grupo, en la línea que se esta debatiendo "lo que hemos de hacer para ganar una aliado en el departamento...., es que les cobraremos lo mismo....". Todos están atentos a la idea, y una compañera la valora muy positivamente.

P 1: VIDEO 01 - 1:7 (9561 10135)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. fondo derecha (camisa roja), sugiere una idea que capta la atención de todo el grupo. "tenemos que pasar a otro tema,...esta es una zona consolidada.... el porcentaje de activo y pasivo..."

- 4) ***Aportación de ideas locales:*** se trata del comportamiento en que la persona que, bien sea por razones de ubicación, jerarquía o timidez, solo aporta ideas a un grupo reducido de personas del equipo, habitualmente los más próximos. Si bien, consideramos un requisito, que la idea sea debatida en una fase posterior por todo el equipo, aun en el caso que esta idea fuera expresada o reconstruida por otro miembro del grupo de interacción inicial del sujeto.

P 4: VIDEO 04 - 4:1 (3619 3966)

Codes: [Aporta ideas locales] [CEREBRO]

La Sra. que esta en un extremo de la mesa, izquierda (blusa oscura), sugiere una idea que es escuchada por su entorno inmediato, que capta audiencia "alguien me apoya con los recibos,...con los recibos..."

- 5) ***Aportación de ideas que no influyen en el equipo:*** partiendo de la hipótesis que un rol del equipo, es básicamente una contribución al equipo, podríamos lógicamente desestimar este tipo de comportamientos. Pero he creído oportuno ponerlas en evidencia, porque el hecho de que esta idea no influyan al equipo, no implica que la persona que las genere, deje de ser un creativo. A menudo, son razones de contexto o de capacidad comunicativa del individuo las que limiten su capacidad de influencia en el equipo.

P 1: video 01 - 1:12 (16172 16498)

Codes: [Aporta que no influyen] [CEREBRO]

El Sr. del fondo a la izquierda (camisa roja), intenta sugerir una idea, titubea bastante, "es mejor,... es mejor que superemos el objetivo....", si bien siguen adelante si hacerle caso.

P 2: video 02 - 2:11 (10694 10844)

Codes: [Aporta que no influyen] [CEREBRO]

El Sr. izquierda mesa (polo negro y camisa azul), sugiere una idea que inicialmente moviliza, si bien no le hacen caso. "cuando pones objetivos por departamentos, cada uno va a la suya...."

- 6) ***Aportación de ideas con recursos:*** en este caso, estaríamos hablando del antagónico de la situación anterior, al tratarse de sujetos que saben comunicar sus ideas, con recursos tanto de oratoria, gestuales, y gráficos, que facilitan una rápida comprensión por parte de los otros miembros del equipo, lo cual posibilita a su vez, la inmediata implantación de la idea.

P11: VIDEO 11 - 11:4 (633970 686227)

Codes: [Aporta ideas con recursos]

El Sr. (camisa azul) esta dibujando su idea, mientras la verbaliza, captando la atención de todo el grupo.

P10: VIDEO 10 - 10:18 (54906 55633)

Codes: [Aporta ideas con recursos]

Mientras el grupo esta buscando como formular publicitariamente una idea de una compañera, esta se pone a dibujar la idea y la enseña al grupo "mirar un bebe con el las heces del perro en la mano..."

7) ***Ausencia momentánea por generación mental de ideas***: nos referimos al tipo de comportamiento que se observa en una persona que esta demasiado absorta en sus pensamientos. Es un comportamiento que se observa en ciertas personas, a lo largo de la dinámica del equipo, ya que permanecen ausentes durante algunas fases del debate o la tarea que esta realizando el grupo, abstraídos en una idea que están perfilando mentalmente.

Esta de-sincronización temporal del individuo, propicia que este no haya seguido el curso de la discusión, y en el momento de manifestar la idea, puede ocurrir que resulte demasiado innovadora, con lo que el grupo, ante la inmediatez de la entrega del producto o finalización de la tarea, la desestime a pesar de ser positiva. Pero puede ocurrir también que, esta sea tan importante, que el equipo decida ponerla en practica, incluso arriesgando el plazo de entrega. Por consiguiente, cuanto más elevada sea la latencia de la persona, mayor será el valor de exigencia del grupo para aceptar sus ideas.

Excepcionalmente, para este último comportamiento, se omiten los ejemplos ilustrativos, por ser únicamente de observación visual, y por tanto, sin expresiones ni diálogos.

OBSERVACIONES

A partir de estas observaciones, creo que seria necesario reducir el ámbito de comportamientos que sugiere Belbin (4.3.1) para el rol de equipo de “cerebro”, del cual hemos tomado prestado el nombre, y a su vez cambiar su denominación por el de “creativo”, puesto que la mayoría de los comportamientos observados para este rol, se relacionan con la *aportación de ideas* de tipo innovador.

El propio concepto del “cerebro”, puede inducirnos a pensar en una persona más racional, más analítica, y por tanto más cercana a los otros roles mentales de “Monitor Evaluador” y “Finalizador”.

En este sentido, es curioso observar como el propio Belbin utiliza una “bombilla” como icono de este rol, que a mi entender, es más cercano al concepto de un creativo, que al de un analítico, que podría inducir la metáfora del cerebro.

Así a lo largo de las diversas revisiones realizadas en el “corpus visual”, no se han detectado muchas de las características descriptivas sugeridas por dicho investigador, debido a que se apoyan en definiciones excesivamente amplias, y sin embargo si que hemos observado un denominador común en todas las personas que ha sido “la aportación de ideas al equipo”.

Por otra parte, se sugieren algunos comportamientos similares en los roles de equipo propuestos por:

- Myers-Brigg (epígrafe 4.3.2) : rol de “innovador”
- Margerison-McCann (epigrafe 4.3.4): “innovador”
- Mumma (epigrafe 4.3.3) : “creador” e “innovador”

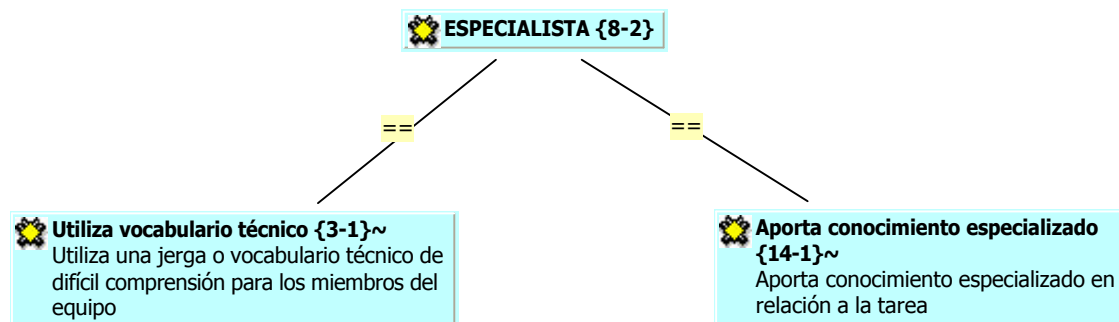
ESPECIALISTA → que redefinimos como “EXPERTO”

Es el rol de una persona que aporta conocimiento y argumentos especializados en la tarea que el equipo esta desarrollando.

Utiliza conceptos y lenguaje propio de su ámbito de especialización. El vocabulario y los términos utilizados son de tipo técnico.

Para este rol se describen dos comportamientos observables:

1. Aporta conocimiento especializado, en relación a la tarea del equipo.
2. Utiliza una jerga o vocabulario técnico, de difícil comprensión para los miembros del equipo.



- 1) ***Aporta conocimiento especializado, en relación a la tarea:*** es una persona que posee una experiencia previa o un conocimiento profundo de aspectos relacionados con la tarea encomendada al grupo, bien porque está trabajando en el sector o bien porque es un profesional en la materia. También, existen personas que aun no siendo profesionales dedicados a esta tarea, están muy documentados y aportan un conocimiento fundamental para el grupo.

Este conocimiento, se distingue de las ideas innovadoras (rol del creativo), en el sentido que aporta datos técnicos, estadísticos, o resultados de sus experiencias previas en la tarea, con una base muy documentada.

Sus comentarios son valorados por el grupo, en el sentido de que aporta fundamentos técnicos a la tarea, posibilita el avance de la misma en una determinada dirección, y proporciona unas experiencias previas de ejecución que permite ceñir la tarea dentro de los estándares del sector.

P 4: VIDEO 04 - 4:13 (15314 15802)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA]

El Sr. del extremo final izquierda (camisa oscura), aporta soluciones aplicables, fruto de su conocimiento del sector, y por tanto de experiencias previas relacionadas con el caso. "En una entidad bancaria, el director analiza las operaciones de crédito con su subdirector, como una especie de comité de riesgo...."

P12: VIDEO 12 - 12:4 (11531 12975)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

No memos

Comment:

El Sr. que esta de espalda (camisa a cuadros) explica al grupo su experiencia profesional "yo soy el coordinador del centro hospitalario y tengo este problema, allí lo estructuramos de la siguiente forma..... "

P 9: VIDEO 09 - 9:2 (326641 347688)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA]

No memos

Comment:

El Sr. derecha-centro (camisa azul), aporta conocimiento a partir de sus experiencias propias como director de oficina "yo en mi oficina no fijo así los objetivos... si creo que voy a crecer un 20%, pongo un 16%, para poder negociar....."

2) **Utiliza una jerga o vocabulario técnico, de difícil comprensión para los miembros del equipo.** Se ha observado que habitualmente las personas que aportan un conocimiento muy técnico sobre la materia que el grupo está tratando, utilizan un lenguaje que resulta de difícil comprensión por los otros miembros. A menudo apoyan sus comentarios con abundantes estadísticas, datos macro-económicos, unidades de medida complejas, y expresiones matemáticas, que les invita inconscientemente a realizar cálculos numéricos en sus folios de papel o a usar la calculadora.

En estos momentos las reacciones del grupo, son expresiones del tipo “no entiendo nada...” o bien la más peligrosa es que le dejen solo con sus cálculos, mientras el grupo sigue con otro debate

P 3: VIDEO 03 - 3:5 (6483 7466)

Codes: [ESPECIALISTA] [Utiliza vocabulario técnico]

El Sr. derecha-centro (camisa cuadros), aporta conocimientos al grupo, relacionados con el tema a tratar, si bien en su calidad de ingeniero, sobrecarga al grupo con demostraciones matemáticas, que van distanciando al grupo hasta que acaba resolviendo el solo (o en minoría) el caso. "Tenemos, -5...faltan 16 puntos,....rentabilidad interna, .debemos tener un margen de 11%..."

P 3: VIDEO 03 - 3:8 (10510 11096)

Codes: [ESPECIALISTA] [Utiliza vocabulario técnico]

El Sr. centro-izquierda, sigue realizando cálculos matemáticos "15, 759, sobre .. me queda un 13,6.....sigue obteniendo su rentabilidad...". El grupo ya ha perdido el guión, por sobrecarga de números. Manifiestan: "no entiendo nada...." "déjame la calculadora....", que son los últimos intentos por seguirle.

OBSERVACIONES:

Quizás es uno de los miembros que menos se integra en el equipo, pero esto no es debido a su desinterés por la temática abordada por el equipo. A mi entender, son personas que dosifican sus comentarios especializados, en el momento en que son necesarias, para no influir excesivamente en la dinámica del grupo.

Por otro lado, tal y como hemos comentado, suelen utilizar una jerga que los alinea a menudo de los otros miembros del grupo, siendo esta una de las razones que probablemente influyen en su baja participación en el grupo.

Sin embargo, si conseguimos simultanear su participación con otras personas que realicen otros roles tales como Coordinador e Implementador, estos podrían aportar al grupo, una expresión más didáctica de este conocimiento, en el sentido de identificar y aclarar el contenido de sus expresiones, y propiciar su implementación.

En las empresas es habitual que en el diseño e implementación de nuevos proyectos, deba contarse con las aportaciones de un técnico.

A modo de ejemplo: un grupo podría estar planteando el diseño de un plan docente por Internet, de forma que sus miembros se podrán de acuerdo con los materiales, el público objetivo, el coste, los resultados esperados, pero necesariamente deben contar con la presencia de un técnico en informática, que utilizará su jerga propia de su especialidad, a través de conceptos, tales como Software, Interface, Hardware, que a menudo resultan incomprensibles para los otros miembros del equipo, pero que inevitablemente son necesarios para el proyecto.

Su participación es necesaria, pues tal como hemos comentado, es la persona que aporta el conocimiento especializado, que resulta imprescindible o de gran utilidad para el desarrollo de la tarea.

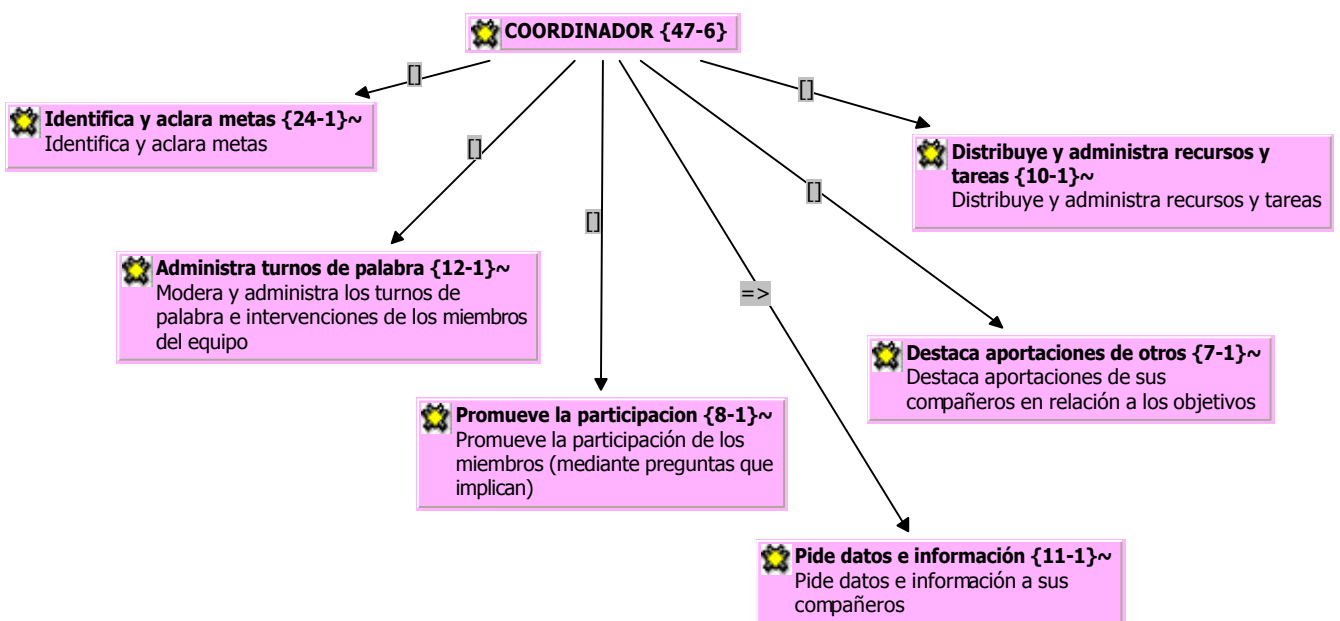
Además de Belbin, Myers-Brigg (epígrafe 4.3.2), ha identificado un rol similar "Scientist".

COORDINADOR

Este rol supone desarrollar funciones, centrales en la función de un líder, pues organiza y estimula la participación de “todos” los miembros del equipo, para el desarrollo de los objetivos o la tarea encomendada

Para este rol hemos definido seis comportamientos observables:

1. Identifica y aclara metas.
2. Destaca aportaciones de sus compañeros en relación a los objetivos.
3. Distribuye y administra recursos y tareas.
4. Modera y administra los turnos de palabra e intervenciones de los miembros del equipo.
5. Pide datos e información a sus compañeros. Esta información es requerida con objeto de conocer y sincronizar las actividades del equipo de una forma organizada.
6. Promueve la participación de los miembros (mediante preguntas que implican).



- 2) **Identifica y aclara metas.** Mediante este comportamiento, la persona que esta atenta a la dinámica del grupo, identifica aquellos puntos que son importantes para la tarea. Percibe claramente cual es el objetivo que se pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, asume una función de liderazgo dentro del grupo, en el sentido que determina que es lo que hay que hacer.

Esta actuación es fundamental para evitar que el equipo se disperse en su tarea, al no saber exactamente lo que hay que hacer. La ausencia de este comportamiento, supone un coste muy alto para las organizaciones, pues contratan a los empleados más competentes para realizar un proyecto, pero la falta de claridad en las instrucciones y metas, provoca que el equipo utilice una gran cantidad de tiempo y recursos de forma ineficiente, que fácilmente serian evitables.

P 2: VIDEO 02 - 2:48 (61431 61977)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. imagen de frente (de negro), aclara la metas "el objetivo nuestro es comprar coches baratos y venderlos caros, y también....., estos son básicamente nuestros tres objetivos". Si bien un miembro del grupo disiente.

P 7: VIDEO 07 - 7:7 (780679 804103)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Comment:

Sr. fondo, extremo izquierda (azul)..., aclara las metas "la medida de las tiras son estas, y a partir de aquí". El grupo asume este matiz.

P 8: VIDEO 08 - 8:31 (78750 79516)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

El Sr. fondo derecha (camisa rosa), aclara metas y promueve la toma de decisiones. Cuando el grupo esta en pleno debate, comenta "estamos de acuerdo en que...vamos a tener unos precios internos de transferencia..... dos, las desviaciones la trataremos caso por caso..". Al clarificar punto, permite la consolidación de acuerdos y el avance en la negociación.

P 1: VIDEO 01 - 1:39 (50021 50294)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, aclara metas "es preferible que crezcas menos de pasivo, pero que crezcas un 30% en fondos"

2) ***Destaca aportaciones de sus compañeros en relación a los objetivos.***

Mediante este comportamiento la persona está atenta a lo que dicen los otros miembros del grupo, para destacarlos públicamente, cuando estos comentarios son importantes para el objetivo. Sin este comportamiento, algunos miembros del grupo pasarían desapercibidos a pesar de haber expresado algunos comentarios fundamentales, sin haber captado la atención de los otros miembros.

Por otra parte, esta actuación genera un “feed-back” positivo en las personas del grupo.

P 1: VIDEO 01 - 1:26 (31700 32007)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros]

Sr. centro-derecha valora públicamente la idea de su compañero "muy bueno esto que ha dicho", el grupo utiliza esta idea resaltada públicamente

P 2: VIDEO 02 - 2:10 (9485 9918)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. de la derecha (gris), aclara metas, y *valora comentario* de su compañero "un poco lo que manifiesta el..., pues puede quedar incongruente esta utilización..., a parte de que luego encontremos alguna justificación". Grupo sigue sus indicaciones.

P 8: VIDEO 08 - 8:63 (119660 120330)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros]

El Sr. espaldas (verde), valora públicamente la idea de su compañero de enfrente "el dato que dice Valero", señala con dedo al compañero, y enfatiza lo que este ha dicho.

P12: VIDEO 12 - 12:18 (56902 57073)

Codes: [Destaca aportaciones de otros]

El Sr. preside la mesa-derecha (suéter oscuro), destaca públicamente la idea de su compañera "la Ana tiene razón cuando dice que...."

- 3) ***Distribuye y administra recursos y tareas.*** Este comportamiento es imprescindible dentro de la dinámica del equipo, al evitar que determinadas tareas o recursos se concentre en unos pocos miembros del grupo, mientras que quedan tareas por realizar o bien que algunos miembros del equipo permanezcan ociosos. Habitualmente esta distribución se realiza en las fases de ejecución material de la tarea, posteriores a la generación de ideas.

P 5: VIDEO 05 - 5:1 (4467 4919)

Codes: [COORDINADOR] [Distribuye y administra recursos y tareas]

Sra. extremo izquierda, delega tareas "una de las dos...tenemos tiempo para... tu tienes que". El grupo pasa a la acción.

P10: VIDEO 10 - 10:21 (59156 59843)

Codes: [Distribuye y administra recursos y tareas]

La Sra. frente-izquierda (camisa estampada), reparte tareas "a ver... tu vas ha hacer el esquema del cartel, tu..."

P13: VIDEO 13 - 13:20 (34206 34633)

Codes: [Distribuye y administra recursos y tareas]

El Sr. espaldas-derecha (suéter azul), distribuye las tareas "hacemos dos de nosotros la carta, otros hacen el dibujo y otros..."

- 4) ***Modera y administra los turnos de palabra e intervenciones de los miembros del equipo.*** Con este comportamiento se fomenta el debate y la participación de todos los miembros. La persona que lo realiza esta atenta, en evitar que múltiples personas estén hablando a la vez, y también posibilita que todos los miembros puedan aportar sus ideas y comentarios al grupo. Este comportamiento (similar al número 6), es muy necesario en las dinámicas de grupo, pues alienta la participación de aquellos miembros más inhibidos, y evita que sean interrumpidos en sus comentarios por otros miembros. Este comportamiento es esencial para incluir en el debate, todos los puntos de vista posibles que se dan en un grupo, y que resultan muy necesarios para una buena ejecución de un trabajo en equipo.

La ausencia de este comportamiento, resiente notablemente la dinámica del grupo, pues al final, son pocos miembros los que se acaban implicando en la tarea, mientras que otros miembros permanecen distantes respecto a la tarea que se esta realizando.

P 1: VIDEO 01 - 1:43 (61416 61758)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

Sr. centro-derecha delega y coordina "déjalo que hable y luego hablamos nosotros"

P 7: VIDEO 07 - 7:14 (1405771 1429825)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

Sr. preside la mesa (de blanco) coordina el debate, pide opiniones "os parece bien que hagamos una ronda de propuestas, tu una, tu otra,.. y de las cuatro o cinco escogemos una"

P 7: VIDEO 07 - 7:19 (1746088 1762748)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

El Sr. que preside la mesa "de blanco", coordina propuestas del grupo "alguna propuesta más, tu una, tu dos, tu tres... hay alguna propuesta más". Al grupo le parece correcto someter a valoración diferentes propuestas.

P16: VIDEO 16 - 16:6 (135185 135395)

Codes: [Administra turnos de palabra]

La Sra. extremo izquierda que preside la mesa, esta atenta al turno de palabras "... a ver Dian,...es que ella hace rato que quiere intervenir....."

5) **Pide datos e información a sus compañeros.** Esta información es requerida por el coordinador, a los demás miembros, como requisito previo para poder conocer y sincronizar las actividades del equipo, de una forma organizada. Son consultas acerca de la tarea, de las competencias individuales de los miembros, así como de los recursos disponibles.

P17: VIDEO 17 - 17:1 (4036 4608)

Codes: [Pide datos e información]

El Sr. (camisa roja), solicita datos a sus compañeros,..... para estructurar el debate/acción "vosotros que problema tenéis,.....a ver ...para ti cual es el principal problema...y para ti..."

P 1: VIDEO 01 - 1:3 (2240 2479)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información]

Sra. centro-derecha, pide a sus compañeros, datos para cumplir objetivos. Los demás comentan: formación de oficinas, formación de empleados...."

P 9: VIDEO 09 - 9:4 (475752 500228)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información]

No memos

Comment:

Sr. centro-derecha, (azul) pide opinión y coordina ideas "que os parece crecer un 4%

en pasivo, que os parece en fondos de inversión"

- 6) ***Promueve la participación de los miembros (mediante preguntas que implican)***. Este comportamiento, similar al 4, pretende obtener la máxima participación de todos los miembros del equipo, sin embargo aquí las preguntas que se realizan a las personas, están más orientadas a buscar su implicación personal en los objetivos o las metas. Son preguntas del tipo “tu como lo harías...” o bien “como lo vas ha hacer...”. Este tipo de preguntas son muy útiles para los líderes, para fomentar el compromiso de sus empleados en cuanto a los objetivos de la compañía. En el caso de los grupos autodirigidos, este liderazgo podría corresponder a un miembro del propio grupo, que a través de este comportamiento, fomenta la implicación de sus compañeros con respecto de los objetivos o la tarea encomendada al grupo.

Este comportamiento además de implicar, favorece el empowerment de las personas.

P 1: VIDEO 01 - 1:38 (49391 49683)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, pide opinión para delegar objetivos "ustedes creen que pueden llegar a un 30% del objetivo"

P 3: VIDEO 03 - 3:20 (22090 22254)

Codes: [COORDINADOR] [Promueve la participación]

Sr. segundo por la izquierda (de negro), implica en objetivos "haz tu propuesta, haz tu propuesta"

P 1: VIDEO 01 - 1:40 (50531 50859)

Codes: [COORDINADOR] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha (de negro), implica al interlocutor en objetivos "tu mismo lo has admitido". El interlocutor responde" si, si... hay que reconducir la situación"

OBSERVACIONES

Quizás es uno de los miembros que menos se implica (trabaja) en el desarrollo operativo de la tarea, sin embargo su aportación es imprescindible, pues el equipo nota sensiblemente su ausencia, al proliferar los subgrupos descoordinados, así como la ausencia de participación de algunos de los miembros del equipo.

Por otro lado, al aclarar las metas del equipo, evita las distorsiones de comunicación, y con ello posibilita la alineación de los miembros respecto de las tareas u objetivos.

Existen comportamientos similares en los roles descritos por los siguientes investigadores

- Myers-Brigg (epígrafe 4.3.2) : “Conductor” y “Curator”
- Mumma (epígrafe 4.3.3) : “Organizador” y “Manager”
- Alex Hiam (epígrafe 4.3.6) : “Organizador”
- Bernie Crawford (epígrafe 4.3.5): “Orchestrator”

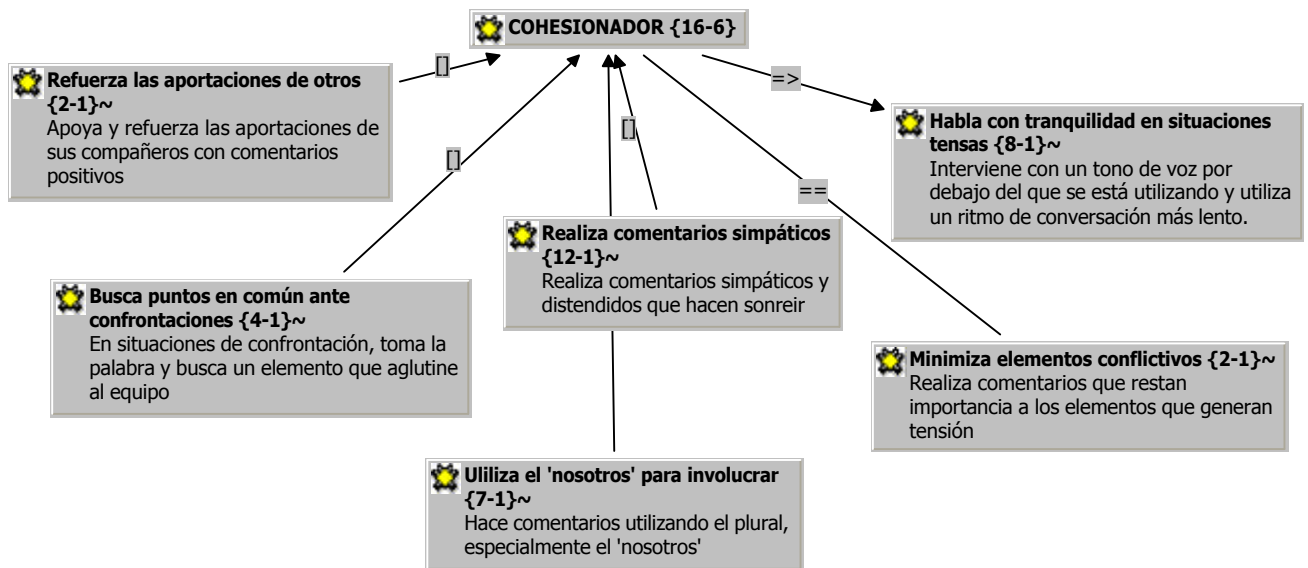
Belbin (epígrafe 4.3.1) a pesar de utilizar unos términos excesivamente ambiguos para describir este rol, más propios de rasgos de personalidad que de comportamientos. Ilustra sin embargo, este rol mediante el icono de un “director de orquesta”, que da una idea muy equilibrada de este rol, en la línea de los comportamientos formulados en la investigación y coherentes con los otros investigadores.

COHESIONADOR

Los individuos con este rol, están claramente orientados a las personas. Prefieren mantener una buena relación con los compañeros, antes que acometer la exigencia de la tarea. Dan soporte emocional al equipo.

Para este rol hemos definido seis comportamientos observables:

1. Realiza comentarios simpáticos y distendidos que hacen sonreír.
2. Apoya y refuerza las aportaciones de sus compañeros con comentarios positivos.
3. Hace comentarios utilizando el plural y especialmente el “nosotros”.
4. En situaciones de confrontación, toma la palabra y busca un elemento que aglutine al equipo.
5. Interviene con un tono de voz, por debajo del que se esta utilizando y utiliza un ritmo de conversación mas lento.
6. Realiza comentarios que restan importancia a los elementos que generan tensión.



1) **Realiza comentarios simpáticos y distendidos que hacen sonreír.**

Es un comportamiento que genera una gran distensión en el equipo sin entorpecer la ejecución de la tarea. Mejora el clima y favorece la cohesión. Estos comentarios se suelen realizar cuando el equipo esta muy concentrado en la tarea o está realizando un trabajo rutinario, pero también cuando la tensión en el grupo es elevada, siendo su propósito bajar el nivel.

P 4: VIDEO 04 - 4:55 (94798 95415)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. del vértice (camisa blanca), con una actitud, muy apacible, esta rehuyendo el endurecimiento por parte de uno de las negociadoras, de forma diplomática, y con un comentario que hace sonreír, e incluso le dan la razón."si los clientes están descontentos con la otra oficina, ...si se van...mejor que vayan a la nuestra"

P 2: VIDEO 02 - 2:28 (36401 36554)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos]

El Sr. de espaldas a la imagen en extremo izquierda (camisa negra), realiza un comentario simpático, que relaja el tono de la negociación, todos se ríen. "estamos de grasa hasta aquí.....", en alusión a su rol de jefe de taller.

P12: VIDEO 12 - 12:11 (29365 29839)

Codes: [Realiza comentarios simpáticos]

El Sr. espaldas (camisa de cuadros), realiza un comentario, mientras el grupo esta discutiendo los incentivos del personal hospitalario, que hace sonreír "yo a muchos de ellos,....incluso les pagaría para que no vinieran....."

- 2) **Apoya y refuerza las aportaciones de sus compañeros con comentarios positivos:** este comportamiento es similar al del coordinador "*Destaca aportaciones de sus compañeros en relación a los objetivos*" si bien, aquí el apoyo es más emocional, más dirigido a la persona, felicitándole por su actuación, o animándole a participar, pero sin estar tan orientado a los objetivos o a la tarea. En este sentido, incluso podría dar un feed-back positivo a sus compañeros por comportamientos no alineados con los objetivos, con tal de que la persona se sintiera bien.

P 3: VIDEO 03 - 3:17 (19397 19939)

Codes: [COHESIONADOR] [Refuerza las aportaciones de otros]

La Sra., extremo mesa (de negro), anima y apoya a un miembro del grupo a participar " Alex, tu si que eres comercial, sabes de que va,... si quieres te acompaño...". El grupo esta distendido. Se ríe, y repite de nuevo mirando a su interlocutor"....como eres...va te acompaño si quieres". Su compañero acepta el reto.

3) *Hace comentarios utilizando el plural y especialmente el “nosotros”.*

Si bien, dentro de una dinámica de grupo, son muchas las personas que suelen utilizar el termino “nosotros”, en el caso del cohesionador es prácticamente habitual, pues su sentido de pertenencia al grupo y su orientación a las personas, le induce a manifestarse utilizando el plural y el nosotros.

Lógicamente es un comportamiento que procura la cohesión del grupo, frente a la potencial disgregación en los individuos que se expresan en primera persona.

P 2: VIDEO 02 - 2:15 (14561 15029)

Codes: [COHESIONADOR] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. camisa clara, utiliza una actitud muy apacible y conciliadora en sus comentarios, escucha a los miembros que están hablando y participa con comentarios hacia unos y otros."....nosotros lo que tenemos que hacer es repartir..."

4) *En situaciones de confrontación, toma la palabra y busca un elemento que aglutine al equipo.*

Este comportamiento es muy útil para frenar la confrontación entre los miembros del grupo, o en debates muy encrespados en una negociación dura. Aquí el cohesionador, busca un punto neutro en la confrontación o bien pone de manifiesto aquellos puntos (no necesariamente relacionados con la tarea) con los que, las personas enfrentadas están de acuerdo, para generar una nueva dinámica en el debate y conseguir un avance hacia unos planteamientos más positivos para el equipo.

P 8: VIDEO 08 - 8:40 (92536 93065)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones] [COHESIONADOR] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. centro-derecha (camisa azul), escucha e intenta impedir una radicalización en el debate "es lo que comentábamos antes....., lo que quiere decir es que...". Apoya sus intervenciones con movimientos hacia delante y hacia detrás de la mesa.

P10: VIDEO 10 - 10:6 (19166 19625)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. fondo-derecha, interviene para evitar enfrentamientos "hombre...se pueden hacer las dos cosas,...."

P 2: VIDEO 02 - 2:29 (37559 38250)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones]

Sr. derecha (marrón), coordina debate esta encallado en una discusión "si seguimos en este tema, ustedes quieren esto, ustedes aquello...porque no buscamos una solución para todos los departamentos...porque no pasamos los beneficios a una bolsa". El grupo acepta reconducir el debate.

5) *Interviene con un tono de voz, por debajo del que se esta utilizando y utiliza un ritmo de conversación mas lento.*

Este es otro comportamiento tendente a rebajar la tensión en el equipo. Cuando el equipo o algunos miembros están discutiendo acaloradamente, o bien hay múltiples conversaciones que dificultan cualquier avance del equipo, el cohesionador suele intervenir con un tono de voz mas bajo y un ritmo más lento, que baja el nivel de tensión. Con su participación, las conversaciones de los miembros del grupo discurren de forma más sosegada, lo que favorece la concentración de las personas en los objetivos de la tarea encomendada.

Sin embargo, en este caso es preciso que el cohesionador este muy bien ubicado (en una posición que pueda ser oído por todos) o bien que tenga cierta notoriedad y aceptación en el grupo, para que el grupo le oiga y le preste atención.

P 8: VIDEO 08 - 8:24 (56345 56545)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro izquierda (azul) escucha e intenta suavizar el tono del debate de su compañero, con comentarios y gestos apacibles (sonríe) "es complicado esto porque...en el taller siempre hay disparidad de precios..."

P 8: VIDEO 08 - 8:20 (49009 49631)

Codes: [COHESIONADOR] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. que aparquera en el centro derecha de la imagen (azul), interviene, sugiriendo un comentario realizado por su compañera, para en forma apacible, contrarrestar la focalización del debate por parte de uno de los miembros. "pero Eugenio.... ella dice que entre el precio de mercado y el de hacienda hay disparidad....."

P 9: VIDEO 09 - 9:12 (1208642 1236074)

Codes: [COHESIONADOR] [Habla con **tranquilidad** en situaciones tensas]

El Sr. extremo de la mesa (camisa oscura), hace comentario muy conciliadores, dentro del proceso de negociación, utilizando un tono persuasivo y muy tranquilo "Es un año que se augura bueno, creemos que no van a tener problemas,..... incluso sabiendo que están en un barrio con problemas.....los objetivos que les pedimos son muy conservadores"

6) *Realiza comentarios que restan importancia a los elementos que generan tensión.*

Si en el caso anterior buscaba un comentario que aglutinara al equipo, en este caso los comentarios no pretenden esta función, sino rebajar la tensión o el conflicto. En esta ocasión el cohesionador suele realizar comentarios que no tienen nada que ver con los objetivos ni la tarea, simplemente busca desviar la atención de las personas enfrentadas, por cuyo motivo este comentario puede ser una trivialidad o relacionado con el entorno (espacio, luz, clima..), o incluso referido al ocio.

Este comentario aunque sea trivial, suele ser muy comedido, con objeto de no caer en una necesidad y alentar algún exabrupto de los miembros enfrentados.

P 8: VIDEO 08 - 8:42 (96084 96483)

Codes: [COHESIONADOR] [Minimiza elementos conflictivos]

El Sr. del centro mesa - derecha (camisa azul), realiza dos comentarios, que minimizan la insistencia de un miembro del equipo, en un punto de discusión, que hubiera comportado un debate estéril con otro miembro "compramos coches usados,.....pues compramos coches usados". La actitud es sonriente.

P12: VIDEO 12 - 12:19 (58821 59611)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [Minimiza elementos conflictivos]

El Sr. espalda (camisa de cuadro), participa en un debate tenso entre dos ponentes de una mesa de negociación, con un gesto cariñoso, y un comentario que busca distender "y si nos quedamos sin esto...!que haremos!....."

OBSERVACIONES

Aunque puedan aparecer como los individuos simpáticos del grupo, y en cierta medida se alejan de la presión de la tarea (exigencia), su función en el equipo es esencial, pues proporcionan el soporte emocional de los miembros y favorecen la cohesión del equipo.

En momentos de tensión, procuran la necesaria distensión, que favorece las relaciones entre los miembros y posibilitan el avance del grupo.

No debe confundirse este rol con el humorista y el chistoso, que lo que hacen es entorpecer la tarea del grupo, más que fomentar la cohesión.

Sin embargo, tanto en las observaciones realizadas durante la investigación, así como en las auto-evoluciones realizadas por los propios individuos en el test de autopercepción, este rol ha resultado ser bastante minoritario.

Es también posible, que debido a la clara orientación a las personas que tienen las personas que manifiestan este rol, quizás les resulte difícil asumir ciertas decisiones críticas para el desarrollo de una tarea, que de algún modo pudieran afectar a otro miembro del equipo.

Existen comportamientos similares en los roles descritos por los siguientes investigadores

- Myers-Brigg (epígrafe 4.3.2) : “Coach”
 - Bernie Crawford (epígrafe 4.3.5): “Harmonizer”
-

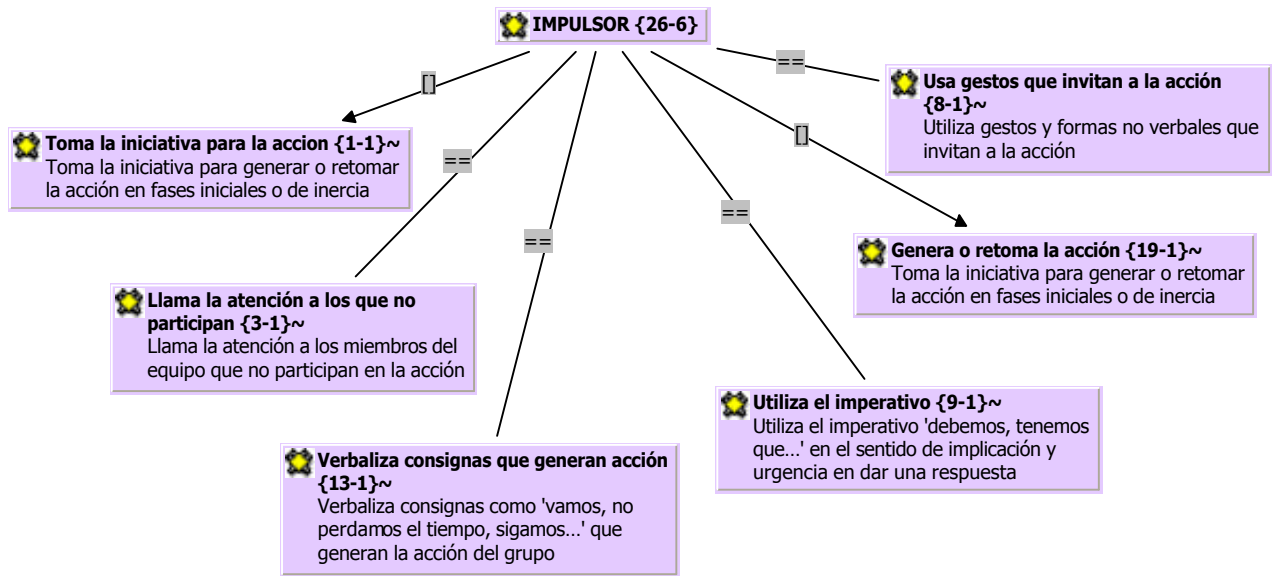
IMPULSOR

Como dice su etiqueta, las personas con este perfil de rol, tienden a impulsar al equipo hacia los objetivos y metas. Son personas muy activas y dinámicas, que a través de su propia implicación o bien mediante comentarios, estimulan la acción de todos los miembros del equipo. Mantienen al grupo dentro del nivel de exigencia.

Para este rol hemos definido cinco comportamientos observables:

1. Verbaliza consignas como “vamos, no perdamos el tiempo, sigamos...” que generan la acción del grupo.
2. Utiliza gestos y formas no verbales que invitan a la acción.
3. Llama la atención a los miembros del equipo que no participan en la acción.
4. Utiliza el imperativo “debemos, tenemos que...” en el sentido de implicación y urgencia en dar una respuesta.
5. Toma la iniciativa para generar acción en las fases iniciales del equipo y también en las fases de inercia (cuando el grupo baja el nivel de trabajo) para retomar la acción.

- i. Sugiriendo las primeras frases.
- ii. Realizando las primeras aportaciones.
- iii. Iniciando el mismo la acción.



1) Verbaliza consignas como “vamos, no perdamos el tiempo, sigamos...” que generan la acción del grupo

Este es uno de los comportamientos que más ilustra su predisposición a la acción. El impulsor, siempre está atento a que el grupo no se detenga ni distraiga. Con estos comentarios se implica personalmente e implica al grupo hacia adelante.

P 2: VIDEO 02 - 2:43 (55588 56538)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. que esta de espaldas (polo oscuro), imprime urgencia a sus comentarios "objetivos...venga....en primer lugar facturación. Cuanto?.....venga ...en cuanto...". Implica a su compañero en la acción.

P10: VIDEO 10 - 10:11 (40149 40506)

Codes: [Verbaliza consignas que generan acción]

La Sra. centro-derecha (camisa estampada) realiza un comentario, elevando el tono de la voz e impulsando la acción "escucha, ya buscaremos.....ahora vamos a ver el eslogan....."

P 1: VIDEO 01 - 1:42 (60621 61678)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. derecha (polo verde), imprime urgencia a la negociación "venga..." y se tira para atrás mientras el interlocutor habla. Después vuelve a insistir, por cuyo motivo interrumpe al interlocutor que se enfada.

2) *Utiliza gestos y formas no verbales que invitan a la acción.*

Hemos observado que habitualmente cuando el impulsor quiere propiciar el avance en la tarea, realiza unos gestos muy expresivos, tales como dar una palmada o un golpe en la mesa, o mover la silla e incorporar el cuerpo hacia la mesa, incluso signos de impaciencia. Esta expresión no verbal, viene a veces acompañada de los comentarios anteriormente observados.

P 2: VIDEO 02 - 2:1 (989 1281)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. del extremo derecha (polo gris-camisa blanca), incita a todos a la acción inicial "bueno, vamos...". Manifiesta un movimiento de acercamiento a la mesa, y tensión, que es imitada por todos los miembros del equipo.

P 3: VIDEO 03 - 3:31 (32060 32272)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

No memos

Comment:

El Sr. extremo-izquierda (camisa beige y corbata), golpea un par de veces con el bolígrafo para llamar la atención y comenta "indicadores de gestión.....indicadores de gestión.....". Hasta que el grupo se moviliza

3) *Llama la atención a los miembros del equipo que no participan en la acción.*

Mientras que los otros roles tratan de ser más persuasivo para invitar a la acción, el impulsor, no tiene ningún inconveniente en llamar la atención a un compañero del que observa que no esta participando en la acción, aunque dicha actuación pueda generar tensión en la otra persona. El impulsor quiere que todo el mundo este participando en la acción.

P 6: VIDEO 06 - 6:15 (1919168 1962546)

Codes: [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan]

La Sr. que preside la mesa al fondo (blusa beige), esta ocupada realizando una tarea, y impulsa verbalmente al grupo, a realizar acciones complementarias "va mientras estoy cortando el papel, vosotros de allí, ir pegando las tiras.....". El grupo que estaba disperso se pone a trabajar

4) *Utiliza el imperativo “debemos, tenemos que...” en el sentido de implicación y urgencia en dar una respuesta.*

Este comportamiento donde el impulsor utiliza el imperativo, se observa en las fases que él, considera que la tarea requiere una cierta urgencia para cumplir con el plazo y con la calidad exigida. El impulsor no puede permitirse que en estos momentos alguien permanezca distraído u ocioso, por lo que utiliza expresiones con un alto grado de implicación.

P10: VIDEO 10 - 10:14 (46721 47205)

Codes: [Utiliza el imperativo] [Verbaliza consignas que generan acción]

La Sra. centro-derecha (camisa estampada), impulsa al grupo que se encuentra disperso hacia la acción, elevando el tono, gesticulando y verbalizando "venga...que no haremos la faena, que nos quedan cinco minutos y todavía...."

P10: VIDEO 10 - 10:26 (86329 86768)

Codes: [Utiliza el imperativo] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. extremo-derecha impulsa la acción, mientras el grupo esta distendido. Verbaliza "vale...ponemos en común...venga va....."

P 8: VIDEO 08 - 8:29 (74059 74343)

Codes: [Utiliza el imperativo]

El Sr. fondo derecha (camisa rosa), esta en la mesa de negociaciones, implica a todos en el objetivo "tenemos que presentar al Sr. Barroso -director de la empresa-, ... las !!!conclusiones!!!..", después de un breve debate, se centra la negociación en el punto propuesto.

5) *Toma la iniciativa para generar acción en las fases iniciales del equipo y también en las fases de inercia (cuando el grupo baja el nivel de trabajo) para retomar la acción.*

Sugiriendo las primeras frases, realizando las primeras aportaciones o iniciando el mismo la acción.

Como se desprende del enunciado, aquí hemos agregado tres actuaciones en un solo comportamiento, por entender que son distintas manifestaciones que pretender obtener una respuesta similar en los miembros del equipo.

Así, el impulsor con su clara vocación hacia la acción, detecta cuando el grupo esta atravesando momentos de inercia o distracción, he intenta hacer todo lo posible para reconducirlos a la acción, y para ello realiza las primeras actuaciones (sean frases, tareas, etc.), *su intención no es seguir individualmente con todo el proceso*, si no que pretende que los demás continúen la acción. Con este comportamiento pretende convertirse en un ejemplo de implicación para los demás. Para ello, el impulsor estaría dispuesto a lanzarse a realizar tareas o actuaciones, aun careciendo de los conocimientos necesarios para la misma.

Hemos observado con frecuencia este comportamiento, en el inicio de muchas de las tareas encomendadas a los grupos, por lo que vendría a ser en términos metafóricos "el pistoletazo de salida".

1: VIDEO 01 - 1:9 (11339 11859)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

El Sr. frente-izquierda (camisa blanca), inicia la acción, después del primer encuentro, para que el grupo se ponga a debatir en una línea de trabajo "tenemos que centramos y decidimos... cuando podemos crecer...tanto en cuentas corrientes"

P 5: VIDEO 05 - 5:17 (39561 40409)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

La Sra. fondo izquierda (blusa roja), se levanta para dirigir e iniciar la acción, (el grupo se había relajado) y manifiesta "lo que podríamos hacer..."

P 3: VIDEO 03 - 3:21 (22343 22855)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

El Sr. que esta a la derecha-centro (camisa gris), se incorpora decididamente a la mesa, sube el tono de voz y manifiesta " Bueno...hemos quedado en poner...un 25%...un..."

OBSERVACIONES

El uso continuado de algunos de estos comportamientos podría generar sentimientos de provocación para algunos de los miembros del equipo. Así podría darse la circunstancia que el rol tuviera una presencia predominante dentro del equipo, en cuyo caso este rol necesariamente debería estar compensado por la presencia de otros roles menos orientados a la tarea y a la acción.

Aunque este rol, pueda resultar bastante agobiante para el grupo, y quizá nos aparezca como el "capataz" de organizaciones jerarquizadas, su aportación es imprescindible para la eficacia del equipo, ya que mantiene el nivel de exigencia del grupo, y dinamiza al mismo hacia los objetivos.

Belbin (4.3.1) utiliza el icono del "látigo" para ilustrar este rol, si bien nos puede resultar algo excesiva esta imagen para estereotipar un rol de equipo, pues tal como se desprende de la teoría de los roles, estos son positivos y útiles para la eficacia del equipo.

Existen comportamientos similares en los roles descritos por los siguientes investigadores

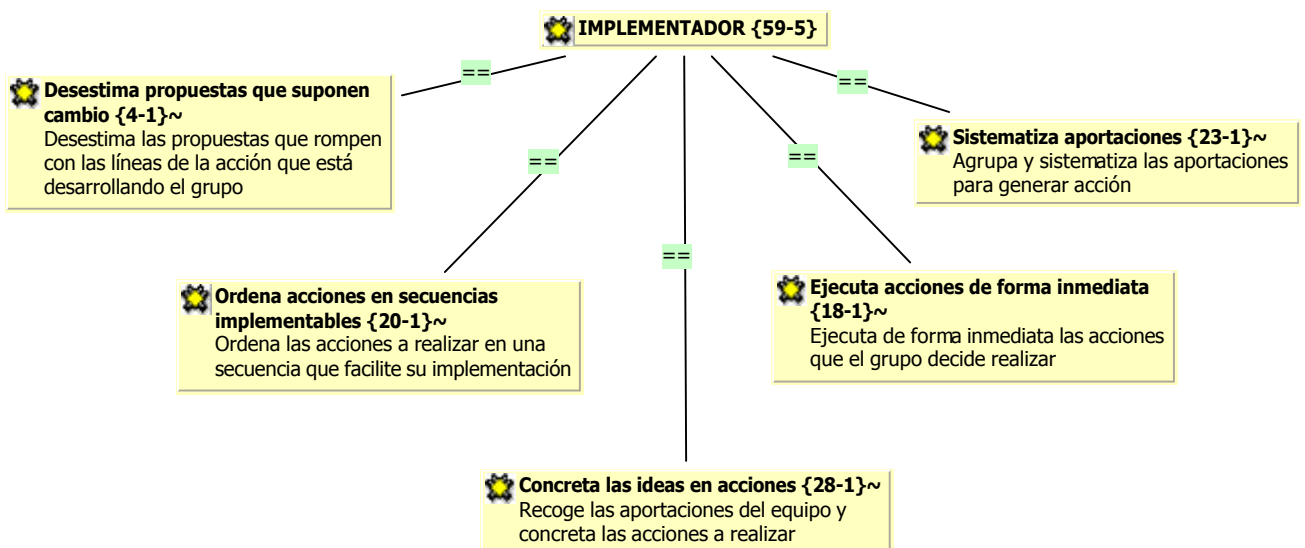
- Alex Hiam (epígrafe 4.3.6) : "Impulsor"
- Bernie Crawford (epígrafe 4.3.5): "Challenger"

IMPLEMENTADOR

A través de este rol que otros teóricos denominan “Escultor”, la persona convierte las ideas del grupo en realidades tangibles y operativas. Es por tanto, quien da forma y posibilita la realización de estas ideas. Es un rol, manifestado por individuos muy prácticos y orientados a la tarea.

Para este rol hemos definido cinco comportamientos observables:

1. Recoge las aportaciones surgidas a partir de la temática que el equipo está tratando, y concreta las acciones a realizar (reformula ideas en términos operativos).
2. Agrupa y sistematiza las aportaciones, para generar acción.
3. Ordena las acciones a realizar en una secuencia que facilite su implementación.
4. Ejecuta de forma inmediata las acciones que el grupo decide realizar.
5. Desestima las propuestas que rompen con las líneas de la acción que esta desarrollando el grupo.



1) *Recoge las aportaciones surgidas a partir de la temática que el equipo está tratando, y concreta las acciones a realizar (reformula ideas en términos operativos).*

En este comportamiento hemos observado que la persona escucha activamente las ideas que el grupo esta dando, e intenta su formulación en términos prácticos u operativos, pero sin pasar a la acción.

P12: VIDEO 12 - 12:10 (25574 25831)

Codes: [Concreta las ideas en acciones]

La Sra. frente-derecha (blusa oscura), reformula la idea global del grupo en términos operativos "se reúne a todo el persona, se le dice que se va hacer una metodología que..."

P 1: VIDEO 01 - 1:29 (33509 34468)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. centro-derecha, camisa oscura, reformula las ideas de sus compañero. "claro, la demora la tiene alta, vale!....pasando pasivo a este, se completará más...". Su compañero, afirma, si pero lo que digo es que...Entonces vuelve a reformular, señalando datos con lápiz, "si al pasar el pasivo a ...entonces...."

P 5: VIDEO 05 - 5:5 (12145 12532)

Codes: [Aporta ideas con recursos] [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo camisa topos (blanca-negra), va dando forma a las ideas del grupo, dibujando unos bocetos en la cuartilla de papel.

2) *Agrupar y sistematiza las aportaciones, para generar acción.*

Este comportamiento esta orientado a la selección definitiva de aquellas ideas y conceptos, surgidos en la fase previa de generación de ideas, que el implementador considera útiles, así como la formulación del inventario de pasos y acciones para proceder a su desarrollo operativo.

P 8: VIDEO 08 - 8:38 (90948 91426)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

El Sr. que esta de espaldas (camisa de cuadros), sinteriza las ideas del grupo

"establecer una dinámica de precios, e ir controlando las desviaciones....establecer una dinámica de....". Mientras va anotando, mientras que los otros individuos asienten "si claro, vale....."

P11: VIDEO 11 - 11:8 (831061 842987)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

El Sr. fondo-izquierda, reformula las ideas en forma sistemática "lo que hay que decir al taller es.....nosotros tenemos este coche, este coche tiene estas características, si reparamos hasta aquí nos cuesta tanto y si..."

P 1: VIDEO 01 - 1:46 (78672 79172)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

El primer Sr. izquierda, camisa blanca, " ya tenéis los objetivos claros, así que....un 20, un 9..." los demás contestan de inmediato, si pero un 10 en vez de 9.

3) *Ordena las acciones a realizar en una secuencia que facilite su implementación.*

Con este comportamiento, el impulsor ordena y prioriza las ideas de forma que se establezca una secuencia en los pasos necesarios para el desarrollo de la tarea.

En estos casos, es frecuente ver al implementador utilizando los números ordinales "primero, segundo, tercero..." para expresar como debe procederse con las ideas surgidas.

P13: VIDEO 13 - 13:13 (24013 24756)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro) "los medios de comunicación podrían ser: campaña publicitaria en la calle, un tipo de campaña en oficinas, y carta individualizada si tenemos un censo..."

P 1: VIDEO 01 - 1:19 (22777 23767)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

Los Sres. del centro y final izquierda (polos oscuros), anotan simultáneamente las ideas el grupo en el documento, al tiempo que van reflexionando sobre sus posibilidades reales. "aquí ponemos un 10%, aquí un 5%...quedaríamos en 10, 5, 15 y 10...."

P 7: VIDEO 07 - 7:2 (230984 246772)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

La Sra. que permanece tapada (izquierda-centro), esta dando la secuencia de acciones ha desarrollar: "cortamos un poco de aquí, luego acoplamos, y después.....". Se explica con la cartulina (material de trabajo) en la mano.

P10: VIDEO 10 - 10:1 (4624 5340)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [Ordena acciones en secuencias implementables]

La Sra. extremo-derecha (blusa oscura), sistematiza ideas de forma ordenada "primero descubrir las razones que están en la base: la mala imagen, la mala educación....luego, toca la parte de los propietarios...."Va reformulando ideas al tiempo que anota.

4) *Ejecuta de forma inmediata las acciones que el grupo decide realizar.*

Su orientación a la tarea, implica a menudo una cierta inmediatez del implementador en ponerse a hacer las cosas. Así, cuando esta persona, visualiza como hacer operativa una idea (con o sin la existencia de los comportamientos o fases anteriormente descritos), tiene premura en ponerse a desarrollar la tarea. Esta inmediatez a menudo, le impide observar otros puntos de vista, que podrían incluso malograr la posibilidad de conseguir una mejor ejecución en la tarea encomendada. Esta realidad se hace evidente, en aquellos momentos en que el implementador permanece absorto en el desarrollo de la tarea, mientras el grupo sigue discutiendo otras ideas.

P 8: VIDEO 08 - 8:43 (98940 99856)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

La Sra. izquierda (blusa negra), "lo que interesa que es... vender más, ...y los indicadores sonventas por vendedor, participación..." Si bien, luego se explaya dando más datos adicionales.

P 5: VIDEO 05 - 5:10 (19174 19825)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. fondo (camisa topos blanco/negros), esta desarrollando la tarea (construcción del barco), mientras explica a los demás su desarrollo, para que continúen trabajando con ella en el mismo.

P 6: VIDEO 06 - 6:20 (3200540 3247411)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo izquierda se pone de inmediato ella sola a desarrollar la mayor parte de la tarea, no habla con ningún miembro del equipo, que solo se limitan a observarla.

P 3: VIDEO 03 - 3:4 (5691 6189)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. camisa de cuadros (azul), saca una calculadora de su cartera, para ver la aplicación práctica de los datos que se están manejando los miembros, y se pone a hacer cálculos y anotar. Los demás compañeros se sorprenden con este despliegue.

5) *Desestima las propuestas que rompen con las líneas de la acción que esta desarrollando el grupo.*

Su inmediatez operativa para desarrollar las tareas, le imprime en ocasiones una actuación conservadora. Conservador, en el sentido de no cambiar su actuación, lo cual suele coincidir en la mayoría de las ocasiones, durante las últimas fases de ejecución de la tarea, cuando otro miembro del equipo aporta una nueva perspectiva o una idea innovadora (habitualmente por parte del rol del "creativo") que aun suponiendo una importante mejora, el implementador se muestra refractario a la misma.

Como veremos en los ejemplos, incluso llega a manifestar expresiones como "esto no...", que en cierto modo, bloquean la posibilidad de aflorar nuevas perspectivas útiles para el equipo.

P 5: VIDEO 05 - 5:20 (45973 46631)

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo (camisa a topos negro/blanco), que esta construyendo ella sola el barco de papel, no acepta un cambio que le propone su compañera. Gesticula con la mano y dice "...espera!.."

P 5: VIDEO 05 - 5:23 (66019 66240)-continuación secuencia anterior.

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del extremo izquierda que esta de pie, y que esta satisfecha de haber finalizado el barco, no acepta un pequeño retoque por parte de una compañera "ya esta...no lo toques...ya esta"

P 1: VIDEO 01 - 1:36 (41191 41607)

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

No memos

Comment:

El Sr. centro-izquierda camisa oscura " que se quede en un 10%, pues ya tiene mucha demora", y anota en documento, rechazando una nueva propuesta.

OBSERVACIONES

Lógicamente, es también un rol necesario, al instrumentalizar y hacer rápidamente operativas las ideas del grupo. Es capaz de categorizar una idea abstracta, y descomponerla en términos operativos, hasta convertirla en algo tangible.

Sin embargo, en determinados momentos, su inmediatez en realizar la tarea, lo puede alinear temporalmente de los temas que esta tratando el grupo.

Para la comprensión de este rol, el MBTI de Myers-Briggs (epígrafe 4.3.2), nos ofrece una categoría más ajustada, cuando utiliza la metáfora del "escultor", en el sentido de que es la persona que da forma a las ideas, la persona que las hace operativas.

Aunque hemos sido capaces de diferenciar los aludidos cinco comportamientos, a lo largo de la observación de los diferentes grupos. Estos comportamientos, habitualmente suelen manifestar de forma secuencial. Así, para ilustrar esta cronología, me permitiré la libertad de comentarlos, tal como si fueran las diferentes fases de un mismo *continuum* por parte del implementador para pasar de la fase de generación de la idea, a su posterior desarrollo operativo. Para ello, con independencia de los ejemplos obtenidos en la muestra analizada, nos apropiaremos de la metáfora de Myers-Briggs del escultor, para ilustrar los tres primeros comportamientos, que he formulado, con lo que los diferentes pasos que realiza dicho escultor para llevar a cabo una obra escultórica.

- Comportamiento 1: vendrían a ser los primeros bocetos que haría un escultor para ir pre-visualizando la obra.

- Comportamiento 2: esta fase, el escultor realizará un breve repaso de las acciones necesarias para modelar su escultura, con lo que procederá al correspondiente acopio de los materiales.
- Comportamiento 3: siguiendo con la secuencia, procederá a comprar el mármol, primer cincelado, perfeccionamiento de las formas, pulido y entrega de la obra.

Es por esta razón que a pesar de la habitual inmediatez, que tiene el implementador en “desarrollar” el producto, ello no implica la ausencia de otros comportamientos previos que realiza el Implementador, que son igualmente eficaces, y que a través de nuestra investigación hemos tratado de aislar, principalmente durante las fases de generación de ideas del grupo. Son comportamientos que buscan dar estructura a ideas dispersas, para poderlas poner en práctica con posterioridad.

Para este rol de equipo, Belbin (epígrafe 4.3.1) también atribuye a las personas que manifiestan este perfil, un cierto talante conservador y socializador de los miembros del equipo a la cultura de empresa (incluso antes denominaba a este rol, como Company Worker-Trabajador de la compañía). Si bien, en nuestra investigación, únicamente hemos podido observar un comportamiento afín (número 5), a esta perspectiva cual sería, mostrarse refractario al cualquier cambio que suponga modificar substancialmente su actuación, cuando ya esta muy implicado en la tarea.

Existen comportamientos similares en los roles descritos por los siguientes investigadores

- Myers-Brigg (epígrafe 4.3.2) : “Escultor”
- Margerison McCann (epigrafe 4.3.4.) : “Asesor-Developer”
- Bernie Crawford (epígrafe 4.3.5): “Performer”

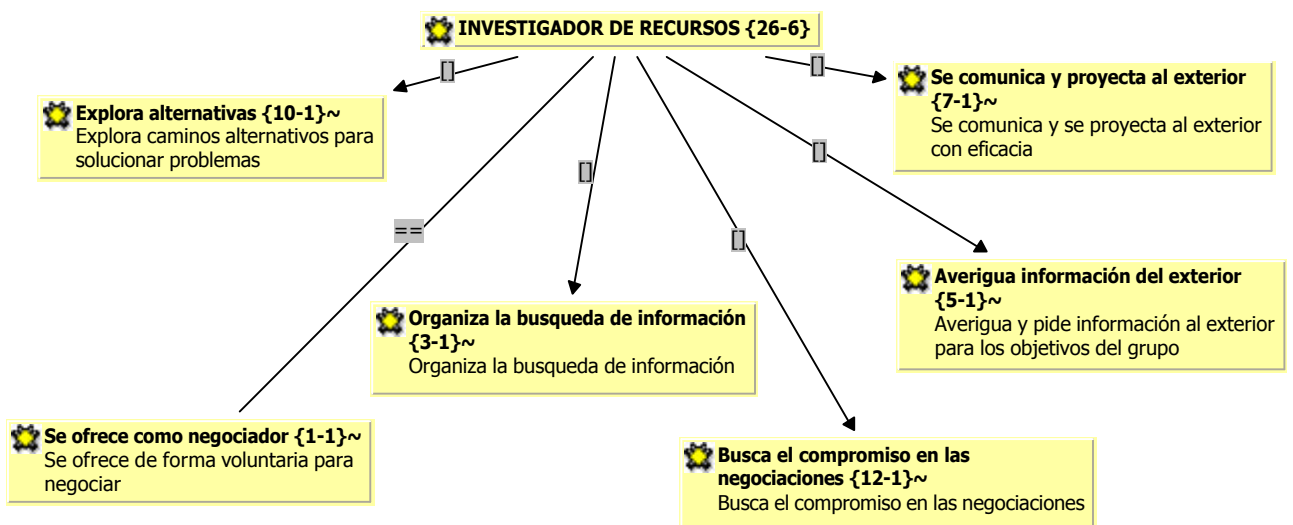
INVESTIGADOR DE RECURSOS

Este rol que otros teóricos definen como “explorador”, es característico de una persona que se mueve en la *periferia* del trabajo, pero que está implicado en la tarea del equipo. Es una persona que investiga fuera, cosas que son necesarias para el grupo.

Tiene facilidad para las relaciones personales, y mantiene redes de contacto de gran utilidad.

Se han observado las siguientes conductas:

1. Averigua y pide información al exterior para los objetivos del grupo.
2. Se comunica y se proyecta al exterior con eficacia.
3. Busca el compromiso en las negociaciones.
4. Se ofrece de forma voluntaria para negociar.
5. Explora caminos alternativos para solucionar problemas.
6. Organiza la búsqueda de información



1) *Averigua y pide información al exterior para los objetivos del grupo.*

Este es el comportamiento mas cercano a lo que entendemos por investigador de recursos, pues la persona contacta con otras personas externas al grupo, para obtener información o recursos (financieros, materiales, etc.) que puedan ser útiles al grupo.

Aunque el investigador de recursos habitualmente utiliza los canales correctos para aprovisionarse, en ocasiones podría incluso realizar comportamientos que resultan de gran utilidad para el grupo, pero que podrían ser interpretados como poco éticos, tales como el espiar a los otros grupos para ver que hacen y así copiar sus ideas.

P 4: VIDEO 04 - 4:30 (36971 37375)

Codes: [Averigua información del exterior] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra.(blusa azul), y el Sr.(polo oscuro) extremo izquierda mesa, solicitan aclaraciones al exterior, para aclarar metas. "solo son numéricos...luego a la hora de discutir con ellos es cuando salen estos datos..."porcentaje de volumen de negocio...".... Su cuerpo está totalmente orientado al interlocutor del exterior.

P 5: VIDEO 05 - 5:15 (34475 34741)

Codes: [Averigua información del exterior] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. espaldas (blusa naranja/negra), solicita información al exterior "de cuanto hago,... N centímetros...."

P 2: VIDEO 02 - 2:40 (51087 51603)

Codes: [Averigua información del exterior] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. extremo izquierda (polo oscuro-camisa gris), solicita explicaciones al exterior para poder avanzar en la línea correcta "perdona...objetivos, se tiene que poner primero la filosofía, antes que cuantificar..."

2) *Se comunica y se proyecta al exterior con eficacia.*

Este comportamiento pone de manifiesto que la persona sabe relacionarse con el exterior de forma eficaz, mediante el uso adecuado de todos los recursos comunicativos que le permiten vender ideas y productos del equipo.

Se observa que habitualmente, saben expresar sus ideas y dominan la escena, mirando y dirigiendo sus comentarios a todos los interlocutores. Uno de los peligros, es que a veces pueden caer en la grandilocuencia o en la apropiación de los éxitos del grupo.

P 4: VIDEO 04 - 4:54 (90256 91073)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]
[Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. (polo negro), esta negociando los objetivos, pero con un discurso abierto y con proyección exterior, mirando a todos los interlocutores/presentes. "nos habéis marcado estos datos, que estamos de acuerdo, pero que haremos..."

P 4: VIDEO 04 - 4:45 (68811 69220)

Codes: [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Se comunica y proyecta al exterior]
No memos
Comment:

El Sr. extremo fondo mesa (polo oscuro), explica sus propuesta de negociación, con un tono divertido y comunicativo. Su posición es muy extrovertida y se dirige en general a todos (auditorio) y no en concreto a los negociadores. "Creemos que seria bueno considerar el crecimiento del activo... creemos que la demora bajara al 0". Mira hacia un lado y otro, mientras comunica sus propuestas

P16: VIDEO 16 - 16:9 (136558 136858)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [Realiza comentarios simpáticos] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. que preside la mesa, realiza un tipo de conversacional que hace sonreír al grupo, durante su intervención "las cosas hay que venderlas como tocan...las cosas no son como son, si no como se perciben.....bueno.....el equipo no tiene nada que discutir....y por tanto..."

3) *Busca el compromiso en las negociaciones.*

Este comportamiento es fruto de su habilidad en manejar con éxito las relaciones exteriores, por lo que en las negociaciones, esta muy concienciado de la necesidad de llegar a acuerdos. Se observa que habitualmente, va intentando cerrar aquellos puntos en que los interlocutores van coincidiendo.

P 4: VIDEO 04 - 4:51 (80714 81499)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El primer Sr. que aparece a la izquierda (polo oscuro), esta negociando, con tono amable, para solucionar un caso del equipo, se compromete a las tareas, a cambio de pedir soluciones y obtener compromisos "vamos a solicitaros una serie de cosas para que nos ayudéis a la reestructuración, tales como formación....."=>su interlocutor escucha atentamente y manifiesta: "tal como esta reestructurada la oficina..."

P 4: VIDEO 04 - 4:48 (76810 77681)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El primer Sr. que aparece a la izquierda (polo oscuro), esta negociando, con tono amable, para solucionar un caso del equipo, pide soluciones y obtiene compromisos "queremos que esto se solucione...no se si habéis pensado alguna medida para esta oficina..."=>"lo estamos pensando...porque también".Su interlocutor asiente con la cabeza.

P 4: VIDEO 04 - 4:53 (85648 86821)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]
[Organiza la búsqueda de información]

El Sr.(polo-oscura), esta realizando una negociación vinculada "estamos de acuerdo con los presupuestos, siempre que vosotros nos proporcionáis...", "también nos gustaría pedir....." "también estamos de acuerdo con los objetivos si vosotros....."

4) *Se ofrece de forma voluntaria para negociar.*

Este comportamiento nos muestra la auto-confianza que tiene el investigador de recursos, en el manejo de las relaciones exteriores y la posibilidad de conseguir buenos acuerdos para el equipo en la negociación.

P 1: VIDEO 01 - 1:37 (42960 43157)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Se ofrece como negociador]

Sr. centro-derecha, solicita opinión sobre propuesta, "tu ves un 30, o lo ves exagerado.... También se ofrece de manera espontánea a negociar

5) *Explora caminos alternativos para solucionar problemas.*

Busca experimentar y cree que siempre existen caminos alternativos. Lógicamente este comportamiento es coherente con los demás, ya que gracias a las diferentes redes de contacto que sea capaz de manejar el investigador de recursos, lo que le permitirá ampliar su abanico de alternativas.

Esta observación, confiere al rol, un comportamiento más cerebral, ya que nos muestra un perfil de persona inquieta, que busca otras alternativas para solucionar problemas. No es tanto un creativo, porque no aporta ideas innovadoras, si no lo que hace es proponer al grupo experiencias ya conocidas, que mediante pequeñas variaciones son susceptibles de ser probadas como otras alternativas en este nuevo contexto en que esta trabajando el equipo.

P 8: VIDEO 08 - 8:52 (108944 109560)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. frente-derecha, explora alternativas para negociar "en definitiva la guerra esta entre los otros departamentos, nosotros estamos vendiendo bien, ...lo único es intentar ajustar este punto,..pero no se además como les podemos ayudar más."

P12: VIDEO 12 - 12:5 (13867 14308)

Codes: [Explora alternativas]

La Sra. que aparecerá de espaldas a la imagen, se plantea la posibilidad de otras opciones " haber una cuestión,.....podemos hacer un camelazo, o bien podemos hacer....."

P 8: VIDEO 08 - 8:46 (102443 103159)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. frente-derecha (camisa gris), busca alternativas "podemos bajar el margen a un 55%.....entonces estaremos por encima del grupo, también podíamos imputar, incluso bajar las comisiones", para la posterior negociación.

6) Organiza la búsqueda de información

Aquí vemos al investigador de recursos como un jefe de intendencia o logística, en donde ya no es el, quien acude directamente al exterior a buscar los recursos, sino que elabora las listas de los recursos que van a ser necesarios para el equipo, así como los proveedores o fuentes que los van a proporcionar.

Cuando asume este rol, suele dar instrucciones a los demás para la búsqueda de estos recursos.

P 4: VIDEO 04 - 4:53 (85648 86821)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]
[Organiza la búsqueda de información]

El Sr.(polo-oscura), esta realizando una negociación vinculada "estamos de acuerdo con los presupuestos, siempre que vosotros nos proporcionáis...". "...también nos gustaría pedir....." "también estamos de acuerdo con los objetivos si vosotros....."

P 8: VIDEO 08 - 8:50 (105748 106565)

Codes: [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Organiza la búsqueda de información]

El Sr. que aparece posteriormente en la imagen, situado en la derecha-frente, (camisa gris), solicita datos y recursos a los miembros del equipo, para poder acudir a la negociación "decirme los datos, porque si después tenemos que acudir a la negociación exterior..."

OBSERVACIONES

Las personas que realizan este rol de equipo, pueden dar la apariencia de individuos poco implicados en la realización operativa de la tarea, debido a que a menudo se ausentan del equipo, y sin embargo, este rol es imprescindible, por ser quien mantiene al equipo permanentemente conectado con el exterior. Utilizando la metáfora de la célula (Teoría de los Sistemas (ver epígrafe 2.2.4), este rol vendría a ser el equivalente a su membrana, la cual permite la entrada y salida selectiva de sustancias, y además se mantiene conectada a otras células para desarrollar un sistema.

Es por tanto quien procura los recursos del grupo, mantiene contactos, esta atento a que hacen los mejores (*benhmarching*) y a menudo se le considera un

buen negociador o vendedor del producto. Aunque en ciertas ocasiones un excesivo “egocentrismo”le podría llevar a vender como suyas, las ideas del grupo.

Belbin (epígrafe 4.3.1) describe este rol, en términos parecidos, si bien da mucho énfasis a unos comportamientos muy extrovertidos, que nos acercarian más a una descripción de un “vendedor ” que a un investigador de recursos, ya que abandona esta idea de exploración e investigación. Además, se ha constatado que cuando se consulta a las personas que han realizado el test de auto-evaluación y que han puntuado alto en este rol, estos opinan que se ven más próximos a la idea de explorador que la de vendedor.

Si nos atenemos, a la perspectiva de Myers-Briggs (epígrafe 4.3.2), en cuanto su descripción del rol del “explorador”, esta resulta más ajustada, que la que nos ofrece Belbin, a pesar de coincidir con el, que son también personas extrovertidas y comunicativas. Este comportamiento suele abrir el camino a los creativos para que estos puedan aportar ideas innovadoras, tal y como sugieren en su “rueda” de roles de equipo.

En cuanto al comportamiento observado, de presentarse como voluntario en las negociaciones, se ha constatado que en las diferentes sesiones de trabajo, en las que se solicitó a los propios equipos, que nombrasen a dos negociaciones de cada grupo, fue habitual observar que en los grupos donde existía la figura del Investigador de Recursos, fue el mismo quien realizó un gesto o la manifestación explícita para ser designado como negociador. Incluso, en algunas ocasiones ni el propio grupo tuvo tiempo de decidir al respecto, cuando el mismo se designó como negociador, Pero también, en muchas ocasiones fueron los propios miembros quienes conocedores de sus cualidades, le generaron expectativas implícitas suficientes como para que asumiera que el grupo estaba esperando su ofrecimiento.

Existen comportamientos similares en los roles descritos por los siguientes investigadores

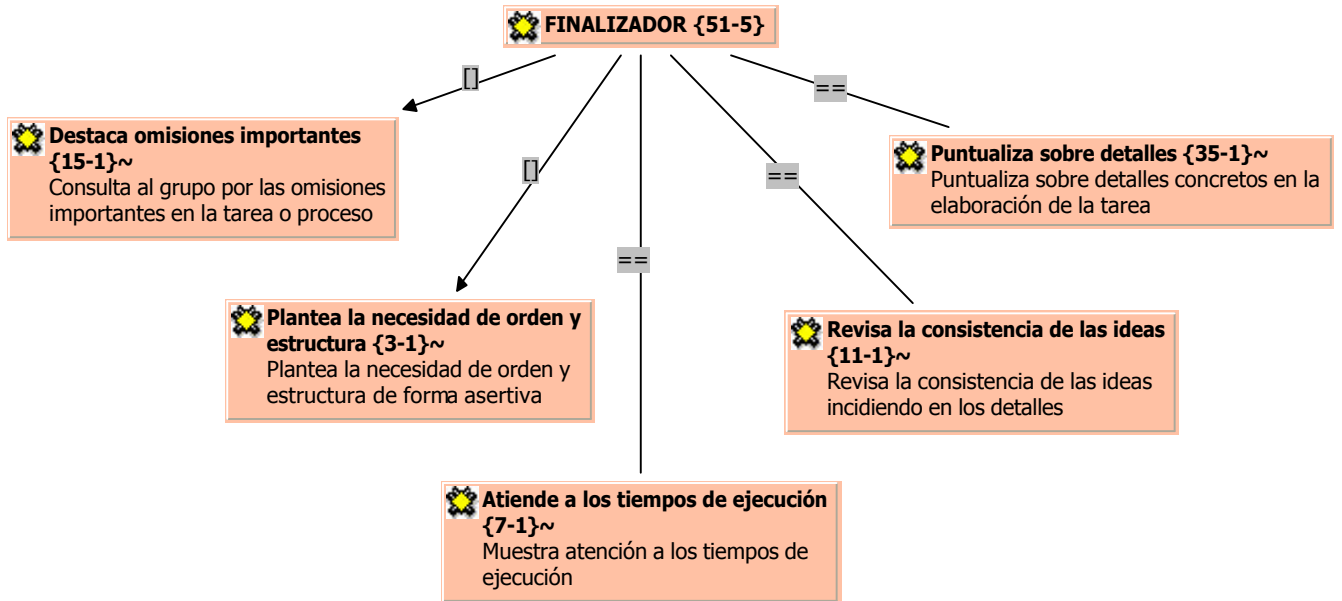
- Myers-Brigg (epígrafe 4.3.2) : “Explorer”
- Margerison McCann (epigrafe 4.3.4.) : “Explorer-Promoter”
- Alex Hiliam (epígrafe 4.3.6): “Explorador”

FINALIZADOR

Este rol, corresponde a una persona que esta atento a los detalles y a las omisiones del grupo. Es muy metódico y ordenado, realiza las tareas con gran presión, y es muy estructurado tanto en su forma de actuar como en la planificación del tiempo. A veces muestra ansiedad para expresar los detalles. Se asegura mucho antes de manifestar sus observaciones, analizando con profundidad y precisión la tarea que el equipo esta desarrollando.

Para este rol, se han observado cinco comportamientos:

1. Consulta al grupo por las omisiones importantes en la tarea o proceso.
2. Revisa la consistencia de las ideas incidiendo en los detalles
3. Puntualiza sobre detalles concretos en la elaboración de la tarea.
4. Plantea la necesidad de orden y estructura de forma asertiva.
5. Muestra atención a los tiempos de ejecución.



1) *Consulta al grupo por las omisiones importantes en la tarea o proceso.*

Este es un comportamiento de gran utilidad para al grupo, pues el finalizador está atento a todo el desarrollo del proceso, y a los comentarios de sus miembros, incluso relee varias veces las instrucciones, planos y documentos en su poder, para observar cuando el grupo ha omitido algún aspecto, que muchas veces puede ser fundamental para el éxito de la tarea.

P 3: VIDEO 03 - 3:24 (24854 25311)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. extremo-izquierda (camisa beige-corbata), esta revisando el documento, mientras los demás debaten y hace la observación de una omisión "...aquí nos faltaran los indicadores de gestión...."

P13: VIDEO 13 - 13:24 (99105 99283)

Codes: [Destaca omisiones importantes]

La Sra. extremo-izquierda (blusa verde), esta mirando con detalle los documentos y observa una omisión de un detalle "...ah....nos olvidamos de los hospitales..". Los otros miembros valoran su observación

P 1: VIDEO 01 - 1:33 (38862 39215)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

No memos

Comment:

El Sr. extremo izquierda (polo verde), señala por una omisión "y los resultados....". Todo el grupo, busca los datos en sus documentos y debaten

2) *Revisa la consistencia de las ideas incidiendo en los detalles*

Este es un comportamiento más minucioso, pues va repasando toda la estructura de las ideas que se están generando, de forma que sigan el proceso adecuado y tengan sentido y consistencia. Su seguimiento, es paso a paso, y esta más atento a la “estructura”, con la que debe desarrollarse la acción, que a sus consecuencias. Siendo esta particularidad, la que lo diferencia del rol del Monitor Evaluador que veremos más adelante.

P 1: VIDEO 01 - 1:55 (92749 93493)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

La primera Sra. de la izquierda (chaqueta gris), revisa la consistencia de la idea propuesta, señalando en el documento un detalle "por ejemplo si ellos no conocen los productos,..que les pueden ofrecer a los clientes.."

P 4: VIDEO 04 - 4:8 (10316 11174)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

La Sra. centro (suéter negro), se cuestiona la idea del grupo "no entiendo lo que ustedes dicen, porque dicen... y aquí dice (señala con párrafo con el bolígrafo) que...."

P 2: VIDEO 02 - 2:6 (6829 7412)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. aparece en el extremo-izquierda (camisa rosa), mirando fijamente su documento y al grupo, manifiesta "por esto estamos aquí.." "un aspecto que dice aquí (señala con bolígrafo) que no me gustó, dice que el departamento de coches nuevos tasa y avalora el coche usado, y después te lo endosa..."

3) *Puntualiza sobre detalles concretos en la elaboración de la tarea.*

Este comportamiento similar al anterior, incide en un correcto desarrollo y ejecución de la tarea encomendada, manteniendo la misma dentro de unos estándares de calidad óptimos. Por otra parte a veces su excesiva minuciosidad le lleva a poner de manifiesto insignificantes detalles que buscan embellecer y perfeccionar las tareas, por encima de unos niveles que fueran necesarios, lo cual le pueda generar alguna tensión con los miembros del equipo.

P 2: VIDEO 02 - 2:31 (39026 39579)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. de espaldas izquierda, insiste en un detalle, revisando su documento "no perdona,... el precio de mercado no esta tan claro,... estáis vendiendo por encima de precio de mercado".

P 3: VIDEO 03 - 3:26 (26751 27012)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. del centro (camisa beige-corbata), hace hincapié en un detalle, señalando con el bolígrafo sobre el documento "aquí habla claramente, que el benéfico de la empresa se basará en la venta de coches nuevos..."

P 8: VIDEO 08 - 8:13 (42063 42281)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. que esta de espaldas, lee su documento y manifiesta "aquí dice que ..la rotación de existencias es muy alta". Todos buscan este detalle en su documento.

4) *Plantea la necesidad de orden y estructura de forma asertiva.*

Su vocación en la sistemática y el orden, le lleva a plantear con insistencia al equipo, que mantenga un cierto orden y estructura en las ideas y el desarrollo de las tareas. Hemos observado también que en las fases iniciales de generación de ideas que realiza el equipo, las personas que reflejan este rol, suele estar confusas y permanecen muy inhibidas, repasando y releiendo las instrucciones, quizás debido a que quieren aportar sus habituales planteamientos racionales y minuciosos.

Su aportación es fundamental en las fases intermedias y avanzadas de la tarea, donde el grupo ya maneja una determinada idea o proyecto. Es entonces, cuando la persona permanece atenta, velando por el orden y el trabajo estructurado, y realizando aportaciones muy necesarias para encauzar la correcta dirección en la ejecución de la tarea.

P10: VIDEO 10 - 10:4 (12462 13597)

Codes: [Plantea la necesidad de orden y estructura]

La Sra. que esta en el extremo-fondo, (blusa blanca) propone la necesidad de mantener un orden "os parece bien que nos leamos todos los puntos que nos piden, y después deliberemos....". El grupo manifiesta que le parece bien, y entonces empieza a leer los puntos.

P12: VIDEO 12 - 12:2 (1618 2236)

Codes: [Plantea la necesidad de orden y estructura]

La Sra. que esta hablando (no aparece en la imagen), reivindica un orden en las ideas reformuladas "debemos ordenar las ideas...por una parte, la política de incentivos, por otra parte la formación , por otra parte la actividad...". Sus compañeros discuten sobre esta propuesta de orden pero no pasan a la acción

P 1: VIDEO 01 - 1:5 (6141 6715)

Codes: [FINALIZADOR] [Plantea la necesidad de orden y estructura]

El Sr. centro izquierda (polo oscuro), es muy concienzudo en los detalles de la tarea, después de una fase de debate del grupo "tenemos que dar un orden, los objetivos remunerados....segundo, los trasposos de los clientes..."

5) *Muestra atención a los tiempos de ejecución.*

Este comportamiento se pone de manifiesto, al observar periódicamente el reloj o hacer comentarios al equipo respecto del tiempo transcurrido y el tiempo restante.

Este comportamiento es muy útil, en cuanto a que permite al equipo entregar las tareas encomendadas dentro de los plazos establecidos, puesto que se observa habitualmente que los equipos no administran adecuadamente el tiempo.

Resulta muy útil, su actuación en la fase intermedia del proceso, cuando el equipo debe pasar de la fase de generación de ideas, a la fase de desarrollo operativo, dado que de acuerdo con las investigaciones (ver epígrafe 3.4.1) es en este momento cuando se produce la fase de más intensidad.

P 2: VIDEO 02 - 2:8 (8506 8757)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [FINALIZADOR]

El Sr. fondo-izquierda (camisa rosa), ante el intento de un miembro de preguntar al monitor sobre el tiempo que les queda, se anticipa y comenta "Jordi, Jordi, yo ya estoy cronometrando...nos quedan exactamente 11 minutos". Mira otra vez el reloj

P 7: VIDEO 07 - 7:8 (907219 950976)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [FINALIZADOR]

La Sra. centro-derecha (blusa blanca) levanta el tono de voz, y manifiesta "llevamos 15 minutos y todavía....."

P13: VIDEO 13 - 13:21 (53127 53486)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución]

El Sr. de espaldas-derecha (suéter azul), está intranquilo porque el tiempo se agota, e impulsa continuamente al equipo, con gestos y comentando "venga va....."

OBSERVACIONES

Este rol, puede aparecer al equipo como inquisidor y aguafiestas, al estar demasiado atento al mínimo fallo cometido por el grupo, sin embargo su aportación es también necesaria, porque mantiene la tarea dentro de unos niveles de calidad, además evita importantes omisiones que podrían hacer fracasar todo el proyecto. Al estar atento a los tiempos y al curso del trabajo, también posibilita el ajuste de la tarea a los plazos esperados.

Existen comportamientos similares, en los roles descritos por los siguientes investigadores

- Margerison McCann (epígrafe 4.3.4.) : "Concluder"
- Bernie Crawford (epígrafe 4.3.5): "Checker"
- Alex Hiam (4.3.6): "Finalizador"

MONITOR EVALUADOR

Este rol, correspondería a una persona que pondera y evalúa (juzga) las ideas que está manejando el grupo, así como la viabilidad de las mismas. A diferencia del finalizador, su visión es más conceptual y global, y por tanto no está tan ceñida a los detalles, pues maneja diversas variables a la vez.

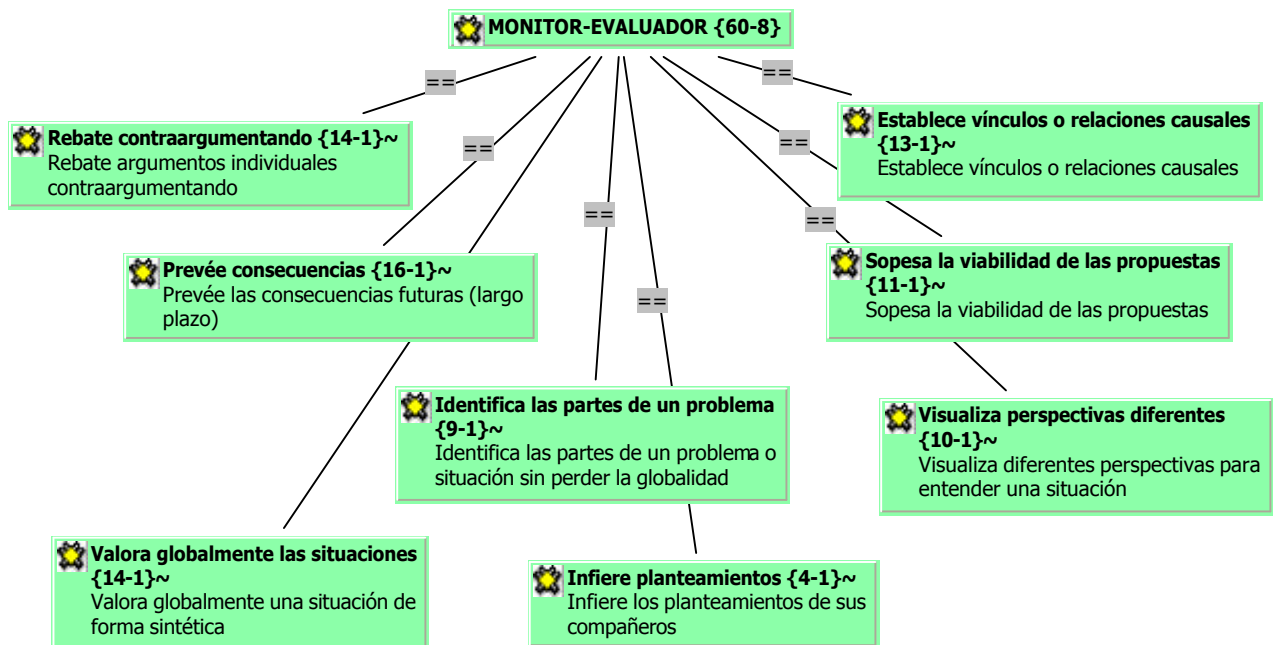
Su visión le permite ver consecuencias futuras en el largo plazo. Esta característica le diferencia del implementador, pues aunque ambos evalúan las posibilidades prácticas de una idea, el primero tiende rápidamente a convertirla en

operativa y por tanto se implica, mientras que el monitor-evaluador únicamente juzga sus posibilidades (es por tanto, más conceptual).

Es un rol bastante cerebral y destaca por ser un buen analítico, y obtener una visión global de los temas.

Para este rol, se han observado siete comportamientos:

1. Identifica las partes de un problema o situación sin perder la globalidad.
2. Valora globalmente una situación de forma sintética
3. Prevé las consecuencias futuras (largo plazo).
4. Establece vínculos o relaciones causales.
5. Visualiza diferentes perspectivas para entender una situación.
6. Rebate argumentos individuales, contra - argumentando.
7. Infiere los planteamientos de sus compañeros.
8. Sopesa la viabilidad de las propuestas.



1) ***Identifica las partes de un problema o situación sin perder la globalidad.***

Este comportamiento pone de manifiesto la capacidad de analizar y discernir dentro de un problema, las diferentes partes que permiten un análisis individualizado de las mismas. Este análisis fraccionado no le impide seguir manteniendo la visión global de la situación que hay que resolver.

Este comportamiento es muy válido para el equipo, pues a menudo los miembros se encallan en problemas que aparentemente parecen insalvables, y es a través de este comportamiento, cuando se facilita su resolución y avance.

Es esta idea de globalidad y análisis que lo diferencia del finalizador, que está más atento a los detalles y a la estructura del proceso.

P 8: VIDEO 08 - 8:12 (40798 41359)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. derecha (camisa blanca), emite un juicio "es importante la media del grupo...pues en coches nuevos estamos por encima de la media...mientras que en vehículos usados y taller,.....estamos por debajo....mirar en la página 6"

P 2: VIDEO 02 - 2:44 (57488 58004)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. fondo-derecha (camisa granate), hace una apreciación a los argumentos del grupo "estamos hablando de dos cosas... estamos hablando de incrementar el margen en un 10% o estamos hablando en realidad de...."Su compañero explica "es que el margen está compuesto de dos cosas...."

P 4: VIDEO 04 - 4:49 (78382 79066)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. polo verde, está argumentando de forma muy analítica, las consultas que le hace su interlocutor. Mira atentamente con semblante serio y manifiesta "el pasivo básicamente ha bajado debido a que los fondos han bajado, lo cual ha repercutido en que el patrimonio que también ha bajado, y luego..."

2) Valora globalmente una situación de forma sintética

Mediante este comportamiento se observa la idea de globalidad que refleja el Monitor Evaluador, en cuanto a que es capaz de efectuar un resumen global y sintético de las múltiples ideas, inconvenientes y problemas que maneja el grupo, durante el proceso de ejecución de su tarea. Esta forma de globalidad se expresa con exclamaciones del tipo: “lo que ocurre es que.....” “En realidad las cosas son.....”

P 1: VIDEO 01 - 1:10 (13190 13445)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. fondo-izquierda, escucha las puntualizaciones de su compañero y le comenta a modo de valoración global/ resumen "si pero...precisamente es lo que no están pidiendo en el caso"

P 2: VIDEO 02 - 2:12 (10784 11053)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. fondo-derecha (suéter oscuro) escucha a sus compañeros, mientras se pone la mano en la barbilla evaluando comentarios, manifestando posteriormente "pero yo creo que en el fondo, la situación de los coches nuevos es la siguiente"

P 3: VIDEO 03 - 3:15 (16635 17219)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. centro-izquierda (camisa azul), contra argumenta a sus compañeros "pero lo que quiero decir es que el tema es el mismo, da igual que repercutamos este precio o este otro...lo que importa es el precio de venta"

P 4: VIDEO 04 - 4:22 (22623 22816)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. izquierda (polo marrón), comenta al grupo "pero es que el problemaes la estructura de la oficina, no puntualmente que tengas que hacer mas de"

3) *Prevé las consecuencias futuras (largo plazo).*

Su visión de la globalidad y del problema, le permite ver las consecuencias que puede tener una determinada actuación en el futuro. Esta capacidad de anticipación es de gran utilidad para el equipo, pues el Monitor Evaluador actúa de “simulador”, y así el grupo decide si debe modificar su actuación o bien abandonar la misma, para buscar alternativas.

El Monitor Evaluador, solo enjuicia estas consecuencias futuras, pero raramente ofrece las alternativas.

P 2: VIDEO 02 - 2:30 (38189 38502)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevée consecuencias]

El Sr. izquierda-centro (camisa azul), esta escuchando atentamente, con la mano en la boca y manifiesta " el problema es que cuando establezcamos un inductor, los demás van a decir que..."

P11: VIDEO 11 - 11:9 (853277 862155)

Codes: [Prevée consecuencias]

La Sra. del fondo (blusa rosa y chaqueta oscura), valora el impacto de una decisión "todo esto tendrá un coste.....toda esta decisión la tendrá que pagar alguien, y no la debemos pagarla nosotros..."

P15: VIDEO 15 - 15:1 (75512 75897)

Codes: [Prevée consecuencias]

La Sra. fondo-izquierda (blusa verde) esta valorando los argumentos de su compañera, escuchando atentamente con la mano en el mentón "quizás tu no lo tengas que liderar o que la dirección no le deje..."

4) *Establece vínculos o relaciones causales.*

Este comportamiento sugiere una relación efecto-causa, de algunas actuaciones o ideas, en el sentido de explicar más las causas que lo han producido, que sus consecuencias futuras como en el caso anterior. En esta ocasión, intenta explicar los problemas o efectos en el “presente”, a través de un nexo de unión con actuaciones pasadas (causas).

P 4: VIDEO 04 - 4:39 (47234 47490)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. izquierda (polo marrón), se apoya la mano en el mentón, y comenta "no.. porque habiendo bajado un 15% los fondos, entonces habrá un crecimiento del 10%"

P 8: VIDEO 08 - 8:15 (43459 44147)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. izquierda (camisa gris), valora las posibilidades "de todas formas hay que ver que porcentaje de coches nuevos es a cambio del coche antiguo, pues si solo es el coche nuevo.....pues en este caso ocurre queentonces"

P17: VIDEO 17 - 17:3 (9211 9510)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales]

La Sra. izquierda (suéter blanco), da soluciones sobre unos puntos "ahora yo creo que si este es el muñeco que están pidiendo, habrá que reponer continuamente este muñeco, en función de la moda"

5) *Visualiza diferentes perspectivas para entender una situación.*

A través de este comportamiento, la persona es capaz de analizar el problema desde diferentes perspectivas. Así, dado el caso, intentará ponerse en el papel de cliente para evaluar una determinada actuación como proveedor, del mismo modo que adoptará la perspectiva del usuario final, para valorar cual seria el impacto del producto que esta elaborando el equipo.

Este comportamiento resulta muy útil, pues al adoptar estos papeles, permite simular la convivencia de externos dentro de las discusiones del grupo. Es una especie de "abogado del diablo".

P 2: VIDEO 02 - 2:47 (60579 60881)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. derecha (camisa beige), da una nueva perspectiva a un razonamiento de su compañero" ya.....pero desde el punto de vista de la empresa, no pueden decir que...."

P 3: VIDEO 03 - 3:10 (13041 13627)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

La Sra. del fondo-derecha (polo oscuro), comenta al grupo "pero ahora tenemos otro problema...esto esta muy bien...pero la gente del taller y su relación hacia nosotros.....piensa que si nos lo hacen a coste entonces..."

P 9: VIDEO 09 - 9:6 (840480 851051)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

La Sra. fondo-izquierda (suéter oscuro y blusa blanca), cuestiona las posibilidades de la idea " si están acostumbrados a una cosa,...darle la vuelta...a ver como....lo que digo es que no es fácil"

P11: VIDEO 11 - 11:10 (949398 982263)

Codes: [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. que esta inicialmente de espaldas (camisa azul), cuestiona los argumentos del grupo, suponiendo lo que dirían otros, incluso pone un ejemplo simulado "también te van a decir que...incluso si yo fuera a vender el coche.

6) Rebate argumentos individuales, contra argumentando.

Este es quizás uno de los comportamientos que suelen generar más críticas, pues su capacidad de enjuiciar los problemas, le lleva a menudo a contra argumentar comentarios de sus compañeros. En este punto, la reacción puede ser positiva, pero también puede generar conflicto, en función del grado de empatía de los interlocutores y de la forma en que se expresen los comentarios, así como de la frecuencia con la que realizan estas contra-argumentación.

Es por ello, que no siempre podría resultar un comportamiento favorable para el trabajo en equipo. Si embargo la presencia de otros roles, podría neutralizar o compensar estas fases de tensión.

P 1: VIDEO 01 - 1:8 (10840 11265)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro),evalúa el comentario de su compañero "fijate que estas hablando de gente mayor, por tanto el producto a ofrecer no puede ser..sino..."

P 2: VIDEO 02 - 2:3 (3604 3906)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. segundo-derecha (camisa y polo gris sin mangas), valora las consecuencias de una idea de su compañero "con que argumentos defiendes que el taller gane dinero, y en cambio el otros....."

P 2: VIDEO 02 - 2:37 (45741 46342)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. extremo derecha (camisa blanca y polo), cuestiona la idea de su compañero "pero a ver, a ver...gira la tortilla.....si nosotros les vendemos entonces....."

P11: VIDEO 11 - 11:2 (417067 453799)

Codes: [Rebate contra argumentando]

El Sr. fondo-izquierda, (suéter rojo), rebate una idea de su compañero, con argumentos adicionales "me gusta tu idea, pero yo te diría.....arbitremos un precio de transferencia, después te encarezco el precio,.....y entonces te perjudico....."

P12: VIDEO 12 - 12:16 (54467 55293)

Codes: [Rebate contra argumentando]

La Sra. de espaldas-izquierda (blusa marrón), enjuicia unos puntos de un compañero "yo lo que no veo claro es lo que has dicho anteriormente, que la dirección en cualquier momento debe...yo lo veo al revés, pues la dirección lo que debe es implicar..."

7) *Infiere los planteamientos de sus compañeros.*

Es un comportamiento muy cognitivo en cuanto que trata de inferir los pensamientos de sus compañeros, e incluso llega a hablar en boca de ellos. Utiliza la expresión "lo que estas pensando es que....." "tu crees que....pero".

Sin embargo, con esta inferencia, a menudo suele estar en el camino correcto, pues es fruto de la observación y el análisis previo de los comentarios de su compañero, pero en otras ocasiones, podría incurrir en un error, y por consiguiente molestar a la otra persona.

Sin embargo, es innegable que esta capacidad de inferencia, posibilita a veces "interpretar" ideas muy abstractas o que han sido expresadas de forma muy ambigua. El monitor evaluador "rellena" las lagunas, para hacer visible y comprensible a los demás esta idea o problema.

P 8: VIDEO 08 - 8:44 (99841 100166)

Codes: [Infiere planteamientos] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. derecha que aparece posteriormente en la imagen (camisa gris) "entonces lo que vosotros queréis, es cambiar la parte variable de los vendedores de coches nuevos, incentivar.....". Genera un debate de ideas en el grupo.

P 4: VIDEO 04 - 4:52 (80984 82093)

Codes: [Infiere planteamientos] [MONITOR-EVALUADOR]

Sra. (blusa azul) escucha y observa atentamente mientras mantiene apoyada su mano en el mentón, y manifiesta a su interlocutor dentro de un proceso de negociación "porque tenéis.....tal y como tenéis distribuida la oficina,....como veis la posibilidad de...."

8) *Sopesa la viabilidad de las propuestas.*

Mientras que el finalizador esta pendiente de la consistencia de las ideas, el monitor-evaluador realiza una evaluación del impacto de la propuesta que el grupo esta manejando. Es decir, estaría más pendiente de la suma total, que de la estructura de los sumandos, como seria el caso del finalizador.

Se observan expresiones que sopesan esta viabilidad, tales como: "esto es mucho....." "son demasiados.....". "esto nos costará..."

P 1: VIDEO 01 - 1:31 (36287 36584)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro), comenta al grupo "se nota mucho, porque si pedimos un objetivo de 7, cuando todos los años hemos pedido 4...es demasiado desorbitado"

P 3: VIDEO 03 - 3:9 (11232 11637)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

No memos

Comment:

La Sra. fondo-derecha (blusa azul) escucha a su compañero, con la mano en el mentón, y comenta "ya...pero nunca por encima de un taller que no pertenece a la compañía.....". Su compañero se explaya en argumentos para neutralizar esta puntualización.

P 4: VIDEO 04 - 4:40 (48774 49116)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. del centro (camisa a cuadros), escucha con el bolígrafo en la boca, y comenta "yo lo veo un poco exagerado un 10% estadísticamente hablando..."

P 7: VIDEO 07 - 7:16 (1497846 1509705)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. fondo-izquierda (polo oscuro), comenta sobre la idea de su compañero "yo creo que esto no aguanta, porque esta pega no es una pega rápida y se viene abajo..."

OBSERVACIONES

Este rol puede resultar excesivamente crítico para los miembros del equipo, al cuestionarse continuamente los avances en el proceso, si bien lógicamente, sus aportaciones resultan de gran utilidad, al evaluar todas las posibilidades del proyecto, e impedir avances infructuosos con consecuencias futuras desfavorables. Cuando sus apreciaciones y argumentos son planteados de forma asertiva, estas son valoradas por los miembros del grupo, quienes reelaboran o discuten el proyecto atendiendo a las nuevas perspectivas comentadas por el monitor-evaluador.

Existen comportamientos similares en los roles descritos por los siguientes investigadores

- Margerison McCann (epígrafe 4.3.4.) : "Controller-Inspector"
- Bernie Crawford (epígrafe 4.3.5): "Checker"
- Mumma (epígrafe 4.3.3): "Evaluador"

Resumimos de forma esquemática, la “Plantilla de Observación”, resultante de los comportamientos formulados a través de nuestra investigación

CEREBRO (CREATIVO)

1. Aportación de ideas de mejora o perfeccionamiento.
2. Aportación de ideas que causan expectación o reacción en los otros miembros del equipo.
3. Aportación de ideas conceptuales que reconducen la tarea o el debate.
4. Aportación de ideas locales.
5. Aportación de ideas que no influyen en el equipo.
6. Aportación de ideas con recurso.
7. Ausencia momentánea por generación mental de ideas.

ESPECIALISTA (EXPERTO)

1. Aporta conocimiento especializado, en relación a la tarea del equipo.
2. Utiliza una jerga o vocabulario técnico, de difícil comprensión para los miembros del equipo.

COORDINADOR

1. Identifica y aclara metas.
2. Destaca aportaciones de sus compañeros en relación a los objetivos.
3. Distribuye y administra recursos y tareas.
4. Modera y administra los turnos de palabra e intervenciones de los miembros del equipo.
5. Pide datos e información a sus compañeros. Esta información es requerida con objeto de conocer y sincronizar las actividades del equipo de una forma organizada.
6. Promueve la participación de los miembros (mediante preguntas que implican).

COHESIONADOR

1. Realiza comentarios simpáticos y distendidos que hacen sonreír.
2. Apoya y refuerza las aportaciones de sus compañeros con comentarios positivos.
3. Hace comentarios utilizando el plural y especialmente el “nosotros”.
4. En situaciones de confrontación, toma la palabra y busca un elemento que aglutine al equipo.
5. Interviene con un tono de voz, por debajo del que se está utilizando y utiliza un ritmo de conversación más lento.
6. Realiza comentarios que restan importancia a los elementos que generan tensión.

IMPULSOR

1. Verbaliza consignas como “vamos, no perdamos el tiempo, sigamos...” que generan la acción del grupo.
2. Utiliza gestos y formas no verbales que invitan a la acción.
3. Llama la atención a los miembros del equipo que no participan en la acción.
4. Utiliza el imperativo “debemos, tenemos que...” en el sentido de implicación y urgencia en dar una respuesta.
5. Toma la iniciativa para generar acción en las fases iniciales del equipo y también en las fases de inercia (cuando el grupo baja el nivel de trabajo) para retomar la acción.
 - i. Sugiriendo las primeras frases.
 - ii. Realizando las primeras aportaciones.
 - iii. Iniciando el mismo la acción.

IMPLEMENTADOR

1. Recoge las aportaciones surgidas a partir de la temática que el equipo está tratando, y concreta las acciones a realizar (reformula ideas en términos operativos).
2. Agrupa y sistematiza las aportaciones, para generar acción.
3. Ordena las acciones a realizar en una secuencia que facilite su implementación.
4. Ejecuta de forma inmediata las acciones que el grupo decide realizar.
5. Desestima las propuestas que rompen con las líneas de la acción que esta desarrollando el grupo.

INVESTIGADOR DE RECURSOS

1. Averigua y pide información al exterior para los objetivos del grupo.
2. Se comunica y se proyecta al exterior con eficacia.
3. Busca el compromiso en las negociaciones.
4. Se ofrece de forma voluntaria para negociar.
5. Explora caminos alternativos para solucionar problemas.
6. Organiza la búsqueda de información

FINALIZADOR

1. Consulta al grupo por las omisiones importantes en la tarea o proceso.
2. Revisa la consistencia de las ideas incidiendo en los detalles
3. Puntualiza sobre detalles concretos en la elaboración de la tarea.
4. Plantea la necesidad de orden y estructura de forma asertiva.
5. Muestra atención a los tiempos de ejecución.

MONITOR EVALUADOR

1. Identifica las partes de un problema o situación sin perder la globalidad.
3. Valora globalmente una situación de forma sintética
4. Prevé las consecuencias futuras (largo plazo).
5. Establece vínculos o relaciones causales.
6. Visualiza diferentes perspectivas para entender una situación.
7. Rebate argumentos individuales, contra - argumentando.
8. Infiere los planteamientos de sus compañeros.
9. Sospecha la viabilidad de las propuestas.

OBSERVACIONES:

Cada uno de estos comportamientos se ha descrito con más amplitud, a lo largo del análisis realizado (ver los correspondientes cuadros explicativos, para cada uno de los roles)

8.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

8.1 CONCLUSIONES

Para dar respuestas a las numerosas exigencias de un entorno cambiante (globalización de los mercados, mayor exigencia de los clientes, mayor competencia, ciclos productivos más cortos y flexibles, aumento de los intangibles), las organizaciones actuales, se ven en la necesidad de adaptar sus estructuras, reformulando constantemente su diseño inicial (unipersonales, divisional, matricial) para dar respuesta a estas exigencias.

Además, la propia inmediatez de esta respuesta, obliga a las organizaciones a descentralizar la toma de decisiones, hacia las personas y los equipos, quienes suelen estar más próximos a los mercados y a los procesos, al tiempo que deben procurar la debida atención a la coordinación de los diferentes flujos de trabajo. Pero ocurre que los cambios organizativos derivados de estos ajustes, no se producen de forma inmediata, por lo que se acude habitualmente a la creación de equipos ad-hoc, que son creados de forma temporal para realizar un determinado proyecto, solucionar un problema, o incluso para coordinar e integrar ciertos procesos. Estos equipos configurados en forma de grupos autónomos, task force, círculos de calidad, etc., han proliferado de forma exponencial dentro de las organizaciones, con una actuación paralela o incluso transversal, respecto de la estructura tradicional configurada por los departamentos y divisiones.

Ante esta realidad los líderes se plantean la necesidad de otorgar una mayor autonomía y responsabilidad a estos equipos, impulsando un espíritu (a menos en sus discursos), de *trabajo en equipo*, para que las personas de estos equipos trabajen de forma cohesionada y coherente, en la tarea encomendada, de la que se espera un redimiendo superior, a la suma de sus actuaciones individuales. Para coordinar las funciones de estos equipos dispersos, las organizaciones deben dotarse de unos sistemas de información, configurados en forma de *cuadros de mando*, que permitan vincular a las personas y los procesos, y les

facilite el conocimiento de cual es el impacto de sus decisiones y actuaciones. De entre los diferentes cuadros de mando, emerge con fuerza el Balanced Scorecard (traducido como Cuadro de Mando Integral, y que ha sido objeto de comentario dentro del marco teórico) que incluye diversos indicadores de gestión (efecto- causa), que permiten una idónea alineación de los objetivos estratégicos de las organizaciones, con los procesos internos, los equipos y las personas, y también los resultados económicos esperados por los accionistas.

En mi opinión, para dar respuesta a las múltiples demandas de nuestro entorno, ya sea a través de organizaciones con estructuras matriciales (que empiezan a ser habituales), sociedades en red, o empresas de alto rendimiento, el continuo proceso de creación de equipos con una elevada autonomía en sus decisiones, resulta un hecho irreversible y el fomentar el *trabajo en equipo* una herramienta imprescindible.

Sin embargo, no debemos olvidar que los equipos deben *construirse*, y que este proceso no surge de forma espontánea, puesto que requiere tiempo y capacidad de liderazgo.

Por consiguiente, dentro de este proceso de descentralización del poder, muchas de las funciones atribuidas habitualmente al líder (cohesionar, coordinar, obtener ayuda externa, conseguir los recursos necesarios, clarificar metas/tareas, impulsar al equipo cuando esta desmotivado) son necesariamente transferidas a los miembros del propio equipo, con lo que la organización consigue que cada persona se haga responsable de la función asumida.

Con el propósito de dar respuesta a esta nueva realidad (muchas veces desconocida por las personas que forma parte del equipo), los investigadores (citados en el marco teórico), han teorizado sobre la existencia de unos determinados *roles de equipo*, que las personas realizan durante su participación en los grupos, y que contribuyen de forma positiva al *trabajo en equipo*. Son roles

complementarios que las personas aportan, además de las habilidades y destrezas profesionales propias de la tarea a desarrollar.

En la mayoría de los casos, se han diferenciado entre 8 y 9 roles de equipo, que responden generalmente a las aludidas funciones de liderazgo que han sido transferidas a los equipos.

Para identificar estos roles, los investigadores han creado unos cuestionarios, para que las personas evalúen cual es su percepción de los comportamientos y contribuciones que realizan cuando participan en un equipo, por lo que adolecen de una cierta subjetividad derivada de la propia auto-percepción. En base a las puntuaciones obtenidas, las personas van definiendo los roles que les son más afines y los que les resultan más distantes (algunos investigadores arguyen a esta elección, en términos de preferencia y evitación de roles).

También se ha teorizado sobre la idoneidad de una mayor presencia de roles diferentes, dado que cada uno de ellos responde a una actuación esencial de liderazgo, al tiempo que también se ha buscado una adecuada combinación de estos roles. Para suplir la carencia de uno de estos roles, las personas pueden realizar otros roles secundarios, además de los que les son naturales.

A partir de estas premisas, los teóricos y sus asociados, han desarrollado aplicaciones informáticas, que pretenden facilitar el conocimiento de la situación actual de los equipos (roles presentes) y visualizar cual sería el equipo "ideal", con una adecuada combinación de roles, para dar respuesta a una determinada tarea o situación.

Para tratar de neutralizar la subjetividad derivada de los cuestionarios de auto-imagen, los investigadores han desarrollado unos cuestionarios complementarios, a cumplimentar por las personas cercanas a la persona evaluada (jefes, subordinados, compañeros, amigos o familiares) a modo de una evaluación 360º,

con el fin de ir perfilando el rol definitivo, por lo pueden surgir importantes modificaciones, respecto de los roles iniciales. Estos cuestionarios no son de obligado cumplimiento, si bien los investigadores recomiendan su uso, para una mayor objetividad en las conclusiones finales.

Sin embargo, tanto estos cuestionarios como los de auto-evaluación, utilizan términos que adolecen de una cierta “ambigüedad”, al referirse indistintamente a comportamientos y a rasgos de personalidad, por lo que pueden darse múltiples interpretaciones, con la consiguiente subjetividad en sus conclusiones.

Con estas premisas e inquietudes, mi interés, tal y como he comentado al principio de este trabajo, se ha centrado en investigar los *comportamientos* que definen estos roles de equipo, y que contribuyen a mejorar la eficacia de los equipos.

Dado que estos roles se dan en la *interacción* con otros miembros de equipo, entendí que el análisis debía realizarse necesariamente desde la propia interacción, viendo a las personas *trabajando en equipo*, y no aislando a sus miembros, para recoger sus opiniones acerca de como se ven trabajando en el equipo. Ni tampoco, recurriendo a la opinión de otras personas, cercanas a la persona, dado que muy a menudo esta opinión se manifiesta fuera de contexto (en otro momento, en otro ambiente, y en otra situación).

Es por esta razón que entendí, que para no descontextualizar la investigación, esta debía hacerse desde dentro, tal como hemos comentado, viendo a las personas *trabajando en equipo*. Sin embargo, estudiar los comportamientos de las personas dentro de un proceso grupal, donde se dan múltiples interacciones, no ha sido una tarea fácil, pues tal como se comentó en la metodología, esto me ha obligado a utilizar diversas rutas de observación (desde seguir a una determinada persona durante toda la sesión, anotando aquellos comportamientos susceptibles de contribuir al trabajo en equipo, como utilizar otras rutas alternativas, como sería

el analizar las sesiones de forma secuencial, anotando todos los comportamientos que contribuían al trabajo en equipo, e identificando a su vez a la persona que los realizaba).

Como la teoría nos dice que estos roles son diferenciables, con independencia de las persona, optamos finalmente por esta última ruta de investigación, buscando comportamientos favorecedores del trabajo en equipo, con independencia de la persona, a lo largo de todas las diversas sesiones y tareas diferentes analizadas.

Para este menester, los registros obtenidos a través de video, me permitieron el poder analizar secuencias de corta duración, donde ocurrían estos comportamientos. Aunque esto no evito, que a veces la misma secuencia captara múltiples interacciones y diálogos simultáneos, propios de los trabajos grupales. Por lo que he tenido que visionar estos registros en diversas ocasiones, para tratar de aislar estos comportamientos susceptibles de contribuir a la eficacia de equipo. Este proceso recurrente, de delimitación, redefinición, y categorización de cada uno comportamientos descritos, se fue validando, de forma casi simultanea, mediante un panel de expertos (doctores y profesores del departamento de Psicología Social de la UAB), hasta su definitiva formulación.

Para el tratamiento de la información, me resulto de gran utilidad la herramienta informática del Atlas-ti, la cual me permitió manejar de forma adecuada toda esta información, con lo que pude acotar, clasificar, comentar y categorizar cada una de las secuencias o registros del “corpus visual”, siguiendo una metodología *cualitativa*, y actuar de acuerdo a la Grounded Theory, en el sentido de ir construyendo nueva teoría a partir de esta información.

Así pues, partiendo de los objetivos iniciales que orientaron mi investigación, siendo estos:

- Describir los comportamientos, que nos permitan diferenciar modalidades de actuación de las personas cuando trabajan en equipo.
- Identificar algunos comportamientos desarrollados en una dinámica de grupo, que sean favorecedores del trabajo en equipo, y a su vez, observables por una persona ajena al grupo.
- Entender los comportamientos, ya que al hablar de roles se “interpretan” los comportamientos, que no son factores de personalidad.
- Diferenciar los comportamientos, ya que al analizar los roles, nos encontramos en la gran dificultad en establecer los límites del rol.
- Mostrar los comportamientos, de forma que permitan la observación de los roles de equipo, a profesionales no expertos en la psicología.
- Discernir en la medida de lo posible, la ambigüedad de las descripciones utilizadas habitualmente por algunos teóricos,

Creo que esta investigación me ha ayudado a dar respuesta a estas inquietudes, y que a su vez aporto nuevo conocimiento, que puede resultar de utilidad a futuros investigadores, y también a otras personas responsables de la gestión de personas y equipos en las organizaciones. Estas aportaciones se concretan en:

- Mostrar un *lenguaje* que no recurra a uso de términos ambiguos, que mezclan comportamientos, rasgos de personalidad y atributos de las personas, para describir los diferentes roles de equipo, que suelen usar de forma habitual, los teóricos revisados en la literatura (marco teórico).

Lo que debe permitir alejarnos, de utilizar conceptos tan ambiguos, tales como “erudito, independiente, diplomático, listo...” que asiduamente se han venido utilizando en las plantillas de observación, para identificar comportamientos de rol de equipo.

- Unos comportamientos más unívocos, que ofrezcan un menor margen de interpretación. Para evitar en la medida de lo posible, que observadores distintos lleguen a conclusiones totalmente diferentes.

Pues ocurre que fruto de la aludida ambigüedad en el lenguaje, suelen existir muchas interpretaciones, puesto que al hablar de roles se atiende a los comportamientos y estos se interpretan. No son rasgos de personalidad.

Esto no contradice, que durante la secuencia observada, la persona realice diversos comportamientos de forma simultánea y estos a su vez, puedan ser atribuibles (incluidos en categorías) a uno a más roles de equipo.

A pesar de esta apreciación, he tratado de acotar al máximo las secuencias, para que la mayoría de los comportamientos, que se han aislado en mi investigación, puedan ser mayoritariamente atribuibles a un determinado rol de equipo.

Pues como comente en su momento durante el proceso de investigación:

“Aunque los teóricos hayan agrupado en diferentes “clusters”, un grupo de comportamientos, estos límites no son estancos, pues un determinado comportamiento se puede dar en más de un rol de equipo. Esta falta de exclusividad de algunos comportamientos, no implica ambigüedad de los mismos, si no que en el momento de

describir un determinado “rol de equipo” será preciso el uso de varios comportamientos observables” (epígrafe 6.2.5.)

- Siguiendo con nuestros objetivos iniciales, creo que aportamos nuevo conocimiento, al profesional que sabe lo que es un equipo, que habitualmente lidera equipos, y que desconoce una terminología (roles de equipos) que le haría trabajar de forma más eficaz.

Entiendo que a través de material que aportó, así como la terminología que he tratado de usar en la descripción de los comportamientos, pueden facilitar el uso de los mismos a personas no expertas en psicología (profesional no especializado en el área), para que les resulte familiar, y les permita mejorar en la gestión de sus equipos.

- Obtener una parrilla para observar a las personas trabajando en equipo, y a su vez facilitar la propia auto-observación de las persona respecto de sus contribuciones al equipo.

Esta parrilla de observación estructurada en nueve roles de equipo (hemos respectado los títulos inicialmente dados por Belbin, (1981)) con los respectivos comportamientos que hemos formulado, permite que las personas entiendan cuales son sus comportamientos en el equipo, y cuales de estos, contribuyen de forma eficaz al trabajo en equipo. A través de este conocimiento, las personas podrán entrenar aquellos comportamientos, que puedan mejorar sus contribuciones futuras en los equipos.

El conocimiento previo, de cuales son los comportamientos esperados en un trabajo en equipo, para una determinada situación y/o tarea, posibilita a la persona contar con más recursos, mejorando así, su empleabilidad.

Con esta herramienta, creo que apporto más objetividad a los cuestionarios (360º) realizados por personas cercanas a la persona evaluada (jefes, subordinados, compañeros, familiares, amigos), que la mayoría de los investigadores han visto como el complemento indispensable a los cuestionarios de auto-percepción realizados por las propias personas, para identificar sus “roles de equipo”.

- Aprovechar el conocimiento previo, que tienen los responsables de la Gestión de los Recursos Humanos y los Jefes de Equipo, del abanico de comportamientos (atribuibles a determinados roles de equipo) que realizan de forma habitual, las personas de su organización, para poder diseñar equipos ad-hoc más rápidamente.

Los investigadores de roles de equipo, han observado que los equipos son más eficaces, si se logra una óptima combinación de roles de equipo por parte de los miembros que forman parte de un equipo (equilibrio de los equipos) en función de la tarea o proyecto que se deba acometer. Es por esta razón, que entendemos que pueda ser útil para estos responsables, identificar de forma rápida a aquellas personas, que cuenten con unos determinados roles o que puedan desarrollarlos, al participar en un equipo.

De esta forma los responsables de las organizaciones tendrán además, de la información habitual referente a las destrezas y habilidades

profesionales de las personas, el acceso a un panel de comportamientos y roles de equipo, susceptibles de contribuir eficazmente al trabajo en equipo.

Esto les permitirá, observar de forma más idónea, las interacciones grupales que se dan entre los miembros, para detectar/observar estos comportamientos que favorecen el desarrollo de un “trabajo en equipo”

- Aportar conocimiento, para clarificar términos (pues, el discurso del management de las personas, esta lleno de conjeturas que generan *confusión*) que permitan mejorar las políticas de Recursos Humanos, en el sentido de conseguir una mejor adecuación de la formación, el coaching y el desarrollo de competencias.

Una mejor descripción de los comportamientos, y de los roles de equipo de las personas, debe permitir a los responsables, una mejor adecuación de los recursos que se invierten de forma periódica en las personas de la organización, para mejorar sus habilidades y competencias. De esta forma, se podrán reforzar aquellas habilidades *potenciales* de las personas (entre las que figuran los roles de equipo), para conseguir, que estas personas se integren de una forma más eficientes en los diferentes equipos, y comprendan las ventajas que supone el *trabajar en equipo*.

- A pesar de que es difícil encontrar una relación directa con las Competencias, he tratado de aportar unas evidencias más claras y “cualitativas”, respecto de *como* se desarrolla la competencia del trabajo en equipo.

En este sentido, aunque en el desarrollo del marco teórico he dedicado un capítulo al análisis de las competencias, no se puede establecer una relación directa con la teoría de los roles, aunque si cabe destacar que ambas teorías, comparten muchos puntos en común, tales como la pretensión de conseguir rendimientos más eficaces a través de las personas (*desempeño superior*), la observación a través de los comportamientos, la búsqueda de una relación de causalidad entre la competencia y la *tarea*, y el hecho más significativo como es el compartir un interés común por el *Trabajo en equipo*

Es en este último punto, donde he tratado de aportar algo más *cualitativo* al hecho diferencial sobre el Trabajo en Equipo, al matizar muchas más los comportamientos.

8.2. POSIBLES LINEAS DE INVESTIGACION

Creo que mi aportación a la investigación, deja muchas inquietudes, que abren nuevas puertas a futuros investigadores, entre las que me gustaría sugerir las siguientes:

- Trabajar para investigar cuales, de estos comportamientos formulados en nuestra investigación, resultan más eficaces para el trabajo en equipo.

- Averiguar cuales serian las *combinaciones* idóneas de comportamientos, y de roles de equipo, para conseguir *equipos más eficaces*.

- Averiguar cuales de estos comportamientos de rol de equipo, que realizan las personas habitualmente en su participación en los equipos, coinciden con sus *preferencias* (y por tanto, son más naturales y susceptibles de una mayor actuación) que de acuerdo a los teóricos, habitualmente coinciden con los que las personas saben hacer mejor.

- Dentro de una investigación más “cuantitativa”, se podría establecer un análisis de los comportamientos que suelen realizar las personas, con más frecuencia, en determinadas situaciones y/o tareas.

- Analizar sobre la idoneidad, de cada comportamiento y/o rol de equipo, en las diferentes etapas que atraviesan los equipos, y que han sido comentadas en el capítulo 3.4.1 tales como: formación, conflicto, normalización, producción, disolución.

- Averiguar sobre la idoneidad de utilizar estos comportamientos, a modo de *evidencias* dentro de la gestión de competencia, para una mejor identificación de la competencia del trabajo en equipo.

- Averiguar que combinación de roles resulta más idónea en función de los tipos de diferentes tipos de tarea o procesos, tal como he abordado en el epígrafe 4.6 del marco teórico (la relación entre el rol

y la tarea) y que asiduamente los teóricos del los roles de equipo ha comentado en sus trabajos.

- Averiguar la combinación idónea de roles, en función de las diferentes modalidades de grupos que la empresa precise: GTA, Círculos de Calidad, equipos transversales, Tasck force.

- Investigar sobre la eficacia y eficiencia, de estas contribuciones al trabajo en equipo, en relación a la mejora de los productos colectivos desarrollados por el grupo, estableciendo los oportunos indicadores de medida, (siendo susceptibles, los comportamientos aquí formulados, como indicadores de efecto) dentro del Balanced Scorecard, que permita alinear la actuación de las personas con los objetivos estratégicos de la Organización. Esta es una interesante línea de investigación, porque tal y como hemos visto en el capítulo dedicado a las Competencias, existen diversos escenarios posibles que vinculan el Balanced Scorecard con la Gestión de las Competencias, y también respecto a la necesidad de poder *medir el trabajo en equipo* en las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, P.S. (1991). "Workers and flexible manufacturing systems: Three installations compared". *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 12 pp. 447-460.
- Agazartian, Y.M. (1989). *The visible and invisible group: Two perspectives on group psychotherapy and group process*. New York: Tavistock / Routledge.
- Alaluf, M., & Stroobants, M. (1994). "¿Moviliza la competencia al obrero?" *Revista Europea de Formación Profesional*. 1/94, 46-55.
- Alchian, A. (1963). Reliability of progress curves in airframe production. *Econometrica*, 31, 679-693
- Alcocer, C. (1998). *Influencia del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*. Madrid. Dykinson.
- Alcover de la Hera, C.M., & Gil, F. (1999). "Influencias de las nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajo". *Rev.Psicología Gral y Aplic.* 52 pp. 177-201
- Alvelsson, M., & Willmott, H. (ed) (1992). *Critical Management Studies*. Sage. Publications.
- Amat, J.M^a. (1998). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona. Gestión 2000.
- Amat, J.M^a. (1991). *El Control de Gestión en la empresa española*. Barcelona. Gestión 2000.
- Amherdt, Ch-H. (2000). *Compétences collectives dans les organisations. Émergence, gestion et développement*. Laval. Les Presses Universitaires de Laval.
- Ancona, D.G., & Caldwell, D.F. (1992). "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams". *Administrative Science Quarterly*, nº 37, págs. 634-665
- Angera, M^a. T^a. (1986). "La investigación cualitativa ", *Educar*, 10, 23-50
- Angyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. John Wiley and Sons. New York.
- Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la Selección de Personal con éxito*. Barcelona: Paidós.

- Antaki, Ch. (1994). *Explaining: and Arguing: The Social Organization of Accounts* London. Sage.
- Anthony, R.N., & Vancil, R.F. (1972). *Management control systems*. Illinois. Homewood.
- Argote, L., Beckman, S.L., & Epple, D. (1990). "Learning curves in manufacturing". *Science* 247, p. 920-924
- Argote, L., & Mc Crath, J. (1993). "Group Processes in Organizations: Continuity and Change" *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 8, John Wiley&Son Ld.
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory and Method: a behavioural science view*. USA Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Shön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2003). "Aplicabilidad de la Teoría de los Roles de Equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo". *Rev.Psicología Gral y Aplic*. 56 (1), 61-75.
- Asch, S.E. (1951). "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments". Pittsburgh: *Carnegie Press*, pp.177-90.
- Atkinson, C. (2003). Professional Standards Research: The Psychological Contract" *People Management, Chartered Institute of Personnel & Development, Professional Standards Conference* 24 Jul 2003.
- Ayestaran, S. (1996). *El grupo como construcción de la realidad*. Barcelona. Plural
- Ayestarán, S., & Cerrato, J. (1996). *La creación de equipos de trabajo en las organizaciones*. En S.Ayestarán (Ed.), *El grupo como construcción social*. Barcelona Plural, pp 235-249.
- Baiman, S., & Demski, L. (1980). "Variance analysis as motivational devices". *Management Science* Agosto-80.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis; a method for the study of small groups*. Cambridge: Mass., Addison-Wesley.
- Bales, R.F.(1953). *The equilibrium problem in small group*. In. T.Parsons.

- Bales, R. (1966). The equilibrium problem in small groups. In A. Hare, E. Borgatta, & R. Bales (Eds.), *Small groups: Studies in social interactions* (pp.444-476). New York: Knopf.
- Bales, R.F., & Stodtbeck (1955). "Roles differentiation in small decision-making groups". *Family Socialization and Interaction Process*. T Parsons et al. (ed) New York. Free Press
- Barriga, S. (1983). *Psicología del Grupo y Cambio Social*. Barcelona .Hora
- Barry, D. (1991). "Managing the Bossless Team". *Organizational Dynamics*. pp 31-47 (summer-91).
- Beatty, J. (1998). *El mundo según Peter Drucker*. Sudamericana, Buenos Aires.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bedeian, A. G., & Armenakis, A.A. (1981) "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity". *Academy of Management Journal*, 24, 417-424
- Bedoyere, Q. (1993). *Como resolver problemas en equipo*. Barcelona. Granica.
- Belbin, R.M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Londres, Heinemann.
- Belbin, R.M. (1993a). *Teams roles at work*. Oxford: Butterworth-Heineman
- Belbin, R.M. (1993b). A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Inventory by Furnham, Steele and Pendelton. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 pp.259-260
- Belbin, R.M. (1997) *Changing the Way we Work*. Oxford: Butterworth-Heineman
- Belbin, R.M. (2000). *Beyond the team*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R.M. (2001). *Managing without power*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin Associates (1988). *Interplace: Matching people to jobs*. Cambridge: Belbin Associates. www.belbin.com
- Bell, D. (1960). *The End of Ideology State*. Harmondsworth. Penguin

- Benne, K., & Sheats, P. (1948). "Functional roles of group members". *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.
- Bennis, W.C. (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México:Fondo Educativo Interamericano.
- Berens, L. (2001). *Understating yourself and others. And introduction to Interaction Style*. Telos Publications.
- Besseyre des Horts, C.H. (1996). "DRH. Motores de la Innovación". *Recursos Humanos* núm. 34 Enero.
- Bittel, L.R. (1992). *Curso Mc.Graw-Hill de Management. 36 horas* .Madrid. Mc.Graw-Hill.
- Blake, R., Shepard, H., & Mouton, J. (1954). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, Texas. Gulf Publishing.
- Blake, R., & Mouton, J.S. (1969). *The managerial grid*. Houston, Texas. Gulf Publishing
- Blake, R., Mouton, J., & Allen, R. (1990). *El trabajo en equipo: que es y como se hace*. Deusto. Bilbao
- Blanchard,K., & Hersey,P. (1968). Situational Leadership.
http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership.html
- Boada, J., Cabañas, B., Gil, C., González de Rivera, L., & Llorens, I.(2005). Las implicaciones entre las políticas de RR.HH. y el Balanced Scorecard en las empresas. <http://www.aedipe.es/boletin19.htm> , <http://www.eada.edu>
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organizations in Actions*. Cambridge. Polity Press.
- Bonavia, T., & Quintanilla, I. (1996). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol.12 n-1 pp. 7-26
- Bond, Jr., & Titus, L.J. (1983). Social Facilitation: A MetaAnalysis of 241 Studies *Psychological Bulletin*. pp.265-92. Sep.
- Borrell, F. (1996). *Como trabajar en equipo*. Barcelona. Gestion 2000.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Willey & Sons.

- Boyatzis, R.E. (2002). "El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor". *En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 2-3, 247-258.
- Boyet, J., & Boyet, J. (1998). *Lo mejor de los gurus*. Barcelona. Gestión 2000. pp.131-174
- Bretones, M.T., Carrasco, S., Giménez, J.L., Resbier, E., & Virgili, C. (1990). *Sociología de la Empresa*. Barcelona. UB EUEE.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1962). *The management of innovation*. Tavistock Pub.Ld.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventado Recursos Humanos. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona. Gestión 2000.
- Calás, M.B., & Smirchic, L. (1991). "Voicing seduction to silence leadership". *Organizations studies*, 12 (4), 567-601.
- Cardona, P., & Chincilla, N. (1998). "Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo", *Harvard Deusto Business Review*, julio-agosto, pp. 36-41.
- Carneiro, M. (1995). "Grupo y grupos en entidades financieras". *Psicología del Trabajo Organizaciones* Vol.11 núm. 32 pp.75-87
- Castells, M. (1996). *La Era de la Información Economía Sociedad y Cultura*. Versión castellana de Carmen Martínez Gimeno. Alianza. Madrid
- Castresana, J.I., & Blanco, A. (1992). *Dirección eficaz, Dirección Flexible*. Madrid. Esic.
- Cattell, R.B. (1948). "Concepts and Methods in the measurement of group syntality". *Psychological Review* 48-63
- Cattell, R.B. (1972). *El análisis científico de la personalidad*. Barcelona. Fontanella.
- Chia, R. (1996). "The problem of reflexivity in organizational research: towards a postmodern science of organization" *Organization* vol.3 (1),31-59.Sage.
- Chincilla, M^a., & García, P.(2001): *Estudio sobre competencias directivas*. Papers de Formació Municipal n^o 79 Mayo. Diputació de Barcelona .
- Chomsky, N. (1976). *Aspectos de la teoría de la sintaxis*, Aguilar, Madrid.

- Clegg, S.R. (1989). *Frameworks of Power*. Sage Publications
- Clegg, S.R. (1990). *Modern Organizations: Organizations Studies in the Postmodern World*. London Sage Publications
- Clegg, S.R. (1994). "Power and institutions in the theory of organizations". En J: Hassard and M. Parker (ed). *Towards a New Theory of Organizations*. London. NY, Routledge.
- Clegg, S.R. & Hardy, C. (1996) "Conclusion: Representations". En Clegg, SR; Hardy, C. & Nord, WR (ed.) *Handbook of Organization Studies*. London, Sage.
- Clegg, S.R. (1998 (1990)). " Modern Organizations ". *Sage Publications Ltd.*, London.
- Cohen, A., & Soulier, A. (2004). *Manager pour les compétences. Une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain*. Paris : Éditions Liaisons.
- Cohen, B.P., & Zhou, X. (1991). "Status Processes in Permanent Work Groups" *American Sociological Review* 56: 179-188
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis : An Introduction " *Organization Studies*, 9/1, 91-112.
- Coulon, A. (1987). *La etnometodologia*. Madrid: Cátedra 1988
- Covey, S.R. (1993). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, Paidós Empresa, Barcelona.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur, Le Système*. Ed. du Seuil. Paris.
- Cummings, L.L., Huber, G.P., & Arendt, E. (1974). "Effects of Size of Spatial Arrangements on Groups Decision Making" *Academy of Management Journal*, Vol.17, N° 3, pp.460-475
- Cummings, L.L., & Schwab, D.P. (1985). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. Méjico: Trillas.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems" *Academy of Management Review*, abril de 1984, pag. 293
- Dayol, I., & Thomas, J.M. (1968). "Operation KPE: Developing a New Organization". *The Journal of Applied Behavioral Science* núm. 4.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.

- Demski, J. (1983). *Managerial incentives*. New Jersey. A.Rappaport Ed.Prentge Hall inc.
- Denzin, N. (2003a). *Strategies of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage publications
- Denzin, N. (2003b). *Collecting and interpreting qualitative materials*, Thousand Oaks, Sage publications
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage publications
- Devadas, R., & Argote, L. (1990). Learning and depreciation in work groups: The effects of turnover and groups structure. American Psychological Society Meeting. Dallas, June 1990.
- Dieterly, D.L. (1988). Team performance requirements. In S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* p.766-777. New York: Wiley.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizations fields". *American Sociological. Review* 48, 147-160
- Drucker, P.F. (1955). *The Practice of management* .London . Heinemamm.
- Drucker, P.F. (1973). "Reflexiones para un Director: Transcripción de los Seminarios Celebrados en Madrid y Barcelona" . Asociación para el progreso de la Dirección. Madrid
- Drucker, P.F.(1974). *Management : Task, Responsibilities, and Practices*. New York. Harper. [Traducción (1987): *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos aires. Ateneo]
- Drucker, P.F. (1979). *La gerencia de empresas*. Barcelona. Edhasa.
- Drucker, P.F. (1989). *The New Realities*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Drudis, A. (1992). *Planificación, Organización y Gestión de proyectos*. Barcelona. Gestión 2000.
- Dunphy, D. (1976). "The behavioural scientists: the role of consultant", *Australian Journal of Public Administration*, 35/1, pp. 9-24.

- Dyer, W. (1988). *Formación de equipos. Problemas y alternativas*. Addison Wesley Ibeoramericana.
- Echevarria, B. (2001). Configuración actual de la profesionalidad, *Letras Deusto*, 91 Abril-Junio. Bilbao
- Eisenstad, S. (1959). "Bureaucracy, bureaucratization and debureaucratization " *Administrative Science Quarterly*, 4 (3); 302-20
- Eitington, J. (1990). *Savoir travailler en groupe : exercices et documents*. Les Editions d'Organisation. Paris
- Emery, F.E., & Trist, E.L. (1965). "The casual Texture of Organizational Environments." *Human Relations* 18, pp.21-32.
- Etzioni, A. (1961). "The Comparative Analysis of Complex Organizations". The Free Press. New York
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Fayol, H. (1949[1916]). *General and Industrial Management*. London .Pitman
- Foucher, R., & Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal. Éditions Nouvelles/SQPTO
- Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving Work Groups. A Practical Manual for Team Building*. San Diego California. University Associates.
- French, & Bell (1978) *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*, N. Jersey
- Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (1993a). "A Psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 245-257.
- Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (1993b). "A Response to Dr. Belbin's reply". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3),261.
- Frug, G. (1984). "The ideology of bureaucracy in American law" . *Harvard Law Review*,97 (6),1276-388
- Galbraith, J. (1969). *The New Industrial State*. Harmondsworth. Penguin.

- Galbraith, J. (1977). *Planificación de organizaciones*. México. Fondo Educativo Interamericano.
- Galbraith, C.S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review*, 32, 56-70
- Garay, A., Iñiguez, L., Martinez, M., Muñoz, J., Pallares, S., & Vazquez, F. (2002). "Evaluación Cualitativa del Sistema de Recogida de Sangre en Cataluña" *Rev. Esp. Salud Publica* 76, 5, 437-450
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona. Editorial Paidós.
- Garmendia, J.A., & Parra, F. (1993). *Sociología industrial de los recursos humanos*. Taurus Universitaria.
- Geier, Ph.D. (1958). DiSC Personal Profile System www.geierlearning.com
- Gergen, K. J. (1992). "Organization Theory in the Postmodern Era" En *Rethinking Organization, New Direction in Organization Theory and Analysis*. Ed. Michael Reed & Michael Hughes. Sage Publications Ltd., London
- Gergen, K.J. (1997). *El Yo Saturado*. Paidos. Barcelona
- Gersick, C. (1988). "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development." *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gersick, C. (1989). "Marking time: Predictable transitions in task groups." *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309.
- Ghohal, S. (1997). *The individualized Corporation*. New York. Harper Bussines.
- Gibb, J.R. (1976). *Manual de dinámica de grupos*. Buenos Aires. Humanitas.
- Gil, F., & García, M. (1993). *Grupos en las Organizaciones*. Eudema. [2ª. Versión (1996). Ed. Pirámide. Madrid]
- Gil de Rozas, J., & Esteban, R (1997) Diagnostico de grupos y acciones de construcción de equipos de trabajo. En Ordoñez, M, *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Madrid. Aedipe-.Gestión 2000
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

- Godfrey (1962). *Our Wildest Dreams: Women Entrepreneurs Making Money, Having Fun, Doing Good*. USA. Harper Collins,
- Goleman, D. (1999) *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona. Ediciones Vergara.
- González, P. (1997). *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis
- Gonzalez, M.P., Silva, M., & Cornejo, J.M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB
- González de Rivera, L. (1997). "Aprender a trabajar en equipo: Clave de las organizaciones que aprenden. Barcelona." *Alta Dirección, monográfico: La empresa capaz de aprender*. EADA Núm. 191
- Goodman, P.S., Ravlin, E.C., & Argote, L. (1986). Current Thinking About Groups: Setting the stage for new ideas. In P.S.Goodman, *Designing Effective Work Groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goodman, P.S., & Associates (1986). *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gouldern, A.W. (1954). '*Patterns of Industrial Bureaucracy*'. Free Press, New York.
- Gracia , F.J., Martínez, V., & Peiró, J.M. (2001). "Tendencias y Controversias en el Futuro de la Gestión y el Desarrollo de los Recursos Humanos ". En Agulló, T. y Ovejero A.(eds). "Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas Psicosociológicas sobre el futuro del Trabajo". Pirámide .Madrid.
- Greene, C.N. (1989). "Cohesion and Productivity in Work Groups". *Small Group Behavior*. February , pp 70-86
- Grima, J.D., & Tena, J. (1991). *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*. Hispano Europea.
- Grove, A. (1989). *Las relaciones interpersonales en el trabajo. Cómo mejorarlas y cómo superar las diferencias*. Bilbao. Deusto.
- Guetzkow, H., & Simon, H. (1955). "The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriented group". *Management Science* 223-250.

Gundry, L., Kickul, J., & Prather, C.H. (1994). Construir una empresa creativa. *American Management Association. Organizational Dynamics*. Harvard Deusto. Referencia 94J08 Bilbao.

Gustafson, D.H., & Thesen, A. (1981). "Are Traditional Information Systems Adequate for Policy Makers?" *HCM Review (Winter)*.

Gustafson, D.H., Cats-Baril, W.L., & Alem, F. (1992). "Systems to support health policy analysis: Theory, models and uses." *Health Administration Press*.

Guzzo, R.A., & Salas, E. (1995). *Team effectiveness and Decisión Making in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco USA. Jossey-Bass.

Hackman, J.R., & Morris, C.G. (1975). Group task, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology (Vol. 8)*. New York: Academic Press.

Hackman, J., & Oldham, G.R. (1976). "Motivation Trought the Design of Work: Test of a Theory." *Organisational Behaviour and Human Performance* 16, pp.250-279.

Hackman, J.R., & Walton, R.E. (1986). *Designing Effective Work Groups* (pp.72-119) San Francisco. Jossey-Bass.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography. Principles in practice*. Second Edition. London: Routledge.

Hancock, P.H., & Tyler, M. (2001). *Work Postmodernism and Organization. A critical introduction*. SAGE Publications Ltd. London

Handy, C.B. (1978). *Gods of Management*. London, Souvenir Press.

Harkinns, S.G., & Szymanski, K. (1989). "Social Loafing and Group Evaluati3n." *Journal of Personality and Social Psychology*, pp 934-941

Harrison, J.R. (1991). "A Model of Cultural. Transmision in Formal Organizations." *Administrative Science Quartery*. D-91.

Harvey, O.J., & Consalvi, C. (1960). "Status and Conformity to Pressures in Informal Groups." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, pp.182-87.

- Hatcehr, L., & Ross, T.L. (1991). "From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality." *Journal of Organizational Behavior*. USA. John Wiley&Sons, Ltd. Vol.12 pp169-183
- Hayes, R.H., & Clark, B. (1986). "Why some factories are more productive than others." *Harvard Business Review* 5
- Hayes, N. (1997). "Successful Team Management." Londres: Internacional Thomson Business Press.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1997). *La organización del futuro*. Bilbao. Deusto.
- Hiam, A. (2003). *Team Roles Análisis* . version digital: <http://www.alexhiam.com>
- Hickman, G., & Silva, M. (1984). *El directivo excelente*. Madrid. Grijalbo.
- Hirschhorn, L. (1993). *Administración en un nuevo ambiente de equipo. Herramientas y metodos*. Wilmington, DEL: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Hontangas, P.M., & Peiró, J.M. (1996). Tareas, puestos, Roles y ocupaciones. In J.M. Peiró & F.Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. 1, pp.169-214). Madrid
- House, R.J., & Rizzo, J.R. (1972). "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior." *Organizational Behavior and Human Performance* pp.467-505
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (1985). *Organisational Behaviour* Prentice Hall (USA)
- Huici, C. (1987). *Estructura y Procesos de Grupo*. Tomo II. Madrid, UNED.
- Humble, J.W. (1968). "La dirección por objetivos: Sistemas, Experiencias, Aplicaciones prácticas". *Asociación para el Progreso de la Dirección*. Madrid.
- Hutte, H. (1965). "Decision-making in management game" *Human Relations*, 18 5-20
- Ibañez , T. (1990). *Aproximaciones a la Psicología Social*. Barcelona, Sendai.
- Ibáñez, T. (1994). *Psicología Social Construccinista: textos recientes*. Universidad de Guadalajara. Mexico.

Ibáñez, T., & Iñiguez, L. (1996). *Aspectos metodológicos de la Psicología Social Aplicada*. En Alvaro, J.L.; Garrido, A.; Torregrosa (coord). *Psicología Social Aplicada*. Madrid: Mc Graw-Hill pp.57-82

INEM (1995). *Metodología para la ordenación de la Formación profesional ocupacional*. Madrid. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid

Iñiguez, L. (1995). "Metodos cualitativos en Psicología Social." *Revista de Psicología Aplicada*, vol 5 <http://antalya.uab.es/liniguez>

Iñiguez, L. (2003). *Análisis del Discurso. Manual para las Ciencias sociales*. Barcelona: EDIUOC.

Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass: Harvard University Press

Ivancevich, J. (1976). "Effects of goal setting on performance and job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*.

Ivancevich, J., & Matteson, M. (1999). *Organizational behavior and management*. Boston. Irwin McGraw Hill

Jaeger, A.M., & Baliga, B.R. (1985). "Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience." *Strategic Management Journal* Vol.6

Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Johnson, D.W., & Johnson, F.P.(1987 [1994]). *Joining Together. Group Theory and Group Skill*. New Jersey, Prentice-Hall.

Johnson, C.E., Wood, R., & Blinkhorn, S.F. (1988). "Spuriouser and spuriouser: The use of ipsative personality test." *Journal of Occupational Psychology*, 61(2) 153-162

Jung, C.G. (1933). *Psychological Types*. New York : Harcourt, Brace and World

Kamdwalla (1977). *Desing of organization*. New York. Harcourt Brace Jovanovic.

Kanhn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1969). *Organizational stress: Studies on role conflict and ambiguity*

Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. Simon and Schuster, New York.

Kanter, R.M. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. *Leader to Leader*, Num.13, Summer, 1999.
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html>.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral : The Balanced Scorecard*. Barcelona. Gestión 2000.

Kaplan, R., & Sweeny, A. (1994). "Romero Engine Plant" Boston: *Harvard Business School*. 9-194-032.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1979). *Administración en las Organizaciones : un enfoque de Sistemas*. McGraw-Hill, México.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978, 1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Mexico. Trillas.

Katzenbach, J.R. (1998). *Equipos de Alta Dirección*. Barcelona. Gestión 2000.

Katzenbach, J.R. (2000). *El Trabajo en Equipo: "Ventajas y dificultades"* (compilador). Ediciones. Granica

Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). "The discipline of Teams." *Harvard Business Review*. pp.111-120. (March-April)

Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1996). *Sabiduría de los equipos. El Desarrollo de la Organización de Alto Rendimiento*. Madrid, Diaz de Santos. [version en ingles (1993): The wisdom of Teams." Boston. *Harvard Business School Press*.]

Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (2001). "The discipline of virtual teams" *Leader to leader* n° 22 Fall 2001. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/fall2001/katzenbach.html>

Keisey, D. (1998). *Please Understand Me II. Temperament Character-Intelligence* Prometheus Nemesis Book Company; 1st. ed edition. <http://Keisey.com>

Keith, D., & Newstrom, J. (1988). *El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. Mc.Graw Hill, Mexico 1988 en ingles Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour Mc.Graw-Hill USA

Kerr, S., & Slocum, J.W. (1987). "Managing corporate culture through reward systems". *Academy of Management Journal Executive*. Vol. 1, N° 2 1987

Kravitz, D.A., & Martin, B. (1986). "Ringelmann Rediscovered." *Journal of Personality and Social Psychology* pp. 5-86

- Kummerow, J.M., Barger, N.J., & Kirby, L. (1997). *Work Types: Understanding Your Work Personality-How It Helps You and Holds You Back, and What You Can Do to Understand It*. Warner Books.
- LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When Teams Work Best*. London. Sage Publications.
- Latane, B. (1981). "The psychology of social impact." *American Psychologist*, 36, 343-356.
- Latane, B., & Wolf, S. (1981). "The social impact of majorities and minorities." *Psychological Review*, 88, 438-453
- Lawler, E.E. (1986). *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona. Hispano Europea.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J. (1975). *Organización y ambiente*. Barcelona. Labor
- Lawshe, C.H., & Balma, M. (1966). *Principles of personnel testing*. New York Mc Graw Hill
- Lazzati, S., Tailhade, M., & Hirsch, H. (2003). *Las competencias como factor del desempeño personal. Desarrollo de un marco conceptual*. En Gerencia y Liderazgo, editado por S.Lazzati y E. Sanguinetti, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Leavitt, H. (1951). "Some effects of certain communication patterns on group performance." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 43 38-50
- Le Boterf, G. (1991). *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación AEDIPE-DEUSTO*.
- Le Boterf, G. (1994). *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Les Éditions d'Organisations.
- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona. Gestion 2000
- Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. London. Sage Publications
- Levinson, H. (2003[1970]). "Management by Whose Objectives?." *Harvard Business Review*, Jan 2003, 81,1,107-116.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340

- Lévy-Leboyer, C. (1993). *Le bilan de compétences*. Les Éditions d'Organisations. Paris.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Les Editions d'Organisations. Paris
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lewis III, & John, W. (1975). *Management Team Development: Will it Work for You?* American Management Association, Nueva York.
- Libby, R., & Lewis, B.L.(1982). Human Information procesing. Research in Accounting: The state of the art in 1982. AOS Vol. 7 No. 3
- Lindgren, R.M. (1997). *R. Meredith Belbin's team roles viewed from the perspective of the Big 5: A content validation*. Universiteet I Oslo, Oslo
- Linton, R. (1945) *The cultural background of personality*. New York: Appleton Century.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Nueva York, McGraw Hill.
- Lipnack, J., & Stamps (1993). *The Team Net Factor*. Essex Junction, VT: Oliver Wight.
- Lipset, S. (1960). *Political Man*. London, Macmillan .
- Locke, E.A., Cartledge, N., & Koepfel, J. (1968). "Motivational effects of knowledge of results: A goal setting phenomenon?" *Psychological Bulletin* 70, pp 474-485.
- Locke, E.A., & Schweiger, D.M. (1979). "Participation in decision-making: One more look." In B.M. Straw (ed.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: Coon, Jai press 265-339.
- Lockwood, N.R. (2003). "Work/Life Balance: Challenges and Solutions." *HR Magazine*, Jun2003, 48, 6, 'Special section' 2-10.
- Luft, J. (1984). *"Of Human Interaction: Johari Model"*; Mayfield, Pub. Co., USA

- Lyotard, J.F. (1984). " *The Postmodern condition.*" Minneapolis. University of Minnesota Press.
- Maddux, R. (1990). *Team Building. An exercise in Leadership.* Londres. Kogan Page.
- Maddux, R. (1991). *Formación de equipos de trabajo.* México. Trillas.
- Manz, C.H., & Sims, H.P. (1993). *Business without Bosses.* NY: John Wiley&Sons.
- March, J.G., & Simon, H. (1987). *Teoría de la organización.* Barcelona. Ariel.
- Manking, D., Cohen, S.G., & Bikson, T.K. (1996). " *Teams and Technology. Fulfilling the Promise of the New Organization.*" Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Manz, C.C., & Angle, H. (1987). "Can group self-management mean a loss of personal control? Triangulating a paradox." *Group and Organization Studies*, 11, 309-334.
- Margerison, C.J., & McCann, D.J. (1984). "High Performing Managerial Teams" , *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 5, No 5, pp 9-13.
- Margerison, C.J., & McCann, D.J. (1984). *How to Lead a Winning Team.* United Kingdom, MCB University Press.
- Margerison, C.J., & McCann, D.J. (1985). "Team Management Profiles: Their use in Managerial Development." *Journal of Management Development*, Vol. 4, No 2, pp 34-37. <http://www.tms.com.au>
- Marston, W. (1999 [1920]). *Emotion of Normal People.* International Library of Psychology (Library Binding) Rutledge.
- Martínez, M. (1998). *Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales.* Doctorado-1998 Psicología Social UAB
- Martínez, M. y Pallares, S. (1993). Imágenes de la dirección: Metáforas de la función directiva desde la propia Dirección. *Revista de Psicología.* Mexico.IV, pp.27-35
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching.* London, Sage Publications.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of Industrial Civilization.* Nueva York: McMillan.

- McClelland, D.C. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence." *American Psychologist*, 28, págs. 1-14
- McClelland, D., & Boyatzis, R. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McGrath, J.E. (1984). "*Interaction and performance*". Englewoods Cliffs NJ. J.Prennace Hall
- McGrath, J.E. (1986). "Studying groups at work: Ten critical needs for theory and changes in individual-group relations." In L.Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 15 pp 137-192 New York: Academic Press.
- McGrath, J.E. (1986). *Time and Human Interaction. Toward a Social Psychology of Time*. New York. Guilford.
- McGrath, J.E. (1990). *Time matters in groups*. In J. Galegher, R.Kraut, and C Egidio (eds) *Intellectual Teamwork* (pp-23-61) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- McGrath, J.E. (1991). "Time, Interaction, and performance (TIP): A theory of groups." *Small Groups Research*, 22, 147-174
- Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. CINTERFOR/OIT. <http://www.cinterfor.org>
- Mertens, L. (2000). "La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional" OEI. <http://www.oei.es>
- Merton, R.K. (1940). "Bureaucratic Structure and Personality" *Social Force*, Num 18, 560-568
- Merton, R.K. (1949). *Social Theory and Social Structure*. Collier Macmillan, New York
- Miles, M.B., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage.
- Milles, R.H. (1980). *Macro Organizational Behaviour*. Glenview: Scott, Foresman and Co
- Mintzberg, H. (1984, [1988 segunda edición]). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona .Ariel.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ariel.

- Moloney, K. (1998). *¿Es suficiente con las competencias?*, Training and Development Digest.
- Morales, J.F., & Huici, C. (2003). *Psicología Social*. Madrid, McGraw-Hill
- Moscovici, S. (1976) "Social Influence and Social Change". Londres. Academic Press. (trad.cast: (1985): *Psicología Social, I. Influencia y cambio de actitudes: individuos y grupos*. Barcelona. Paidós).
- Moxnes, P. (1998). "Fantasies and Fairy Tales in Groups and Organizations: Bion's Basic Assumptions and the Deep Roles." *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol.7 (3) pp. 283-298
- Mullen, B., Symons, C., Hu, L., & Salas, E. (1989). *Journal of General Psychology*. pg.155-170.
- Mumma, F.S. (1984, [1998]). Team-Work & Team-Roles. Mumma F, Ed. <http://teambuilding.com>, <http://hrdq.com>
- Muntaner Asociados (1998). *Manual del directivo eficaz*. Gestión 2000. pag.129-189.
- Muñoz, J. (2003). "Análisis Cualitativo de Datos Textuales con ATLAS/ti" Mayo de 2003, versión 2.4. Universidad Autónoma de Barcelona <http://antalya.uab.es/jmunoz/Cuali/ManualAtlas.pdf>
- Myers-Brigg (1975). "The MBTI instrument for practical applications". *Consulting Psychologists Press, Inc.* (now called CPP, Inc.) <http://www.teamtechnology.co.uk/team-role-theory.htm>
- Nadler, D., Hackman, J., & Lawler, E. (1979). *Managing organisational behaviour*. Boston, Little Brown.
- Neuman, G., Wagner, S.H., & Christiansen, N.D. (1999). "The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams." *Groups & Organization Management*, 24 (1), 28-45
- Nieva, V.F., Fleishman, E.A., & Reick, A. (1978). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement, and Their Relationships*. D.C.: Response Analysis Corporation.
- OCDE (1982). *The competences needed in working life*. Paris: OCDE. Informe 9922. 27. www.ince.mec.es
- OIT <http://www.ilo.org/skills>

- Offe, C. (1976). *Industry and Inequality*. Edward Arnold, London.
- O'Relly, C., & Flatt, S. (1989). "Executive Team Demography, Organizational Innovation an Firm Performance" *Working paper*. University of California, Berkley.
- Pacheco, V. (2003). *El cambio organizacional como gestión de la contradicción del orden empresarial: El caso de las fusiones y adquisiciones*. Trabajo de Investigación, UAB Dep. Psicología de la Salud y Social. Bellaterra.
- Pallares, S. (1998). *Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones: La Formación como estrategia de cambio*. Doctorado Psicología Social 1998. UAB.
- Parker Follet, M. (1918). *The New State: Gropu Organization the Soluotion of Popular Government*. Penn State. Prupress.org (1998)
- Parker Glenn, M. (1994). *Cross-Functional Teams*. San Francisco: Jossy-Bass.
- Patton, M.Q. (1980[1990]). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage.
- Payne, R. (1988). "The effectiveness of research teams: a review." *Working paper num. 169*. Manchester, Manchester Business School.
- Pearce, J.A., & Ravlin, E.C. (1987). "The design and activation of self-regulation work groups." *Human Relations*, 40, 751-782
- Peiró, J. M. (1997). *Psicología de la organización*. Madrid. UNED.
- Peiró, J.M. (1999). *Desencadenantes del estrés Laboral*. Madrid. Pirámide.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2000). "Psicología del Trabajo y Gestión del Conocimiento." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (1), 63-73.
- Pereda, S., Berrocal, F., & López, M. (2002). "Gestión de recursos humanos por competencias y Gestión del Conocimiento. " *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 28, 43-54.
- Perlman, D., & Cozby, P.C. (1986). *Psicología Social*. Mexico. Interamericana.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Peters, T. (1993). *Reinventando la Excelencia*. Barcelona. Ed.B.

- Peters, T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao. Deusto.
- Piaget, J. (1978) *Adaptación vital y psicología de la inteligencia*. Siglo XXI, Madrid.
- Picarin, R. (2003). *El Cambio Organizativo en la Empresa Global*. Proyecto ADE 2003, ESADE (npublicat). Gentilesa de l'Autor.
- Pichard, J.S., & Stanton, N.A. (1999). "Testing Belbin's team role theory of effective groups". *Journal of Management Development*, 18(8), 652-665.
- Pichon, R.E. (1978). *El Proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pidgeon, N., & Henwood, K. (1987). Grounded theory: practical implementation. En J.T.E. Richardson (ed.). *Handbook of qualitative research methods for Psychology and the Social Sciences*. Leicester: BPS Books.
- Plant, R. (1991). *La dirección del cambio en la empresa*. Barcelona. Gestión 2000
- Pobrete, M. (2003). La enseñanza superior basada en competencias, en *Seminario Internacional: Orientaciones Pedagógicas para la convergencia europea de educación superior*. Bilbao: UD.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood Ill: Irwin-Dorsey.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). *Behaviour in Organizations*. New York. Mc.Graw Hill.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), pp. 79-91.
- Prethus, R. (1975). *The Organizational society*. Ny. Random.
- Pugh, D., & Hickon, D. (ed) (1976). *Organizational Structure in its context*. Farnborough, Saxon.
- Quick, T.L. (1992). *El pensamiento innovador en la empresa. Soluciones audaces para resolver problemas complejos*. Barcelona. Paidós.
- Quick, T.L. (1992). *Successful Team Building*. New York. Amacom.
- Ravitsky, M. (2002). Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación. Proyecto ETP Conferencia magistral III Encuentro sobre formación Tecnológica de Europa y América Latina. La Habana 4 y 8 noviembre 2002.

- Reed, M. (1993). *Organizations and modernity* en Hassard and Parker (ed) London . Sage
- Reed, M. (1996 a). *Organizational Theorizing : a historically contested terrain* en Clegg, SR; Hardy, C and Nord,WR (ed).Handbook of Organization Studies. London, Sage
- Reed, M. (1996 b). Expert power and control in Late Modernity: an empirical review and theoretical synthesis” *Organization Studies*, 17/4, p. 573-597.
- Reddin, B. (1974). *Efectividad Gerencial* (William. J Reddin) Diana, México.
- Rey, B. (1996). *Les compétences transversales en question*. Paris : ESF Éditeur.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. In Kravitz D, and Martin, B.: Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941. 1986
- Rizzo, J., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). “Role conflicts and ambiguity in complex organizations.” *Administrativew Sicience Quaterly*, 15 150-163
- Robertson, P. (1985). *Cómo animar y dirigir un grupo de trabajo*. Madrid. Iberico Europea de Ediciones.
- Robins, S.P., & Dyerwg (1988). *Formación de equipos*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Robins, S.P. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México. Prentice-Hall.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). “Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study.” *Academy of Management Journal* , pp. 137-152.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939). “*Management and the Worker*.” Harvard Univ. Press.
- Santesmases, M. (1992). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid. Pirámide.
- Sbandi, P. (1977). *Psicología de los Grupos*. Barcelona. Herder.
- Schwab, D., & Cummings, L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, pp. 408-430.

- Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., & Gregory, D. (1951). An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity. *Human Relations* .3.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Méjico. Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Plaza&Janes.
- Schein, E., & Bennis, W.G. (1980). *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Barcelona. Herder.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Paidos,
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas* Ed. Paidos
- Scoltes, P.R., & asociados. (1996). *The Team Handbook*. Madison, Wis: Joiner Associates, Inc.
- Scott, W.C. (1967). *Organization Theory*. Homewood, IL: Irwin,
- Senge, P.M. (1992). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona. Granica.
- Senior, B. (1997). "Team roles and team performance: Is there 'really' a link?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 241-258
- Serreri, P. (2000). *La formazione verso il terzo millennio*. Competenza. En C. Montedoro, (Ed.) Roma: Edizioni SEAM. p.81-96
- Shaw, M.E. (1954). "Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets" *Journal of Experimental Psychology*, 48, 211-217
- Sherif, M., & Sherif, C. (1953). *Groups in Harmony and Tension*. New York. Harper&Row.
- Shulman, A.. (1996) "Putting Group Information Technology in its Place: Communication and Good Work Group Performance". In Clegg, S.R., Handy, C. & Nord, W. (Eds.) *Handbook of Organisation* pp.357-371
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative dates. Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.

- Silverman, D. (1997). *Qualitative Research. Theory, method and practice*. London Sage.
- Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2 125-132.
- Simon, P., & Albert, L. (1983). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona. Herder.
- Sinclair, A. (1996 [1992]). La Tiranía de una Ideología de Equipos. *Organization Studies*, 1992, 14, 4, 611-626. Traducción de Angie Larrosa supervisada por el profesor Ceferí Soler, diciembre 1996.
- Sloan, A.P. (1979). *Mis años en la "General Motors"*. Pamplona. IESE
- Smircich, F., & Calas, M. (1987). "Organizational cultural a critical assessment ". En Jablin et(ed) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury. Sage.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York. John Willey and Sons
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). "Threat rigidity effects in organizational behaviour: A Multi Level Analysis." *Administrative Science Quarterly* vol.26 pp. 501-504.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness a behavioural view*. California. Goodyear.
- Stein, A. (1976). "Conflict and Cohesion: A Review of the Literatures." *Journal of Conflict Resolution*, 3, pp. 143-172.
- Stogdill, R. (1959). *Individual Behavior and group achievement* . Oxford University Press. New York.
- Stogdill, R. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire. Form XII* Columbus Ohio. Bureau of Bussines Research Ohio State University.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams. Teamwork, and Teambuilding. The Manager's Complete Guide to Teams in Organizations*. Singapore: Prentice-Hall.
- Strauss, A. (1987). "*Qualitative analysis for social scientists*." Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). "Grounded Theory Methodology. An Overview" en Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.): "*Handbook of Qualitative Research*", California, Sage Publications.

- Swezey, R.W., & Salas, E. (1992). *Teams: Their Training and Performance*. Norwood, NJ: Ablex.
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology* (pp. 117-153). North Holland: Elsevier Science.
- Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific management*. N.Y, Harper
- Taylor, S.J., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Ediciones Paidós. 1992
- Tejada, J., et al. (1999). *Competencias profesionales, cualificación, certificación: ¿qué hay detrás de las palabras?* I Encuentro Internacional de Galicia e Norte Portugal de formación para o traballo, 1-3 xulio, 1999. 10 pp.
- Tena, J. (1989). *Organización de la empresa. Teoría y aplicaciones*. EADA Gestión.
- Thomas, J.M., & Bennis, W.G.(1972). *Management of Change&Conflict*. Middlesex UK. Penguin.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action* , McGraw –Hill . New York.
- Thurow, L.C. (1995). *El futuro del capitalismo*. Ed. Ariel.
- Tjosvold, D. (1988). "Effects of shared responsibility and goal interdependence on controversy and decision making between departments." *Journal of Social Psychology*, 128(1), 7-18.
- Tjosvold, D. (1991). *Team Organization: An enduring competitive advantage*. Chichester. John Wiley and Sons.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona. Plaza y Janes.
- Toffler, A. (1985). *La empresa flexible*. Barcelona. Plaza y Janes.
- Trist, E. L. & C. Sofer (1959). *Exploration in group relations*. Leicester: Leicester University Press.
- Tuckman, B.W. (1965). "Development Sequences in Small Group." *BW. Psychological Bulletin* June-65.

- Turner, M.E. (1988). "Threat: Assessments and consequences for work group performance." *Unpublished PhD dissertation, Carnegie Mellon University. (Argote L 1993).*
- Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). "Real feelings, emotional expression and organizational culture." *en Research in Organizational Behaviour, vol. 11.* L.L. Cummings y B. Staw (eds.), pp. 43-103. Greenwich, Conn; JAI Press
- Vargas, J. (2001). "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización" *En. Revista Iberoamericana de Ecuación OEI.* <http://www.oei.es>
- Varney, G.H. (1989). *Building productive teams: An action guide and resource book.* San Francisco,CA:Jersey-Bass, Inc
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation.* New York. Willey.
- Yinder, M. (1965). *Toward a field theory of behaviour.* Mexico.: McGraw-Hill
- Wagner, W., Gary, J.P., & Charles, A., O'Reilly (1984). "Organizational demography and turnover in top management groups" *Administrative Science Quarterly.* v29, pp 74-92.
- Warner, Ch.H. (1990). "Management per Objectives in Sales Departments". www.charleswarner.us/mbosls.html. November, 2003.
- Walton, R.E., & Hackman, J.R. (1986). *Groups under contrasting mangement strategies.* San Francisco. Jossey-Bass.
- Weber, M. (1921). *Economie et Société .* Plon, Paris
- Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones.* Barcelona. Herder.
- West, M.A. (1994). *Effective Teamwork.* Leicester, BPS Books. [versión en español (2003)]. *El trabajo eficaz en equipo.* Barcelona Paidos Plural
- West, M.A. (1996). *Handbook of Work Group Psychology* Chichester: John Wiley and Sons.
- Wexlkey, K.N., & Yukl, G.A. (1990). *Conducta organizacional y Psicología del personal.* S.A. México.

Whitley, R. (1992). "The Social Construction of Organizations and Markets: The comparative analysis of Business Recipes ". En M. Reed and M. Hughes (ed) Rethinking Organization Sage.

Whyte, W.F. (1956). *The organization Man*. New York: Simon and Schuster

Woodcok, S.P. (1989). *Team Development Manual*. USA. Grower.

Woodrufe, C. (1993). *Assessment centres: identifying and developing competences*, Institute of Personnel Management, London.

Woodward, J. (1970). *Industrial Organization*, Oxford Univ. Press.

Wright, T.P. (1936). Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of the Aeronautical Science*, 28, 122-128.

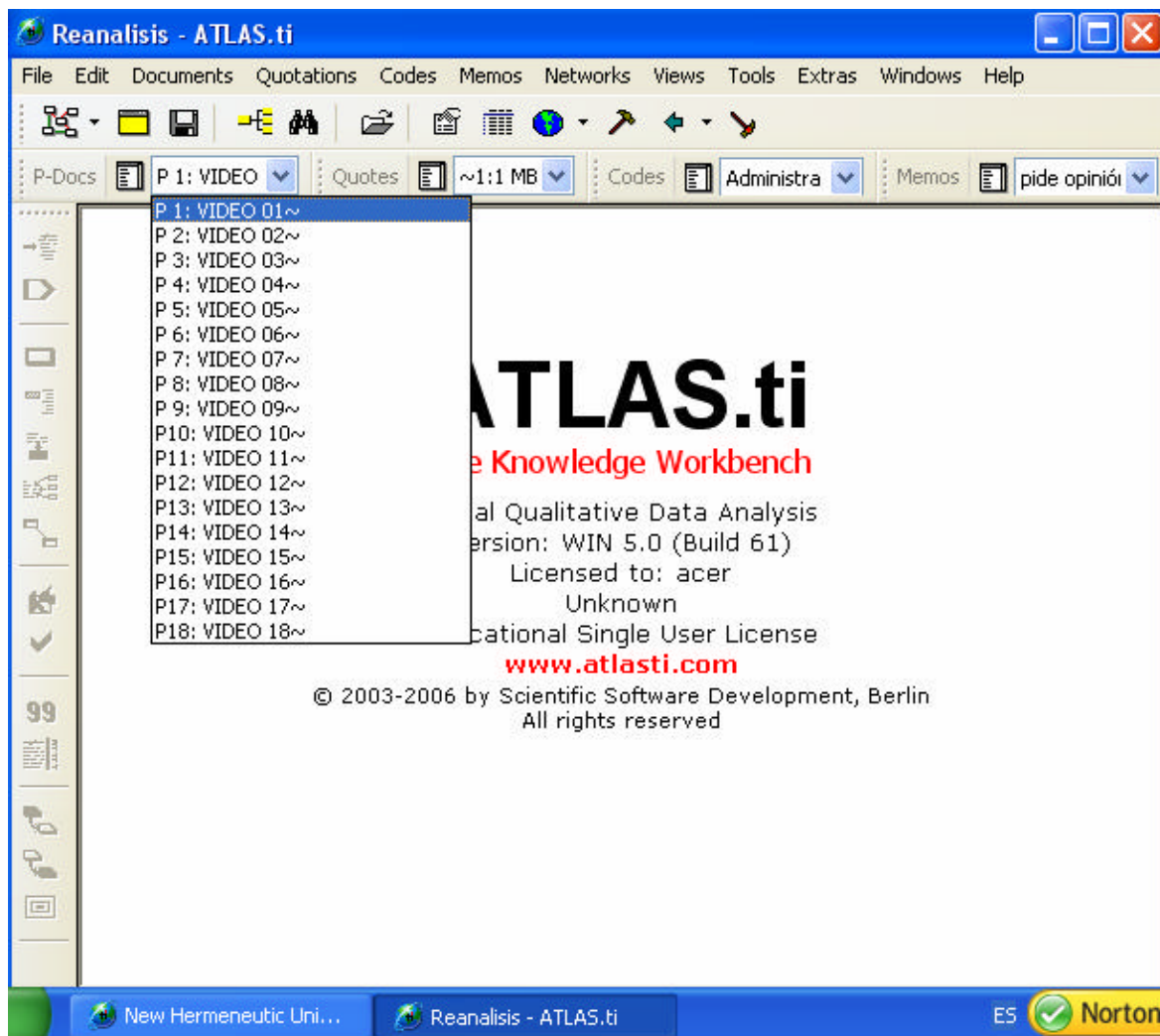
Zaleznik, A. (1989). "The Mythological Structure of Organization and its Impact." *Human Resource Management*, Summer 89, 28, 2, 267-277.

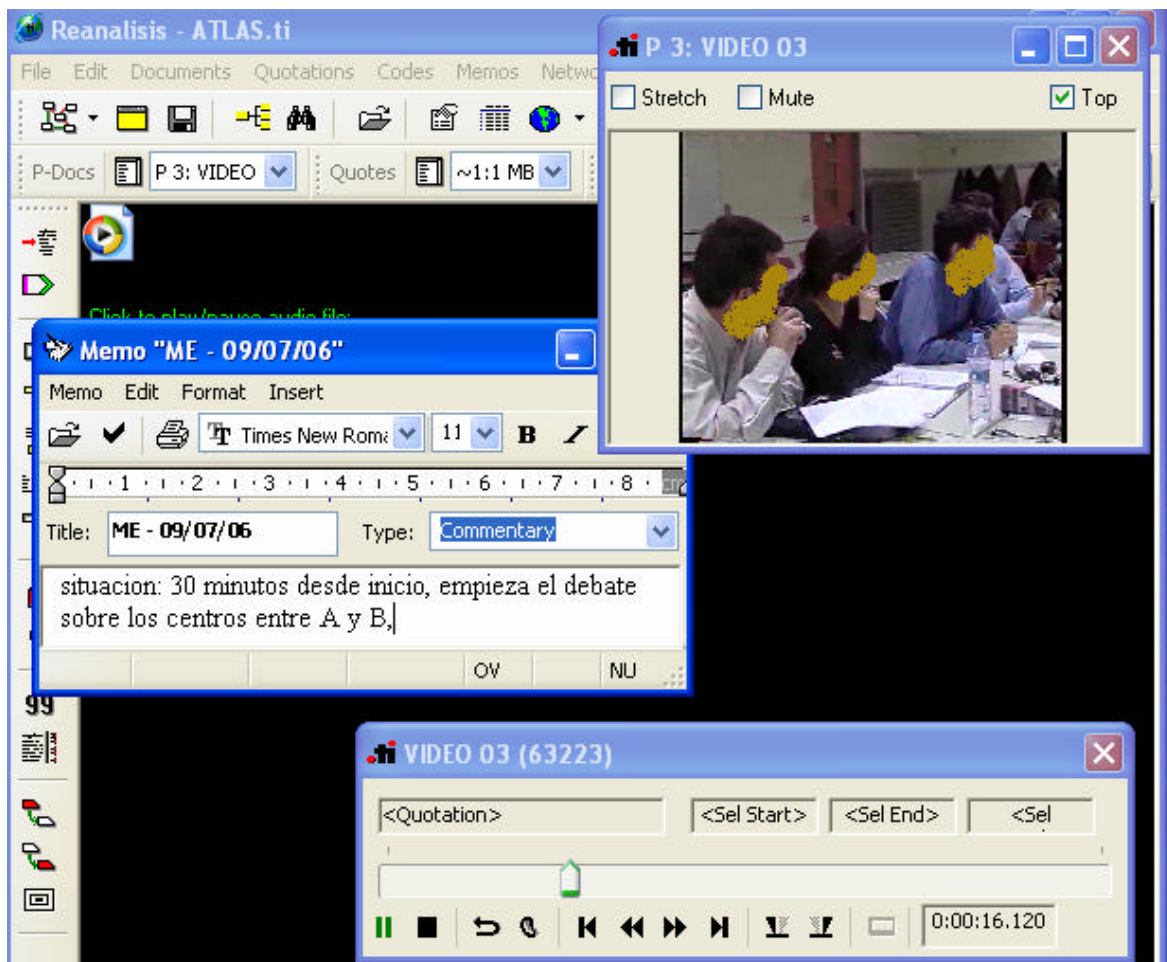
Zarifian, P.H. (1997). "La compétence, une approche sociologique." *L'orientation Scolaire et Professionnelle*. 26, 3, 429-444

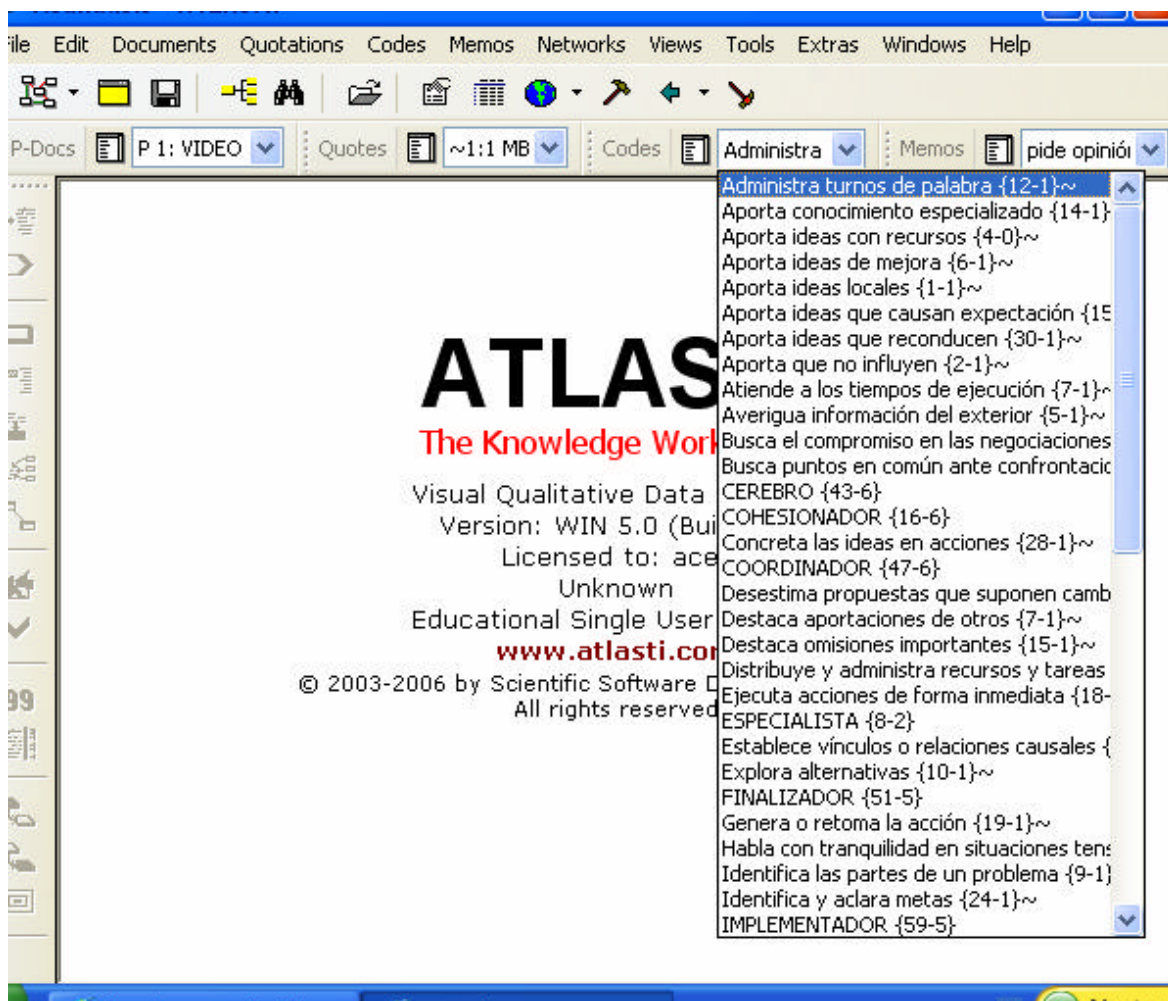
Zimbardo, P.G. (4-1973). 'The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandelian Prison.'" *New York Times* .pp 38-60.

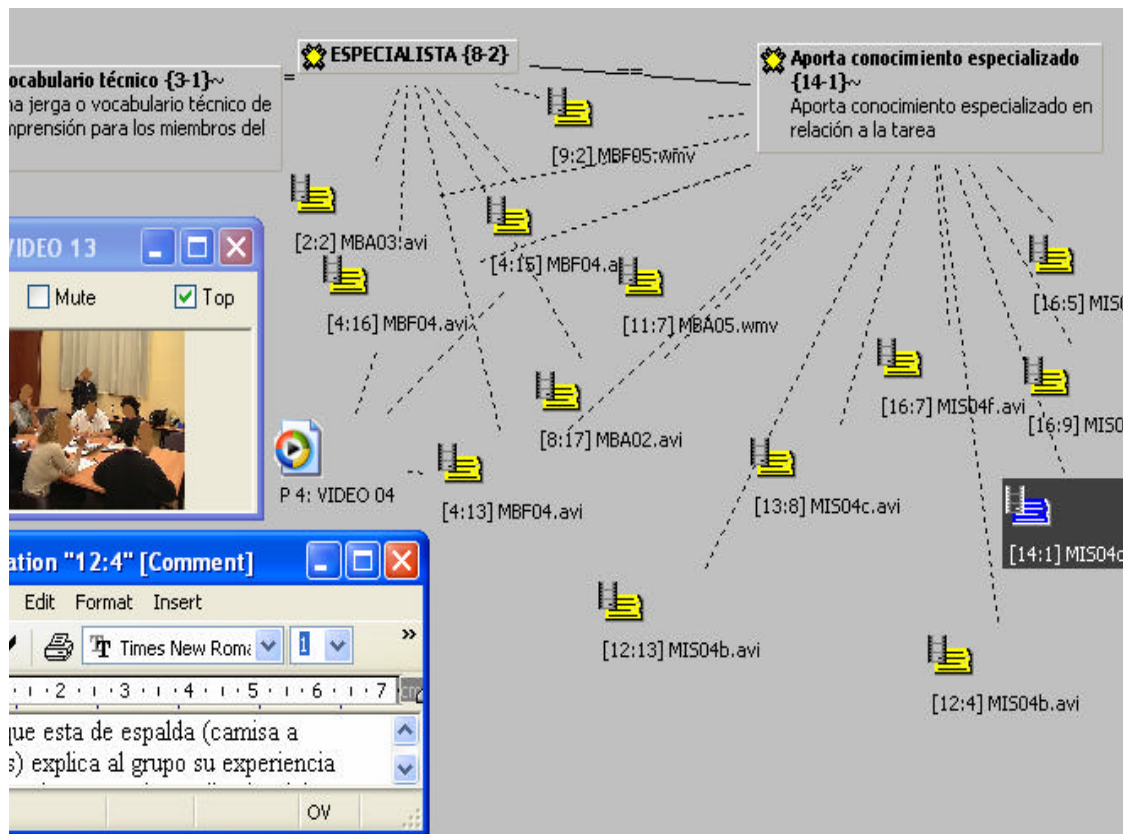
ANEXOS:

- **Proceso de análisis a través del Atlas/ti.**
- **Fichas de seguimiento para las fases iniciales.**
- **Codificación del “corpus visual” a través del Atlas/ti**





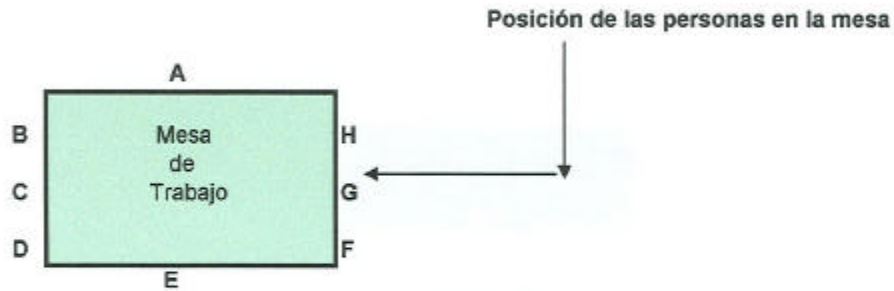




ANEXO: EJEMPLO FICHA DE REGISTROS PARA LA PRIMERA FASE DE OBSERVACION

FICHA DE SEGUIMIENTO: 1a RUTA DE OBSERVACION

A



Persona : A

Características Generales

- Posicion en la mesa
- Forma de sentarse
- Posicion de las manos
- Tono de Voz

Persona : B

Características Generales

- Posicion en la mesa
- Forma de sentarse
- Posicion de las manos
- Tono de Voz

Comportamiento

Interactua

- Empieza haciendo anotaciones
- Consulta sobre los objetivos
- Coje ideas del grupo
- Comentario simpatico

-
-
B
H

Comportamiento

Interactua

- Empieza haciendo anotaciones
- Sigue leyendo
- Da instrucciones
- Debate idea

-
-
A
C

Persona : C

Características Generales

- Posicion en la mesa
- Forma de sentarse
- Posicion de las manos
- Tono de Voz

Comportamiento

Interactua

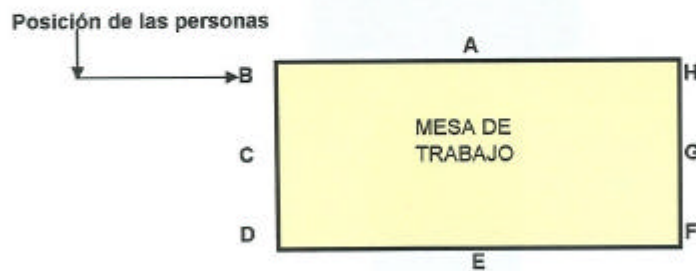
- Consulta a su compañero
- Toma nota comentario
- Manifiesta una idea
- Evalua comentario de su compañero

E
-
B
H

ANEXO: EJEMPLO FICHA DE REGISTROS PARA LA PRIMERA FASE DE OBSERVACION

FICHA SEGUIMIENTO: 2a RUTA DE OBSERVACION

B



CARACTERISTICAS GENERALES	PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> · Posicion en la mesa · Forma de sentarse · Posicion de las manos · Tono de voz 	A B C

COMPORTAMIENTOS SECUENCIALES

- A = Hace una broma " pareces el spidermani"
- F = Lee redactado del texto
- D = Interrumpe a F
- A= Dice que lean el texto de nuevo
- B = Discute con C " no estoy de acuerdo con este dato.."
- H = "xxxxxx"

PRIMER INTENTO DE CATEGORIZAR A LAS PERSONAS CON ROLES DE EQUIPO

PERSONA	Probables roles de equipo
A	Monitor, Finalizador...
B	Creativo...
C	Monitor-Evaluador, Investigador Recursos

CEREBRO (CREATIVO)

All current quotations (2). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalisis
File: [F:\Analisis\Reanalisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:16:21

P 1: VIDEO 01 - 1:12 (16172 16498)

Codes: [Aporta que no influyen] [CEREBRO]

El Sr. del fondo a la izquierda (camisa roja), intenta sugerir una idea, titubea bastante, "es mejor,... es mejor que superemos el objetivo....", si bien siguen adelante si hacerle caso.

P 2: VIDEO 02 - 2:11 (10694 10844)

Codes: [Aporta que no influyen] [CEREBRO]

El Sr. izquierda mesa (polo negro y camisa azul), sugiere una idea que inicialmente moviliza, si bien no le hacen caso. "cuando pones objetivos por departamentos, cada uno va a la suya...."

All current quotations (4). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalisis
File: [F:\Analisis\Reanalisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:13:15

P 5: VIDEO 05 - 5:5 (12145 12532)

Codes: [Aporta ideas con recursos] [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo camisa topos (blanca-negra), va dando forma a las ideas del grupo, dibujando unos bocetos en la cuartilla de papel

P10: VIDEO 10 - 10:25 (83738 84329)

Codes: [Aporta ideas con recursos]

El Sr. extremo - izquierda (suéter negro) esta comentando al grupo su idea publicitaria, dibujando al tiempo que la verbaliza

P11: VIDEO 11 - 11:4 (633970 686227)

Codes: [Aporta ideas con recursos]

El Sr. (camisa azul) esta dibujando su idea, mientras la verbaliza, captando la atención de todo el grupo.

All current quotations (6). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:14:44

P 1: VIDEO 01 - 1:35 (40687 40892)

Codes: [Aporta ideas de mejora] [CEREBRO]

El primer Sr. aparece en la imagen (camisa blanca), sugiere una idea "yo le haría 10 para que frenara un poco, tiene mucha mora...."

P10: VIDEO 10 - 10:12 (41881 42518)

Codes: [Aporta ideas de mejora]

La Sra. extremo-derecha (blusa oscura), aporta una idea que mejora una propuesta anterior "tiene que ser un lema favorecedor, ...le dice al amo, ayúdame a ser cívico...". Otro compañero expresa que es una buena idea "pues pones en la boca del perro, el comportamiento esperado del amo..."

P10: VIDEO 10 - 10:19 (55391 55956)

Codes: [Aporta ideas de mejora]

La Sra. frente (blusa estampada), redondea una idea que el grupo está manejando "vemos un perro con un pañal...tiene que acabar así...!entonces recoge los excrementos!.."

P13: VIDEO 13 - 13:2 (7238 7589)

Codes: [Aporta ideas de mejora]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro), enfatiza y destaca una idea "yo creo que es importante, dar estos papeles en los espacios de infraestructura....."

P13: VIDEO 13 - 13:6 (12382 13392)

Codes: [Aporta ideas de mejora]

El Sr. extremo izquierda (camisa gris) incorpora matices nuevos e importantes a la idea del grupo, a la hora de formular la campaña publicitaria "yo pienso que es una cuestión de educación, y la campaña debe ir dirigida a toda la población y en lugares clave.....a los veterinarios". El grupo valora su idea.

P13: VIDEO 13 - 13:16 (29426 30233)

Codes: [Aporta ideas de mejora] [Aporta ideas que causan expectación]

La Sra. frente-derecha, formula una idea innovadora que es muy valorada por el grupo. Los miembros manifiestan de inmediato "esto.....esto, está muy bien..."

All current quotations (1). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:15:06

P 4: VIDEO 04 - 4:1 (3619 3966)

Codes: [Aporta ideas locales] [CEREBRO]

La Sra. que esta en un extremo de la mesa, izquierda (blusa oscura), sugiere una idea que es escuchada por su entorno inmediato, que capta audiencia "alguien me apoya con los recibos,...con los recibos...."

All current quotations (15). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:15:28

P 1: VIDEO 01 - 1:2 (1065 1358)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

Sr. fondo - derecho, tapado por su compañera (camisa roja), aporta una idea que genera expectación en el grupo, incluso su compañera invade su espacio con una exclamación ¡como!. La idea que propone es que el problema "es que se están quitando clientes...falta coordinación entre oficinas...."

P 2: VIDEO 02 - 2:9 (8773 9104)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

El Sr. del extremo izquierda (suéter gris), comenta "si este es el argumento, nos obliga a nosotros a comernos la diferencia....". Capta las miradas de algunos compañeros, que se giran en dirección a él. Después un compañero rebate su idea.

P 2: VIDEO 02 - 2:20 (19518 20148)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

El Sr. del vértice derecho de la mesa (camisa beige), después de haber permanecido callado, sugiere una idea innovadora, que causa expectación del grupo "podemos aumentar el 8% a los costes internos....". Su compañero se abalanza sobre él, y replica la idea "lo que tu dices es que..."

P 3: VIDEO 03 - 3:28 (29066 29710)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

El Sr. que aparecerá dentro de unos instantes, sentado en un extremo izquierdo de la mesa, (camisa oscura), sugiere una idea que genera exclamaciones y replicas "podemos utilizar la estrategia de comprar coches antiguos, para vender nuevos....", unos dicen "¡esta muy bien!...es como un Plan Renove", otro le replica "lo que no haremos es comprar coches viejos...."

P 4: VIDEO 04 - 4:4 (5520 6047)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

La Sra. del extremo izquierda mesa (blusa oscura), aporta una idea que causa exclamación de algunos miembros "podíamos poner al empleado en tareas comerciales....", replican todos "a tareas administrativas...", otro comenta, pero "que quiere hacer..."

P 5: VIDEO 05 - 5:2 (5619 5956)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

La Sra. que esta derecha-frente (blusa oscura), sugiere una idea original, al doblar unas hojas de papel, para mostrar la escala del barco. Con ello moviliza la atención del grupo, y también sus posturas, siendo significativa la Sra. del extremo izquierda, que se abalanza sobre la

"maqueta" y mira atentamente.

P 5: VIDEO 05 - 5:3 (9099 9465)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

La Sr. frente-derecha (blusa oscura) esta polarizando la atención de todo el grupo, que reflexiona sobre su idea "original". Están alrededor de ella, modelizando las posibilidades de su idea.

Esta secuencia es continuación de la anterior 5:2

P 5: VIDEO 05 - 5:6 (13499 14112)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

La Sra. frente-derecha (blusa oscura), sigue explicando con gestos su idea original, que es escuchada atentamente por el grupo. Su compañera del extremo, coge el papel para poner en práctica las posibilidades de su idea.

P 5: VIDEO 05 - 5:9 (18848 19268)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

La Sr. frente-derecha ha sugerido una idea, a la que esta dando forma a través de gestos. El grupo esta atento a sus indicaciones y avanzan sobre la idea, colaborando con ella.

Como continuación de imagen anterior también se considera idea causa expectativas, además de idea estructurada.

P 9: VIDEO 09 - 9:7 (889898 904920)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

La Sra. del fondo, extremo izquierda mesa (blusa oscura), después de estar callada un tiempo, sugiere una idea que causa expectación en el grupo, quienes giran sus cuerpos hacia ella, para escuchar mejor "poner objetivos y tareas por empleado.....así, el director no tiene porque asumir todo..."

P 9: VIDEO 09 - 9:10 (1078548 1118500)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [CEREBRO]

El Sr. que aparecerá, dentro de unos instantes, situado en el extremo izquierda de la mesa, de espaldas (camisa gris), propone una idea que genera expectación, si bien es inmediatamente rebatida por varios miembros, como fuera de lugar o de imposibilidad práctica "si una oficina a captado 30 empresas, los clientes deben acudir a la misma...". La posición de todos los miembros es de acción para rebatirla "esto es muy pocos serio...." "esto no lo ponemos...".

P10: video 10 - 10:7 (21410 22237)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [Aporta ideas que reconducen]

La Sra. espaldas (camisa gris), ante la propuesta de una compañera que manifiesta la necesidad de crear una idea innovadora "tendríamos que hacer una campaña con el perro hablando del amo...dirigiendo una carta....Sr. Chuki dile al amo que...". La idea es original e incluso hace sonreír

P13: VIDEO 13 - 13:16 (29426 30233)

Codes: [Aporta ideas de mejora] [Aporta ideas que causan expectación]

La Sra. frente-derecha, formula una idea innovadora que es muy valorada por el grupo. Los miembros manifiestan de inmediato "esto....esto, esta muy bien..."

P17: VIDEO 17 - 17:8 (18446 18757)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. (camisa roja), reformula las ideas "mas o menos lo tenemos claro lo que vamos ha hacer: limpiar, ordenar, reponer y nosotros a cobrar..."

All current quotations (30). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:15:53

P 1: VIDEO 01 - 1:7 (9561 10135)

Codes: [Aporta ideas que conducen] [CEREBRO]

El Sr. fondo derecha (camisa roja), sugiere una idea que capta la atención de todo el grupo. "tenemos que pasar a otro tema,.....es una zona consolidada.... que porcentaje de activo y pasivo..."

P 1: VIDEO 01 - 1:16 (21295 21498)

Codes: [Aporta ideas que conducen] [CEREBRO]

El Sr. del fondo a la izquierda (polo oscuro), manifiesta una idea, que centra el debate y es asumida por el grupo "poner unos altos objetivos y luego justificarse..."

P 1: VIDEO 01 - 1:28 (33007 33305)

Codes: [Aporta ideas que conducen] [CEREBRO]

El Sr. del fondo a la derecha (polo verde), aporta a una idea que centra el debate, *insiste varias veces antes no le hacen caso* "cuando pasamos,...cuando pasamos, ...vale, pero cuando pasamos, al objetivo decimos, un 15% un 16%.... cuando pasamos". Al final el grupo escucha activamente.

P 1: VIDEO 01 - 1:47 (83235 83637)

Codes: [Aporta ideas que conducen] [CEREBRO]

La Sra. del fondo derecha, (blusa rosa) que ha estado mucho rato callada, participa activamente con ideas que captan la atención del grupo

P 1: VIDEO 01 - 1:48 (85788 86119)

Codes: [Aporta ideas que conducen] [CEREBRO]

El Sr. centro derecha (camisa negra), sugiere ideas que captan la atención, centrando el debate, y posteriormente, permiten al grupo continuar en esta línea "al de la red de oficinas, ponemos al empleado, mientras que.....". El grupo asiente sus comentarios.

P 1: VIDEO 01 - 1:49 (86275 86798)

Codes: [Aporta ideas que conducen] [CEREBRO]

El Sr. centro - derecha, aporta ideas que permiten agilizar el debate en la línea propuesta "mira si ponemos a este en esta oficina, y se nos quejan.... este será un monitor de riesgos...". Los demás asienten "esto lo situamos en riesgos....". Continúa el debate.

P 2: VIDEO 02 - 2:17 (17854 18381)

Codes: [Aporta ideas que conducen] [CEREBRO]

El Sr. frente izquierda (polo oscuro), aporta una idea que centra el debate, y moviliza la opinión de los asistentes en esta línea. "incrementar un 8% las transacciones... asumimos el coste de la valoración..."

P 3: VIDEO 03 - 3:11 (14204 14637)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. centro derecha (camisa blanca), propone una idea, que capta la atención del grupo, en la línea que se esta debatiendo "lo que hemos de hacer para ganar una aliado en el departamento...., es que les cobraremos lo mismo.....". Todos están atentos a la idea, y una compañera la valora muy positivamente.

P 3: VIDEO 03 - 3:12 (15143 15295)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. centro derecha (camisa clara), aporta una idea, que capta la atención del grupo. Todos los miembros movilizan sus posiciones hacia el. "Si al departamento de cuesta 100 y hemos acordado un 10%, les cobraremos un 110,.... ellos estarán de acuerdo"

P 4: VIDEO 04 - 4:33 (40075 40346)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

No memos

Comment:

La Sra. del fondo izquierdo (blusa azul), propone una idea central, que es debatida por algunos miembros del grupo "también la forma de incentivar...", le repican "si la política de incentivos...", otros comentan "pero no podemos incentivar esto...."

P 4: VIDEO 04 - 4:42 (53475 53946)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

No memos

Comment:

La Sra. del vértice derecho de la mesa (camisa naranja), propone una idea que centra el debate en un tema "si ahora mejora el entorno económico, hay que incrementar los fondos de inversión....". Otro miembro comenta "si claro los fondos de inversión...". El grupo sigue con este tema.

P 5: VIDEO 05 - 5:9 (18848 19268)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

No memos

Comment:

La Sr. frente-derecha ha sugerido una idea, a la que esta dando forma a través de gestos. El grupo esta atento a sus indicaciones y avanzan sobre la idea, colaborando con ella.
Como continuación de imagen anterior también se considera idea causa expectativas, además de idea estructurada.

P 5: VIDEO 05 - 5:12 (23678 24209)

La Sra. de espaldas, blusa (verde claro), después de rebatir la idea de una compañera, aporta una idea nueva más posible, que facilita la acción. "pero es que así...., se puede hacer una forma de H y después pegar...". La compañera de la izquierda intenta implantar esta idea.

P 6: VIDEO 06 - 6:2 (271760 312860)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

Sr. fondo izquierda (camisa azul), esta explicando su idea, de forma estructurada mediante la utilización de soportes (papel, regla, lápiz), captando la atención de los miembros.

P 6: VIDEO 06 - 6:7 (789888 819993)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

La Sra. de la derecha (blusa roja), esta explicando una idea al grupo, de cómo construir el barco. La idea esta estructurada, y se apoya con los papeles para ofrecer una mejor perspectiva. El grupo escucha atentamente y reflexiona sobre las posibilidades.

P 6: VIDEO 06 - 6:8 (897546 932681)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. del fondo izquierda (camisa azul), esta explicando al grupo su idea de barco, utilizando soportes físicos, y también gestos para expresar la forma imaginada del barco.

P 6: VIDEO 06 - 6:11 (1103623 1140873)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

La Sra. izquierda (blusa roja), crea mediante unas hojas de papel, una forma simulada de barco. Los demás miran atentamente su idea, y se ponen a trabajar.

P 6: VIDEO 06 - 6:17 (2248457 2268999)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. fondo izquierda (camisa azul), expresa su idea de ensamblar las tiras de papel para dar volumen al barco. El grupo acepta su idea.

P 7: VIDEO 07 - 7:4 (530526 554780)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. centro izquierda, (esta un poco tapado) esta expresando su idea de la forma que tendrán las tiras de papel, mediante la utilización de una regla, y una cuartilla. El Sr. que preside la mesa acepta su sugerencia.

P 7: VIDEO 07 - 7:10 (1089533 1105206)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. del fondo izquierda (camisa azul), esta expresando la forma que deben tener las tiras de papel, y como las ensamblaremos, para dar volumen al barco. Capta la atención del grupo, y en especial del Sr. frente izquierda que dirige todo su cuerpo en dirección al miembro que explica la idea, para escuchar mejor.

P 7: VIDEO 07 - 7:11 (1143710 1163890)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. del fondo izquierda (camisa azul), esta expresando la forma que deben tener las tiras de papel, y como las ensamblaremos, para dar volumen al barco. Capta la atención del grupo, y en especial del Sr. frente izquierda que dirige todo su cuerpo en dirección al miembro que explica la idea, para escuchar mejor. El grupo debate sobre su idea.

P 7: VIDEO 07 - 7:23 (2083850 2095487)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El grupo esta en el fondo izquierdo, alrededor del Sr. del extremo (tapado, con camisa azul), que poco antes había sugerido una idea que moviliza al grupo en su desarrollo.

P 8: VIDEO 08 - 8:4 (27490 28183)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. de espaldas a la izquierda de la mesa (camisa azul) expresa una idea conceptual que causa debate en el grupo, tales como posibilidades de aplicación, de apoyo por parte de sus compañeros.

P 8: VIDEO 08 - 8:8 (35158 36890)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. que aparece dentro de unos instantes, en la izquierda-frente (camisa blanca), sugiere una idea, que le grupo no había observado "se tiene que distinguir entre costes fijos y costes variables...", que genera un debate del grupo en torno a esta idea.

P 8: VIDEO 08 - 8:36 (86015 86617)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

El Sr. que esta de espaldas a la imagen (camisa gris), sugiere una idea-propuesta, que capta la atención del grupo, que continua en esta línea, o bien debate sobre la misma "...porque no decimos, ...el argumento y el acuerdo conseguido en la mesa de negociación es el de precio de mercado....pues a cada coche....cumplimos el objetivo de la empresa.."

P 8: VIDEO 08 - 8:49 (105120 105613)

Codes: [Aporta ideas que reconducen] [CEREBRO]

La Sra. que esta de espaldas (blusa beige), introduce una idea de reflexión, que escuchada atentamente por sus compañeros, que utilizan para continuar en esta línea "si por cantidades, también se obtienen unos buenos rapeles para el concesionario o vendedor, ... así si generas mucha venta..."

P10: VIDEO 10 - 10:7 (21410 22237)

Codes: [Aporta ideas que causan expectación] [Aporta ideas que reconducen]

La Sra. espaldas (camisa gris), ante la propuesta de una compañera que manifiesta la necesidad de crear una idea innovadora "tendríamos que hacer una campaña con el perro hablando del amo...dirigiendo una carta...Sr. Chuki dile al amo que...". La idea es original e incluso hace sonreír

P10: VIDEO 10 - 10:15 (47798 48446)

Codes: [Aporta ideas que reconducen]

La Sra. extremo-derecha, aporta una idea innovadora que es apreciada por el grupo "el lema podría ser un niño y un perro con pañal y al lado el adulto...ambos son responsabilidad tuya"

P13: VIDEO 13 - 13:15 (28532 28967)

Codes: [Aporta ideas que reconducen]

El Sr. frente (camisa blanca) esta tratando de formular un eslogan innovador, para que la gente se identifique. Formula varias ideas y el grupo permanece atento.

P13: VIDEO 13 - 13:18 (31358 31731)

Codes: [Aporta ideas que reconducen]

El Sr. extremo-izquierda (camisa gris), formula ideas que busquen un impacto en el público objetivo.

COHESIONADOR

All current quotations (7). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super

Date/Time: 08/06/06 21:22:46

P 2: VIDEO 02 - 2:4 (4258 4881)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. derecha (gris), aclara metas "el problema es que el taller es evaluado a través de la cuenta resultados,.....nos interesa que sea un centro de coste, a partir de aquí... se precisa que sea un resultado..., luego el taller..., lo que hay que hacer... después de...". Capta la atención de los participantes.

P 2: VIDEO 02 - 2:10 (9485 9918)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. de la derecha (gris), aclara metas, y valora comentario de su compañero " un poco lo que manifiesta el..., pues puede quedar incongruente esta utilización..., a parte de que luego encontremos alguna justificación". Grupo sigue sus indicaciones.

P 2: VIDEO 02 - 2:15 (14561 15029)

Codes: [COHESIONADOR] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. camisa clara, utiliza una actitud muy apacible y conciliadora en sus comentarios, escucha a los miembros que están hablando y participa con comentarios hacia unos y otros.".....nosotros lo que tenemos que hacer es repartir..."

P 4: VIDEO 04 - 4:55 (94798 95415)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. del vértice (camisa blanca), con una actitud, muy apacible, esta rehuyendo el endurecimiento por parte de uno de las negociadoras, de forma diplomática, y con un comentario que hace sonreír, e incluso le dan la razón."si los clientes están descontentos con la otra oficina, ...si se van...mejor que vayan a la nuestra"

P 6: VIDEO 06 - 6:21 (3584722 3603743)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

La Sra. de la derecha (blusa roja), realiza un comentario que hace sonreír al grupo, que esta muy serio y concentrado en finalizar la tarea "le vamos a poner un nombre al barco....el nombre del equipo....". Refuerza la cohesión del grupo.

P 8: VIDEO 08 - 8:40 (92536 93065)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones] [COHESIONADOR] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. centro-derecha (camisa azul), escucha e intenta impedir una radicalización en el debate "es lo que comentábamos antes....., lo que quiere decir es que...". Apoya sus intervenciones con movimientos hacia delante y hacia detrás de la mesa.

P 8: VIDEO 08 - 8:48 (104084 104485)

Codes: [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. que ocupa la posición frontal (camisa blanca-corbata), escucha, a los miembros que se hallan en puntos diferentes, y de forma apacible recomienda donde se debe focalizar el trabajo "lo importante es que ahora tenemos que estar en el mercado y..."

All current quotations (4). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:21:21

P 2: VIDEO 02 - 2:29 (37559 38250)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones]

Sr. derecha (marrón), coordina debate esta encallado en una discusión "si seguimos en este tema, ustedes quieren esto, ustedes aquello...porque no buscamos una solución para todos los departamentos...porque no pasamos los beneficios a una bolsa". El grupo acepta reconducir el debate.

P 4: VIDEO 04 - 4:11 (13834 14488)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones] [COHESIONADOR]

El Sr. que aparece en los ultima fase de filmación, en extremo de la mesa (camisa blanca), actitud cooperadora, apacible, toma la palabra en medio de un fuerte debate y apacigua los ánimos: "entrevista con el empleado para aclarar su situación,....! entrevista con el empleadas para aclarar su situación!..."

P 8: VIDEO 08 - 8:40 (92536 93065)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones] [COHESIONADOR] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. centro-derecha (camisa azul), escucha e intenta impedir una radicalización en el debate "es lo que comentábamos antes....., lo que quiere decir es que...". Apoya sus intervenciones con movimientos hacia delante y hacia detrás de la mesa.

P10: VIDEO 10 - 10:6 (19166 19625)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. fondo-derecha, interviene para evitar enfrentamientos "hombre...se pueden hacer las dos cosas,...."

All current quotations (8). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:21:49

P 2: VIDEO 02 - 2:15 (14561 15029)

Codes: [COHESIONADOR] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. camisa clara, utiliza una actitud muy apacible y conciliadora en sus comentarios, escucha a los miembros que están hablando y participa con comentarios hacia unos y otros." nosotros lo que tenemos que hacer es repartir..."

P 8: VIDEO 08 - 8:20 (49009 49631)

Codes: [COHESIONADOR] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. que aparquera en el centro derecha de la imagen (azul), interviene, sugiriendo un comentario realizado por su compañera, para en forma apacible, contrarrestar la focalización del debate por parte de uno de los miembros. "pero Eugenio.... ella dice que entre el precio de mercado y el de hacienda hay disparidad....."

P 8: VIDEO 08 - 8:24 (56345 56545)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro izquierda (azul) escucha e intenta suavizar el tono del debate de su compañero, con comentarios y gestos apacibles (sonríe) "es complicado esto porque...en el taller siempre hay disparidad de precios..."

P 9: VIDEO 09 - 9:12 (1208642 1236074)

Codes: [COHESIONADOR] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. extremo de la mesa (camisa oscura), hace comentario muy conciliadores, dentro del proceso de negociación, utilizando un tono persuasivo y muy tranquilo "Es un año que se augura bueno, creemos que no van a tener problemas,..... incluso sabiendo que están en un barrio con problemas.....los objetivos que les pedimos son muy conservadores"

P10: VIDEO 10 - 10:3 (11981 12573)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. fondo-derecha (camisa oscura), calma el ambiente, buscando soluciones no conflictivas "pero oye...primero proponemos la cuestión...y después ya buscaremos una solución..."

P10: VIDEO 10 - 10:6 (19166 19625)

Codes: [Busca puntos en común ante confrontaciones] [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. fondo-derecha, interviene para evitar enfrentamientos "hombre...se pueden hacer las dos cosas,...."

P12: VIDEO 12 - 12:19 (58821 59611)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [Minimiza elementos conflictivos]

El Sr. espalda (camisa de cuadro), participa en un debate tenso entre dos ponentes de una mesa de negociación, con un gesto cariñoso, y un comentario que busca distender "y si nos quedamos sin esto....!que haremos!....."

P14: VIDEO 14 - 14:3 (6383 6865)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas]

El Sr. espaldas (camisa blanca), interviene en un debate entre dos participantes, con tono pausado, interrumpiendo momentáneamente el nivel conversacional

All current quotations (2). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:22:02

P 8: VIDEO 08 - 8:42 (96084 96483)

Codes: [COHESIONADOR] [Minimiza elementos conflictivos]

El Sr. del centro mesa - derecha (camisa azul), realiza dos comentarios, que minimizan la insistencia de un miembro del equipo, en un punto de discusión, que hubiera comportado un debate estéril con otro miembro "compramos coches usados,..... pues compramos coches usados". La actitud es sonriente.

P12: VIDEO 12 - 12:19 (58821 59611)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [Minimiza elementos conflictivos]

El Sr. espalda (camisa de cuadro), participa en un debate tenso entre dos ponentes de una mesa de negociación, con un gesto cariñoso, y un comentario que busca distender "y si nos quedamos sin esto...!que haremos!....."

All current quotations (12). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:22:23

P 2: VIDEO 02 - 2:28 (36401 36554)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos]

El Sr. de espaldas a la imagen en extremo izquierda (camisa negra), realiza un comentario simpático, que relaja el tono de la negociación, todos se ríen. "estamos de grasa hasta aquí.....", en alusión a su rol de jefe de taller.

P 4: VIDEO 04 - 4:2 (4457 4961)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos]

El Sr. camisa blanca, se desplaza de un lugar de la mesa a otro, donde busca la proximidad de los miembros, el tono es distendido, y la gente sonríe a su comentario, y también por la nueva ubicación.

P 4: VIDEO 04 - 4:7 (9329 9719)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos]

Sr. extremo derecho de la mesa (camisa blanca-rosa), aporta datos en tono distendido provocando algunas risas en los miembros, que están ocupados en tareas.

P 4: VIDEO 04 - 4:55 (94798 95415)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. del vértice (camisa blanca), con una actitud, muy apacible, esta rehuyendo el endurecimiento por parte de uno de las negociadoras, de forma diplomática, y con un comentario que hace sonreír, e incluso le dan la razón."si los clientes están descontentos con la otra oficina, ...si se van...mejor que vayan a la nuestra"

P 6: VIDEO 06 - 6:18 (2266523 2277871)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos]

La Sra. que preside la mesa (blusa beige), realiza un comentario simpático a su compañero, mirando a todo el grupo.

P 6: VIDEO 06 - 6:19 (2905419 2927889)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos]

La Sra. extremo-derecha (blusa rojo), realiza un comentario que hace reír y relaja actitudes (incluso se tiran para atrás) "oye....esto es una barcaza...", el otro miembro, replica riendo "es una patera...."

P 6: VIDEO 06 - 6:21 (3584722 3603743)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

La Sra. de la derecha (blusa roja), realiza un comentario que hace sonreír al grupo, que esta muy serio y concentrado en finalizar la tarea "le vamos a poner un nombre al barco....el nombre del equipo....". Refuerza la cohesión del grupo.

P 9: VIDEO 09 - 9:14 (1519829 1542139)

Codes: [COHESIONADOR] [Realiza comentarios simpáticos]

El Sr. centro derecha (camisa blanca), distiende el tono de la negociación, con un comentario simpático que hace sonreír a todos los participantes "como vosotros sabéis, yo no soy dios, sino no estaría en este mundo, no soy omnipresente....". Consigue, rebajar el tono endurecido de la negociación.

P10: VIDEO 10 - 10:20 (56170 56362)

Codes: [Realiza comentarios simpáticos]

El Sr. espaldas (camisa clara), hace un comentario que distiende el ambiente, haciendo sonreír a todo el grupo "yo incluso,..introduciría mas gasto para...xxxxx.."

P12: VIDEO 12 - 12:11 (29365 29839)

Codes: [Realiza comentarios simpáticos]

El Sr. espaldas (camisa de cuadros), realiza un comentario, mientras el grupo esta discutiendo los incentivos del personal hospitalario, que hace sonreír "yo a muchos de ellos,....incluso les pagaría para que no vinieran....."

P14: VIDEO 14 - 14:6 (57948 58614)

Codes: [Realiza comentarios simpáticos] [Se comunica y proyecta al exterior]

La Sr. extremo- izquierda (blusa blanca), realiza un comentario simpático, cuando le llaman demagogo (también en tono simpático) y aglutina la broma de todo el grupo "je,je,je....si nos tenemos que poner de acuerdo...esto es lo que toca...."

P16: VIDEO 16 - 16:9 (136558 136858)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [Realiza comentarios simpáticos] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. que preside la mesa, realiza un tipo de conversacional que hace sonreír al grupo, durante su intervención "las cosas hay que venderlas como tocan...las cosas no son como son, si no como se perciben.....bueno...el equipo no tiene nada que discutir....y por tanto..."

All current quotations (2). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:22:34

P 3: VIDEO 03 - 3:17 (19397 19939)

Codes: [COHESIONADOR] [Refuerza las aportaciones de otros]

La Sra., extremo mesa (de negro), anima y apoya a un miembro del grupo a participar " Alex, tu si que eres comercial, sabes de que va,... si quieres te acompaño...". El grupo esta distendido. Se ríe, y repite de nuevo mirando a su interlocutor"....como eres...va te acompaño si quieres". Su compañero acepta el reto.

P 3: VIDEO 03 - 3:18 (19619 20080)

Codes: [COHESIONADOR] [Refuerza las aportaciones de otros]

La Sra. del extremo derecho de la mesa, (negro) apoya y anima a un miembro a realizar una acción, el comentario es jovial y provoca sonrisas. Incluso de ofrece a ir con el a la negociación. "yo vengo contigo si quieres,.... yo te apoyo...."

COORDINADOR**All current quotations (8). Quotation-Filter: Code (extended version)**

HU: Reanalisis
File: [F:\Analisis\Reanalisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:24:40

P 1: VIDEO 01 - 1:38 (49391 49683)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, pide opinión para delegar objetivos "ustedes creen que pueden llegar a un 30% del objetivo"

P 1: VIDEO 01 - 1:39 (50021 50294)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, aclara metas "es preferible que crezcas menos de pasivo, pero que crezcas un 30% en fondos"

P 1: VIDEO 01 - 1:40 (50531 50859)

Codes: [COORDINADOR] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha (de negro), implica al interlocutor en objetivos "tu mismo lo has admitido". El interlocutor responde" si, si... hay que reconducir la situación"

P 1: VIDEO 01 - 1:41 (51758 52062)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, pide opinión a los interlocutores. "en cuanto a la demora, como la habéis visto este año... A partir de la misma, negocia objetivos y da pautas

P 3: VIDEO 03 - 3:20 (22090 22254)

Codes: [COORDINADOR] [Promueve la participación]

Sr. segundo por la izquierda (de negro), implica en objetivos "haz tu propuesta, haz tu propuesta"

P 7: VIDEO 07 - 7:5 (586608 605478)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Promueve la participación]

Sr. preside la mesa, pide opinión "¿las medidas son estas 40 x 3? ¿que os parece?"
Centra la atención del grupo.

P 8: VIDEO 08 - 8:56 (112636 113092)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Promueve la participación]

El Sr. que preside la mesa (camisa cuadros y corbata), manifiesta públicamente, diferentes escenarios, y simula el impacto de algunas decisiones, a fin de tener mas recursos/posibilidades en el momento que se tenga que negociar en el exterior.

P12: VIDEO 12 - 12:6 (14164 14739)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [Promueve la participación]

La Sra. de espaldas-derecha (blusa verde), esta invitando a la reflexión sobre las alternativas a discutir, al tiempo que controla el tiempo "¿cuanto tiempo nos queda?..."

All current quotations (12). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:23:11

P 1: VIDEO 01 - 1:43 (61416 61758)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

Sr. centro-derecha delega y coordina "déjalo que hable y luego hablamos nosotros"

P 2: VIDEO 02 - 2:33 (40855 41011)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

El Sr. que preside la mesa (de negro), busca puntos de unión " en este punto estamos todos de acuerdo". El grupo asiente.

P 2: VIDEO 02 - 2:34 (43724 44053)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

El Sr. del extremo de la mesa (gris), busca puntos en común " en esto estamos todos de acuerdo es que vais a respetar las tasaciones"

P 2: VIDEO 02 - 2:35 (44346 44434)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

El Sr. extremo de la mesa (negro), reconduce el debate "esta ya lo hemos hablado y en esto estamos todos de acuerdo"

P 7: VIDEO 07 - 7:14 (1405771 1429825)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

Sr. preside la mesa (de blanco) coordina el debate, pide opiniones "os parece bien que hagamos una ronda de propuestas, tu una, tu otra,.. y de las cuatro o cinco escogemos una"

P 7: VIDEO 07 - 7:17 (1659567 1680909)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

El Sr. que preside la mesa (de blanco), coordina el debate, mira a un lado y otro, buscando sugerencias y manifiesta "hay alguna sugerencia mas..."

P 7: VIDEO 07 - 7:19 (1746088 1762748)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

El Sr. que preside la mesa "de blanco", coordina propuestas del grupo "alguna propuesta más, tu una, tu dos, tu tres... hay alguna propuesta más". Al grupo le parece correcto someter a valoración diferentes propuestas.

P 7: VIDEO 07 - 7:20 (1746088 1788467)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR]

Sr. centro que preside la mesa (de blanco), promueve la toma de decisiones, coordina las opiniones "de las propuestas hay dos que son parecidas, alguna opinión mas"

P 8: VIDEO 08 - 8:65 (122332 123017)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR] [Pide datos e información]

El Sr. espaldas - derecha (verde), coordina intervenciones "perdonar un momento., guarda la idea es interesante,...los dos ratios, que hacemos con ellos, en clientes o procesos". El grupo propone posteriormente ideas.

P12: VIDEO 12 - 12:3 (9994 10291)

Codes: [Administra turnos de palabra]

La Sra. que preside la mesa (blusa oscura) administra el turno de palabras "vale....pero ellos han de opinar primero...". Señala a las personas implicadas.

P16: VIDEO 16 - 16:6 (135185 135395)

Codes: [Administra turnos de palabra]

La Sra. extremo izquierda que preside la mesa, esta atenta al turno de palabras "... a ver Dian,...es que ella hace rato que quiere intervenir....."

P16: VIDEO 16 - 16:8 (136320 136589)

Codes: [Administra turnos de palabra]

La Sra. extremo izquierda que preside la mesa, esta atenta al turno de palabras. "a ver un momento...Juan sigue comentando este punto...."

All current quotations (7). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis

File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 08/06/06 21:23:45

P 1: VIDEO 01 - 1:26 (31700 32007)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros]

Sr. centro-derecha valora públicamente la idea de su compañero "muy bueno esto que ha dicho", el grupo utiliza esta idea resaltada públicamente

P 2: VIDEO 02 - 2:10 (9485 9918)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el

'nosotros' para involucrar]

El Sr. de la derecha (gris), aclara metas, y *valora comentario* de su compañero " un poco lo que manifiesta el..., pues puede quedar incongruente esta utilización..., a parte de que luego encontremos alguna justificación". Grupo sigue sus indicaciones.

P 2: VIDEO 02 - 2:21 (20326 20668)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Destaca aportaciones de otros] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. que aparece en primer plano, polo oscuro, valora idea de su compañero "esta muy bien esta idea...". Reformula de forma explicita los principales puntos de la idea "mira decimos que estamos perdiendo dinero por una mala gestión interna, porque el otro departamento no valora la reparación..."

P 7: VIDEO 07 - 7:13 (1266391 1325728)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros]

Sr. preside la mesa (de blanco), "a mi la idea planteada me parece bien, empezamos por esta, y después seguimos con la otra por si tenemos tiempo"

P 8: VIDEO 08 - 8:63 (119660 120330)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros]

I Sr. espaldas (verde), valora públicamente la idea de su compañero de enfrente "el dato que dice Valero", señala con dedo al compañero, y enfatiza lo que este ha dicho.

P12: VIDEO 12 - 12:18 (56902 57073)

Codes: [Destaca aportaciones de otros]

El Sr. preside la mesa-derecha (suéter oscuro), destaca públicamente la idea de su compañera "la Ana tiene razón cuando dice que...."

P13: VIDEO 13 - 13:17 (30164 30553)

Codes: [Destaca aportaciones de otros]

El Sr. espaldas-derecha (suéter azul) destaca públicamente una idea de su compañera.

All current quotations (10). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:24:01

P 5: VIDEO 05 - 5:1 (4467 4919)

Codes: [COORDINADOR] [Distribuye y administra recursos y tareas]

Sra. extremo izquierda, delega tareas "una de las dos...tenemos tiempo para... tu tienes que". El grupo pasa a la acción.

P 6: VIDEO 06 - 6:1 (257430 267440)

Codes: [COORDINADOR] [Distribuye y administra recursos y tareas]

Sra. frente-derecha, delega y promueve la toma de decisiones, propone una sugerencia y entrega material para que continúen "ten pon esto aquí...."

P 6: VIDEO 06 - 6:12 (1274463 1299302)

Codes: [COORDINADOR] [Distribuye y administra recursos y tareas]

Sra. frente-derecha, delega tareas "bien, vamos haciendo rayas, y después cortamos tiras". El grupo se pone a trabajar.

P 8: VIDEO 08 - 8:39 (91508 91752)

Codes: [COORDINADOR] [Distribuye y administra recursos y tareas]

Sr. fondo, extremo mesa (camisa rosa), delega tareas "a ver Susana, tomas nota tu..."

P 9: VIDEO 09 - 9:11 (1146052 1158936)

Codes: [COORDINADOR] [Distribuye y administra recursos y tareas]

Sr. de frente derecha, coordina las tareas "indica a un compañero que lea la propuesta,... y después en cuanto a la segunda"

P10: VIDEO 10 - 10:21 (59156 59843)

Codes: [Distribuye y administra recursos y tareas]

La Sra. frente-izquierda (camisa estampada), reparte tareas "a ver... tu vas ha hacer el esquema del cartel, tu..."

P13: VIDEO 13 - 13:20 (34206 34633)

Codes: [Distribuye y administra recursos y tareas]

El Sr. espaldas-derecha (suéter azul), distribuye las tareas "hacemos dos de nosotros la carta, otros hacen el dibujo y otros..."

P17: VIDEO 17 - 17:6 (12452 12832)

Codes: [Distribuye y administra recursos y tareas]

El Sr. (camisa roja), distribuye tareas "ya lo tenemos...tu y yo nos ponemos hacer esto y vosotros hacéis..."

P17: VIDEO 17 - 17:9 (43091 44046)

Codes: [Distribuye y administra recursos y tareas] [Utiliza el imperativo]

El Sr. derecha (suéter azul), identifica las metas "lo que podemos hacer es....acudir a caja y preguntar...nos ponemos todo el personal con un distintivo....nos repartimos cada uno en su tarea..."

All current quotations (24). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:24:13

P 1: VIDEO 01 - 1:24 (28648 29152)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Sra. centro-derecha aclara metas "si la entidad va bien tu oficina también ira bien, tienes que tener una visión global de la situación".Otro miembro contesta "esto esta claro", y el grupo continua con estos datos

P 1: VIDEO 01 - 1:39 (50021 50294)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, aclara metas "es preferible que crezcas menos de pasivo, pero que crezcas un 30% en fondos"

P 1: VIDEO 01 - 1:44 (62756 63092)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Sr. centro-derecha. aclara las metas a alcanzar "fijamos los objetivos, pero de lo que se trata es de no competir...aquí los objetivos son los de la entidad"

P 2: VIDEO 02 - 2:4 (4258 4881)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. derecha (gris), aclara metas "el problema es que el taller es evaluado a través de la cuenta resultados,...nos interesa que sea un centro de coste, a partir de aquí... se precisa que sea un resultado..., luego el taller..., lo que hay que hacer... después de...". Capta la atención de los participantes.

P 2: VIDEO 02 - 2:10 (9485 9918)

Codes: [COORDINADOR] [Destaca aportaciones de otros] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el 'nosotros' para involucrar]

El Sr. de la derecha (gris), aclara metas, y *valora comentario* de su compañero " un poco lo que manifiesta el., pues puede quedar incongruente esta utilización..., a parte de que luego encontremos alguna justificación". Grupo sigue sus indicaciones.

P 2: VIDEO 02 - 2:19 (18772 19412)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Ordena acciones en secuencias implementables]

Sr. espaldas a la imagen que esta hablando (de negro), aclara metas "el primer problema es que..., el segundo problema es que...", el grupo asiente.

P 2: VIDEO 02 - 2:23 (21935 22523)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

El Sr. derecha imagen (espaldas - viste de negro), aclara metas" yo no vincularía una cosa a la otra, no podemos reparar...,", grupo asiente comentario y construye a partir de este punto.

P 2: VIDEO 02 - 2:45 (58899 59544)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. que esta sentado derecha-frontal (gris) delega y aclara metas a conseguir "el primer objetivos es conseguir..., el siguiente objetivos son las ventas...", el grupo escucha instrucciones y trabaja según pautas

P 2: VIDEO 02 - 2:48 (61431 61977)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. imagen de frente (de negro), aclara la metas "el objetivo nuestro es comprar coches baratos y venderlos caros, y también....., estos son básicamente nuestros tres objetivos". Si bien un miembro del grupo disiente.

P 4: VIDEO 04 - 4:50 (79620 80625)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Sra. centro-derecha, aclara metas a conseguir y las desviaciones presupuestarias del año

anterior "creemos que no habéis gestionado bien a los clientes descontentos, porque, los fondos..., no habéis planificado"... aunque le rebaten aceptan la claridad de las metas y los porques.

P 7: VIDEO 07 - 7:7 (780679 804103)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Sr. fondo, extremo izquierda (azul)..., aclara las metas "la medida de las tiras son estas, y a partir de aquí". El grupo asume este matiz.

P 8: VIDEO 08 - 8:9 (37077 37749)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Sra. centro izquierda (de beige), aclara metas a sus compañeros para facilitar el avance en su tarea "somos coches nuevos, vamos a buscar argumentos para pensar en la negociación con otras secciones". Capta la atención del grupo, y promueve la acción.

P 8: VIDEO 08 - 8:23 (53124 54406)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. de frente izquierda (camisa rosa), aclara las metas "centremos el tema, tenemos el interés general de la empresa, tenemos que subir este ratio, pero esto no se puede hacer a costa de.....primero, tenemos un objetivo principal,.... después tenemos...". Capta la atención del grupo, y trabajan sobre la estructura planteada por el.

P 8: VIDEO 08 - 8:25 (56729 56968)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Sr. extremo de la mesa (camisa rosa), aclara metas "las desviaciones ya las discutiremos, marquemos un punto de partida...". Prioriza metas, y clarifica el debate. Sus compañeros asienten.

P 8: VIDEO 08 - 8:31 (78750 79516)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

l Sr. fondo derecha (camisa rosa), aclara metas y promueve la toma de decisiones. Cuando el grupo esta en pleno debate, comenta "estamos de acuerdo en que...vamos a tener unos precios internos de transferencia..... dos, las desviaciones la trataremos caso por caso..". Al clarificar punto, permite la consolidación de acuerdos y el avance en la negociación.

P 8: VIDEO 08 - 8:35 (85578 85960)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

El Sr. del extremo izquierda (camisa rosa), aclara metas en pleno debate "objetivos de la empresa crecer..., " sigue todavía la discusión, pero adoptan su propuesta.

P 8: VIDEO 08 - 8:55 (110947 111748)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el imperativo]

El Sr. de espaldas - derecha (verde), aclara metas "oye!.. ...me concentraría minimamente en un objetivo en lugar de concretar el objetivo,....si nos marcáramos el objetivo de concentrarnos en el crecimiento de las ventas...", el grupo manifiesta que esta de acuerdo, si bien.

P 8: VIDEO 08 - 8:57 (114221 115028)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

El Sr. espaldas-derecha, aclara metas "si la incidencia que tenemos con los clientes externos y internos, no tiene que preocupar tanto, pues el margen....". El grupo asiente, lo que nos importa es el margen.

P 9: VIDEO 09 - 9:13 (1182115 1209947)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas]

Sr. centro-derecha, aclara las metas a alcanzar " tenéis que crecer en tres líneas: en inversión, en pasivo a través de fondos y reducir la morosidad"

P10: VIDEO 10 - 10:2 (10440 11348)

Codes: [Identifica y aclara metas]

La Sra. frente-izquierda (blusa estampada), aclara las metas "nuestro objetivo es hacer de consultora.....y tenemos que hacer la campaña de marketing...."

P10: VIDEO 10 - 10:5 (14076 15301)

Codes: [Identifica y aclara metas]

La Sra. frente-izquierda (camisa estampada), aclara las metas ".....nuestro objetivo como entidad es que da muy mala imagen mantener una ciudad..." Otra compañera, comenta "tiene razón....."

P13: VIDEO 13 - 13:3 (9847 10140)

Codes: [Identifica y aclara metas]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro), define el objetivo primordial "el objetivo de la campaña es que no hayan excrementos de perro en la calle, y el instrumento es concienciar al publico..."

P13: VIDEO 13 - 13:5 (11754 12359)

Codes: [Identifica y aclara metas] [Pide datos e información]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro), solicita un resumen a su compañera y enfatiza los objetivos "el objetivo es no tener posiciones, y la campaña es enfatizar.....vale..."

P17: VIDEO 17 - 17:5 (11999 12287)

Codes: [Identifica y aclara metas]

El Sr.(camisa roja), identifica el problema y da dirección "lo que esta claro es que no vamos a resolver bien el problema en tan poco tiempo, lo que tenemos que hacer es..."

All current quotations (11). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:24:27

P 1: VIDEO 01 - 1:3 (2240 2479)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información]

Sra. centro-derecha, pide a sus compañeros, datos para cumplir objetivos. Los demás comentan: formación de oficinas, formación de empleados...."

P 1: VIDEO 01 - 1:37 (42960 43157)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Se ofrece como negociador]

Sr. centro-derecha, solicita opinión sobre propuesta, "tu ves un 30, o lo ves exagerado....
También se ofrece de manera espontánea a negociar

P 1: VIDEO 01 - 1:38 (49391 49683)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, pide opinión para delegar objetivos "ustedes creen que pueden llegar a un 30% del objetivo"

P 1: VIDEO 01 - 1:41 (51758 52062)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Promueve la participación]

Sr. centro-derecha, pide opinión a los interlocutores. "en cuanto a la demora, como la habéis visto este año... A partir de la misma, negocia objetivos y da pautas

P 7: VIDEO 07 - 7:5 (586608 605478)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Promueve la participación]

Sr. preside la mesa, pide opinión "las medidas son estas 40 x 3? ¿que os parece?" Centra la atención del grupo.

P 7: VIDEO 07 - 7:6 (694773 718061)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información]

Sr. preside la mesa (de blanco), pide opiniones, destaca una idea y posteriormente coordina ideas.
Capta la atención del grupo

P 8: VIDEO 08 - 8:65 (122332 123017)

Codes: [Administra turnos de palabra] [COORDINADOR] [Pide datos e información]

El Sr. espaldas - derecha (verde), coordina intervenciones "perdonar un momento...", guarda la idea es interesante,...los dos ratios, que hacemos con ellos, en clientes o procesos". El grupo propone posteriormente ideas.

P 9: VIDEO 09 - 9:4 (475752 500228)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información]

Sr. centro-derecha, (azul) pide opinión y coordina ideas "que os parece crecer un 4% en pasivo, que os parece en fondos de inversión"

P 9: VIDEO 09 - 9:5 (582906 595605)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información]

Sr. tercero-derecha, (azul), pide opinión "laura no crees que es mucho, crecer un 15", abre el debate del grupo.

P13: VIDEO 13 - 13:5 (11754 12359)

Codes: [Identifica y aclara metas] [Pide datos e información]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro), solicita un resumen a su compañera y enfatiza los objetivos "el objetivo es no tener posiciones, y la campaña es enfatizar.....vale..."

P17: VIDEO 17 - 17:1 (4036 4608)

Codes: [Pide datos e información]

El Sr.(camisa roja), solicita datos a sus compañeros , para estructurar el debate/acción "vosotros que problema tenéis,.....a ver ...para ti cual es el principal problema...y para ti..."

ESPECIALISTA (EXPERTO)

All current quotations (3). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:25:17

P 3: VIDEO 03 - 3:5 (6483 7466)

Codes: [ESPECIALISTA] [Utiliza vocabulario técnico]

El Sr. derecha-centro (camisa cuadros), aporta conocimientos al grupo, relacionados con el tema a tratar, si bien en su calidad de ingeniero, sobrecarga al grupo con demostraciones matemáticas, que van distanciando al grupo hasta que acaba resolviendo el solo (o en minoría) el caso. "Tenemos, -5...faltan 16 puntos,....rentabilidad interna, .debemos tener un margen de 11%..."

P 3: VIDEO 03 - 3:8 (10510 11096)

Codes: [ESPECIALISTA] [Utiliza vocabulario técnico]

El Sr. centro-izquierda, sigue realizando cálculos matemáticos "15, 759, sobre .. me queda un 13,6.....sigue obteniendo su rentabilidad...". El grupo ya ha perdido el guión, por sobrecarga de números. Manifiestan: "no entiendo nada...." "déjame la calculadora....", que son los últimos intentos por seguirle.

P 8: VIDEO 08 - 8:18 (44823 46167)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles] [Utiliza vocabulario técnico]

El Sr. extremo-derecha (suéter negro), que permanece mirando y remirando su documento, puntualiza " si nos miramos esta lista, vemos que la rotación de existencias es del 1%"

All current quotations (14). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:24:58

P 2: VIDEO 02 - 2:2 (1638 2115)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. extremo derecha mesa, (camisa clara y polo gris), aporta conocimientos técnicos de los concesionarios de vehículos "O sea, lo único que están primando son los vehículos nuevos, en contra del taller.... si estos fueran centros de costes, el margen se obtiene al final..."

P 4: VIDEO 04 - 4:13 (15314 15802)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA]

El Sr. del extremo final izquierda (camisa oscura), aporta soluciones aplicables, fruto de su conocimiento del sector, y por tanto de experiencias previas relacionadas con el caso. "En una

entidad bancaria, el director analiza las operaciones de crédito con su subdirector, como una especie de comité de riesgo...."

P 4: VIDEO 04 - 4:15 (17281 17833)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA]

El Sr. extremo final izquierdo (camisa oscura), aporta conocimiento del sector para resolver el caso "si tú realizas lo que son las rotaciones ya estas motivando, y si creas unos talleres por la tarde...". Son experiencias prácticas que se utilizan habitualmente en el sector bancario.

P 4: VIDEO 04 - 4:16 (19489 20292)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA]

El Sr. frente-derecha, clarifica las ideas del grupo, explicando experiencias prácticas del sector bancario ".....ahora mismo las oficinas ya tienen un plan de acción comercial, con objetivos para cada empleado... actualmente las oficinas ya tienen una cartera de clientes por oficina... lo que tu dices ya existe".

P 8: VIDEO 08 - 8:17 (44348 45221)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA]

El Sr. de la derecha-centro (camisa clara y corbata), aporta conocimiento general del sector de automoción, sin concretar empresas ni experiencias previas "en una empresa internacional no tienes este problema,...porque puede coger el vehículo y venderlo en un país diferente a un precio más elevado... esto no está contabilizado en estas transacciones"

P 9: VIDEO 09 - 9:2 (326641 347688)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA]

El Sr. derecha-centro (camisa azul), aporta conocimiento a partir de sus experiencias propias como director de oficina "yo en mi oficina no fijo así los objetivos... si creo que voy a crecer un 20%, pongo un 16%, para poder negociar....."

P11: VIDEO 11 - 11:7 (779500 796539)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

El Sr. izquierda (camisa a rayas), comenta como funciona el sistema de garantías de un concesionario "si lo vendes de particular a particular, existe un año de garantía, en cambio si haces la transmisión por...."

P12: VIDEO 12 - 12:4 (11531 12975)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

El Sr. que está de espaldas (camisa a cuadros) explica al grupo su experiencia profesional "yo soy el coordinador del centro hospitalario y tengo este problema, allí lo estructuramos de la siguiente forma..... "

P12: VIDEO 12 - 12:13 (31764 32516)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

La Sra. extremo-izquierda (camisa granate/marrón), explica su experiencia profesional, que aporta conocimiento al grupo "toda la información que genera, llega a través de las comunicaciones internas, que pueden ser del tipo...después se procesan y..."

P13: VIDEO 13 - 13:8 (14213 14800)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

La Sra. espaldas (blusa beige), habla de su experiencia previa en relación al caso "en unos seminarios sobre publicidad, tuvimos que definir el público objetivo, el público aliado...la cuota

de...."

P14: VIDEO 14 - 14:1 (60 1844)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

El Sr. fondo-izquierda (camisa y polo sin mangas), explica el funcionamiento de un hospital. Si bien con sus explicaciones ocupa la mayor parte del tiempo de la reunión, e incluso se explaya en deserciones adicionales para resolver el caso, con lo que impide la participación de los otros compañeros.

P16: VIDEO 16 - 16:5 (134548 135127)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

El Sr. que preside la mesa, derecha (camisa blanca), explica su experiencia en el cargo hospitalario "esto es lo que ocurre en mi centro,...y la enferma es la que valora...es un personal cualificado, no lo olvidemos..."

P16: VIDEO 16 - 16:7 (135270 136092)

Codes: [Aporta conocimiento especializado]

La Sra. frente-derecha (camisa blanca, y polo azul), explica la situación des de su cargo como responsable de enfermería "en nuestro caso.....no es que le demos a la enfermera este papel.....si no que analizamos que...con el fin de..."

P16: VIDEO 16 - 16:9 (136558 136858)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [Realiza comentarios simpáticos] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. que preside la mesa, realiza un tipo de conversacional que hace sonreír al grupo, durante su intervención "las cosas hay que venderlas como tocan...las cosas no son como son, si no como se perciben.....bueno...el equipo no tiene nada que discutir....y por tanto..."

FINALIZADOR

All current quotations (11). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
 File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:28:38

P 1: VIDEO 01 - 1:55 (92749 93493)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

La primera Sra. de la izquierda (chaqueta gris), revisa la consistencia de la idea propuesta, señalando en el documento un detalle "por ejemplo si ellos no conocen los productos,...que les pueden ofrecer a los clientes..."

P 2: VIDEO 02 - 2:6 (6829 7412)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. aparece en el extremo-izquierda (camisa rosa), mirando fijamente su documento y al grupo, manifiesta "por esto estamos aquí.." "un aspecto que dice aquí (señala con bolígrafo) que no me gustó, dice que el departamento de coches nuevos tasa y avalora el coche usado, y después te lo endosa..."

P 2: VIDEO 02 - 2:22 (21126 21601)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. central (camisa granate), incide en un detalle, levantando el dedo con insistencia "espera.....espera...yo tengo un problema importante". Los demás no le dejan hablar, argumentando otros puntos, pero insiste "todos los costes los estamos cargando al de coches usados que tiene el margen más alto..."

P 2: VIDEO 02 - 2:46 (60204 60599)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. fondo-derecha (camisa de cuadros), comenta a su compañero, mientras mira los documentos "con esto estamos corriendo un riesgo..." puntualiza leyendo los documentos "...nosotros decimos que ganamos un 5,3, taller un 10, coches nuevos un 13%...". Otro miembro le coge el brazo, para rebatirle, "si pero este es tu objetivo....."

P 4: VIDEO 04 - 4:8 (10316 11174)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

La Sra. centro (suéter negro), se cuestiona la idea del grupo "no entiendo lo que ustedes dicen, porque dicen... y aquí dice (señala con párrafo con el bolígrafo) que...."

P 8: VIDEO 08 - 8:47 (103446 104240)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. extremo-derecha (suéter negro), cuestiona la idea de su compañero, señalando los datos en documento "como quieres bajar este margen...". Su compañero se da cuenta de que estaba errado y reconsidera su idea.

P 8: VIDEO 08 - 8:60 (116248 116822)

Codes: [FINALIZADOR] [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. extremo-izquierda, valora la viabilidad en base a unos detalles que lee en voz alta "estamos muy por debajo...por lo menos igualar la media...como veis aquí, la relación es beneficio/facturación estamos en 7,1"

P12: VIDEO 12 - 12:14 (37053 37669)

Codes: [Revisa la consistencia de las ideas]

La Sra. del fondo de la mesa, a la derecha (blusa verde), lee el documento, y incide en un detalle que afecta a la consistencia del debate "es que según este texto, algunos se centran en..., mientras que otros voluntariamente...entonces si es así.... no será tan difícil..."

P12: VIDEO 12 - 12:15 (52939 53439)

Codes: [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. frente-derecha (suéter y camisa gris), observa un punto que afecta a la globalidad del debate "habéis pensado con los usuarios.....estáis enfocando mucho a los equipos y estáis dejando de lado a los usuarios...."

P13: VIDEO 13 - 13:10 (17332 17949)

Codes: [Revisa la consistencia de las ideas]

El Sr. izquierda-espaldas (suéter oscuro), "a mi me gustaría decir una cuestión importante,

pues en vez de enfocar la campaña hacia la limpieza....hay que hacer....es un matiz sensiblemente diferente"

P17: VIDEO 17 - 17:7 (15389 15935)

Codes: [Revisa la consistencia de las ideas]

La Sra. que esta de espaldas (blusa verde), puntualiza "una cosa....aquí se supone que los juguetes.....alguien tiene que ir a buscar mas juguetes.....pues los clientes se va a quedar sin.....". Otro miembro comenta "ah! claro..."

All current quotations (7). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:25:37

P 2: VIDEO 02 - 2:8 (8506 8757)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [FINALIZADOR]

El Sr. fondo-izquierda (camisa rosa), ante el intento de un miembro de preguntar al monitor sobre el tiempo que les queda, se anticipa y comenta "Jordi, Jordi, yo ya estoy cronometrando...nos quedan exactamente 11 minutos". Mira otra vez el reloj

P 3: VIDEO 03 - 3:16 (19348 19459)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. fondo izquierdo, llama la atención de un punto "quien va a negociar...". Es consciente de la inmediatez de esta demanda por parte del monitor.

P 7: VIDEO 07 - 7:8 (907219 950976)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [FINALIZADOR]

La Sra. centro-derecha (blusa blanca) levanta el tono de voz, y manifiesta "llevamos 15 minutos y todavía....."

P 7: VIDEO 07 - 7:21 (1845675 1868967)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [FINALIZADOR]

El Sr. que preside la mesa, esta gestionando los tiempos del debate "un minuto para que se manifieste..."

P12: VIDEO 12 - 12:6 (14164 14739)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [Promueve la participación]

La Sra. de espaldas-derecha (blusa verde), esta invitando a la reflexión sobre las alternativas a discutir, al tiempo que controla el tiempo "¿cuanto tiempo nos queda?..."

P12: VIDEO 12 - 12:9 (20702 20904)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución]

La Sra. espaldas-derecha (blusa verde), pide una mejor estructuración del ritmo del debate "estamos hablando muy deprisa....."

P13: VIDEO 13 - 13:21 (53127 53486)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución]

El Sr. de espaldas-derecha (suéter azul), esta intranquilo porque el tiempo se agota, e impulsa continuamente al equipo, con gestos y comentando "venga va....."

All current quotations (15). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalisis
File: [F:\Analisis\Reanalisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:25:57

P 1: VIDEO 01 - 1:33 (38862 39215)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. extremo izquierda (polo verde), señala por una omisión "y los resultados....". Todo el grupo, busca los datos en sus documentos y debaten

P 1: VIDEO 01 - 1:34 (39690 39995)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. frente derecho (camisa clara-corbata), consulta a su compañero acerca de posibles omisiones. "...y el numero de contratos...". Se apoya en un documento. Su compañero respondo "yo no lo se, todavía..."

P 1: VIDEO 01 - 1:51 (88523 88784)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

La Sra. del fondo-derecho (blusa blanca), esta mirando detenidamente su documento de trabajo, mientras el grupo sigue debatiendo, y comenta subiendo el tono "y los incentivos....los incentivos....". Capta la atención del grupo "ah! si los incentivos..."

P 2: VIDEO 02 - 2:49 (62787 63415)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. izquierda (camisa rosa) ante la proclama enfatizada de los principales objetivos, por parte de su compañero, puntualiza en un detalle "tenemos la rentabilidad...uno de los objetivos es crecer.... (Luis!, déjame hablar)....pero ninguno de los objetivos tiene indicadores..."

P 2: VIDEO 02 - 2:51 (65090 65322)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. fondo-derecha (camisa granate), plantea una omisión, señalando con el dedo en alto "no seria bueno plantearnos como objetivo.....también"

P 3: VIDEO 03 - 3:16 (19348 19459)

Codes: [Atiende a los tiempos de ejecución] [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. fondo izquierdo, llama la atención de un punto "quien va a negociar...". Es consciente de la inmediatez de esta demanda por parte del monitor.

P 3: VIDEO 03 - 3:24 (24854 25311)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. extremo-izquierda (camisa beige-corbata), esta revisando el documento, mientras los demás debaten y hace la observación de una omisión "...aquí nos faltaran los indicadores de gestión...."

P 3: VIDEO 03 - 3:27 (27543 27925)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

El Sr. izquierda (camisa beige-corbata) esta revisando documentos, mientras los demás hablan y comenta "...los objetivos de crecimiento...". El grupo le responde "si, pero todavía no hemos llegado a este punto...."

P 7: VIDEO 07 - 7:15 (1424806 1451981)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

La Sra. centro-derecha, interrumpe la conversación y manifiesta "primero me gustaría saber los nombre de ustedes....."

P 8: VIDEO 08 - 8:41 (93136 93433)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

La Sra. extremo-derecha, que permanece oculta, manifiesta "pero entonces las tasaciones quien las hará..."

P 9: VIDEO 09 - 9:9 (1039931 1063913)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR]

La Sra. fondo-derecha, manifiesta "captar activo de empresas o.... pues como pone aquí incremento de la inversión en un 10%". Un compañero se percibe y manifiesta "si, si...hay que poner algo de empresas"

P11: VIDEO 11 - 11:14 (1187359 1199973)

Codes: [Destaca omisiones importantes]

El Sr. frente-izquierda (camisa a cuadros), observa una omisión señalando en el documento "no teníamos que mirar el tema de crecer como departamento, para crecer como..."

P13: VIDEO 13 - 13:1 (6362 6613)

Codes: [Destaca omisiones importantes]

La Sra. espaldas-centro (blusa beige), controla la secuencia de las ideas expresadas, y observa una omisión "que puntos tenemos?....falta los espacios tipificados...."

P13: VIDEO 13 - 13:24 (99105 99283)

Codes: [Destaca omisiones importantes]

La Sra. extremo-izquierda (blusa verde), esta mirando con detalle los documentos y observa una omisión de un detalle "...ah....nos olvidamos de los hospitales...". Los otros miembros valoran su observación

P17: VIDEO 17 - 17:4 (11136 11475)

Codes: [Destaca omisiones importantes]

La Sra. de la derecha (suéter claro), esta leyendo el documento e interrumpe a su compañero, para observar una omisión importante "...si pero pensar que es día 4 y los reyes vienen el día 5....". Su compañero, comenta con resignación "...es verdad, es un detalle que no había observado..."

All current quotations (3). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis

File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:26:10

P 1: VIDEO 01 - 1:5 (6141 6715)

Codes: [FINALIZADOR] [Plantea la necesidad de orden y estructura]

El Sr. centro izquierda (polo oscuro), es muy concienzudo en los detalles de la tarea, después de una fase de debate del grupo "tenemos que dar un orden, los objetivos remunerados...segundo, los trasposos de los clientes..."

P10: VIDEO 10 - 10:4 (12462 13597)

Codes: [Plantea la necesidad de orden y estructura]

La Sra. que esta en el extremo-fondo, (blusa blanca) propone la necesidad de mantener un orden "os parece bien que nos leamos todos los puntos que nos piden, y después deliberemos....". El grupo manifiesta que le parece bien, y entonces empieza a leer los puntos.

P12: VIDEO 12 - 12:2 (1618 2236)

Codes: [Plantea la necesidad de orden y estructura]

La Sra. que esta hablando (no aparece en la imagen), reivindica un orden en las ideas reformuladas "debemos ordenar las ideas...por una parte, la política de incentivos, por otra parte la formación, por otra parte la actividad...". Sus compañeros discuten sobre esta propuesta de orden pero no pasan a la acción

All current quotations (35). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:26:26

P 1: VIDEO 01 - 1:13 (16736 17188)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. de derecha-frente (suéter gris), busca errores de argumento "estos dos vas a contarlos en base porcentual o bien, ..y estos los vas a ..."

P 1: VIDEO 01 - 1:25 (30606 30904)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. centro-derecha (polo negro), incide en un detalle, revisando y señalando en el documento "tiene la demora muy alta...es lo mas seguro, porque aquí dice que no tiene tiempo de analizar las operaciones"

P 1: VIDEO 01 - 1:52 (89756 90003)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. frente derecho (camisa clara-corbata), realiza una observación a sus compañeros, acerca de unos detalles de la tarea "...pues trimestralmente les reparte en privado...". Se apoya en documento y señala expresamente el párrafo. Su compañero responde "...si, si que es verdad...."

P 1: VIDEO 01 - 1:54 (91652 92248)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. del fondo-derecha, puntualiza sobre un detalle. "no, el mercado, el mercado que dice aquí....", mira y señala en su documento insistentemente. Para llamar definitivamente la atención manifiesta "habéis leído lo que dice aquí....". El grupo manifiesta "si, tiene razón, pero...."

P 2: VIDEO 02 - 2:31 (39026 39579)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. de espaldas izquierda, insiste en un detalle, revisando su documento "no perdona,.... el precio de mercado no esta tan claro,... estáis vendiendo por encima de precio de mercado".

P 2: VIDEO 02 - 2:32 (40247 40397)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. de espaldas a la imagen, puntualiza sobre un detalle "vosotros manifestáis que esta reparación es 75, sin embargo no estáis capacitados par ver que son 100...". Los demás responden "este punto esta claro...pero"

P 2: VIDEO 02 - 2:49 (62787 63415)

Codes: [Destaca omisiones importantes] [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. izquierda (camisa rosa) ante la proclama enfatizada de los principales objetivos, por parte de su compañero, puntualiza en un detalle "tenemos la rentabilidad...uno de los objetivos es crecer... (Luis!, déjame hablar)....pero ninguno de los objetivos tiene indicadores..."

P 2: VIDEO 02 - 2:50 (64480 64822)

Codes: [FINALIZADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. camisa rosa, puntualiza sobre detalles concretos, mientras lee y anota en su documento "vender por encima del valor de mercado, este seria uno...que porcentaje?". Ha captado la atención de todos los miembros.

P 3: VIDEO 03 - 3:19 (20460 21431)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El primer Sr. izquierda, después de revisar con insistencia sus documentos, mientras el grupo debatía, comenta: "mientras estabais hablando yo estaba mirando los números, y observo que el porcentaje es de un 8%, mientras que.....os los comento para que tengamos una referencia numérica a la hora de negociar".

P 3: VIDEO 03 - 3:22 (23017 23504)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. centro izquierda (camisa beige-corbata), puntualiza, mientras mira el documento "el tema de repartir el sobre-coste de los coches usados, hemos determinado que..."

P 3: VIDEO 03 - 3:26 (26751 27012)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. del centro (camisa beige-corbata), hace hincapié en un detalle, señalando con el bolígrafo sobre el documento "aquí habla claramente, que el benéfico de la empresa se basará en la venta de coches nuevos..."

P 4: VIDEO 04 - 4:5 (7573 8308)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. centro-derecha (suéter negro), esta revisando los puntos de su documento, y matiza "aquí dice que el comercial,...y el administrativo..."

P 4: VIDEO 04 - 4:17 (4947 5104)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. de la izquierda (blusa verde a rayas) puntualiza sobre un detalle, señalando con bolígrafo "no.....aquí, que pone objetivos por empleados...". Su compañera responde "si esto si..."

P 4: VIDEO 04 - 4:21 (12883 13350)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. derecha (suéter negro), puntualiza con énfasis en un detalle, leyendo en voz alta el documento y señalando con el bolígrafo "aquí dice que...es posible obtener....dice claramente que es posible". Logra enfadar a su compañera que tenía una idea preconcebida.

P 4: VIDEO 04 - 4:23 (28298 29075)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. extremo-derecho (camisa marrón-corbata), se muestra muy ansioso, mientras revisa documentos y manifiesta mientras lee "aquí pone que este cliente de 70 años abrió una cuenta..."

P 4: VIDEO 04 - 4:25 (30238 30633)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. extremo-derecho (camisa marrón-corbata), se muestra muy ansioso, mientras revisa documentos y manifiesta "es la competencia,....porque en la ultima línea de la frase pone"

P 4: VIDEO 04 - 4:26 (30980 31487)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. extremo-derecho (camisa marrón-corbata), se muestra muy ansioso, mientras revisa documentos y manifiesta " para mi hay una frase muy significativa que dice que..."

P 4: VIDEO 04 - 4:27 (34323 34972)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. extremo derecha (camisa naranja), esta leyendo con detalle el documento mientras los otros hablan y manifiesta "lo que dice aquí es que....los clientes...."

P 4: VIDEO 04 - 4:28 (35389 35730)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr.(camisa marrón-corbata), revisa documentos, y manifiesta mientras lee para no omitir detalles "los clientes quieren ser atendidos por la oficina...."

P 4: VIDEO 04 - 4:31 (37467 37712)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. extremo-derecho (camisa marrón-corbata), se muestra muy ansioso, se encoge y se mueve continuamente, y manifiesta mientras revisa sus documentos " lo ultimo que quería decir es que... esta guerra de precios..." Los demás prácticamente no le hacen caso.

P 4: VIDEO 04 - 4:34 (41931 42736)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. extremo-derecho (camisa marrón-corbata), insiste en la precisión de un detalle, mostrando en alto el documento, mientras lo sigue revisando de reojo. "de créditos en la

central...". "Mira aquí..." mientras señala el párrafo con el dedo.

P 4: VIDEO 04 - 4:43 (55951 56177)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. extremo-derecho (camisa marrón-corbata), se muestra muy ansioso, mientras revisa documentos y manifiesta "haber, lo primero es que se recuperen...porque una bajada del 15%...." sube el tono de voz para enfatizar este porcentaje (detalle).

P 5: VIDEO 05 - 5:14 (30520 30945)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. que esta de frente (blusa negra, precisa un detalle escrito en el documento "no puedes hacerlo...pues aquí pone que...".Lee en voz alta.

P 6: VIDEO 06 - 6:3 (343064 357373)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. que preside la mesa (blusa beige), señala un dato del documento señalando con el dedo, al tiempo que lee en voz alta "...la tiras deben ser igual de ancho que largo..."

P 6: VIDEO 06 - 6:5 (389306 416171)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La primera Sra. derecha (blusa granate) señala un dato del documento señalando con el dedo, al tiempo que lee en voz alta "...aquí dice.....las tiras...hay que tener en cuenta que no pueden ser mas". Los demás comentan "ahj las tiras deben ser.."

P 8: VIDEO 08 - 8:5 (29121 29615)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. frente-derecha (camisa clara), mira con detalle su documento y puntualiza "pues aquí dice que.....". Otros miembros revisan su documento para ver donde lo dice.

P 8: VIDEO 08 - 8:6 (29690 30530)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. suéter granate, esta escuchando atentamente, y manifiesta "pero fíjate que en la tabla 2 (señala con bolígrafo), y en el párrafo de mas abajo...". Otros miembros le comentan "esta tabla donde la tienes...." y se ponen a buscarla en sus documentos.

P 8: VIDEO 08 - 8:13 (42063 42281)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. que esta de espaldas, lee su documento y manifiesta "aquí dice que ..la rotación de existencias es muy alta". Todos buscan este detalle en su documento.

P 8: VIDEO 08 - 8:18 (44823 46167)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles] [Utiliza vocabulario técnico]

El Sr. extremo-derecha (suéter negro), que permanece mirando y remirando su documento, puntualiza " si nos miramos esta lista, vemos que la rotación de existencias es del 1%"

P 8: VIDEO 08 - 8:45 (101380 102365)

Codes: [FINALIZADOR] [Puntualiza sobre detalles]

El segundo Sr. izquierda (camisa clara), manifiesta mientras lee el documento "si miramos la tabla 3 vemos que..".Los otros miembros buscan este detalle, y debaten sobre el mismo.

P10: VIDEO 10 - 10:10 (35724 36195)

Codes: [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. extremo-derecha, observa un detalle "pensar que esta campaña esta basada en penalización..." Otro miembro, intenta aclarar que se trata de una campaña de sensibilización, pero el insiste en el termino "penalización" que es asumido por el equipo.

P10: VIDEO 10 - 10:17 (51937 52479)

Codes: [Puntualiza sobre detalles]

La Sra. fondo-extremo derecha (camisa blanca), observa un detalle, señalando sobre su documento "Barcelona es una ciudad minada por los perros....". Su compañero le pregunta en que párrafo se encuentra esta frase.

P10: VIDEO 10 - 10:23 (74111 74552)

Codes: [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. fondo-derecha (americana oscura), hace una observación de matiz "una cosa es apelar a la racionalidad y la otra a la sensibilidad....son dos cosas diferentes..."

P16: VIDEO 16 - 16:1 (75611 75923)

Codes: [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. frente (camisa blanca) que esta leyendo el documento mientras un miembro del grupo esta hablando, puntualiza sobre un detalle en el discurso "porque tienen los privilegios... no serán los más antiguos...". El otro miembro del equipo esta de acuerdo con este matiz.

P16: VIDEO 16 - 16:2 (80280 80843)

Codes: [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. frente (camisa blanca) que esta leyendo el documento mientras un miembro del grupo esta hablando, puntualiza sobre un detalle en el discurso "tanto la valoración final como los objetivos los fija la dirección...". Los otros miembros están de acuerdo con este detalle.

IMPLEMENTADOR

All current quotations (23). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:30:33

P 1: VIDEO 01 - 1:14 (17303 17906)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. frente-derecha (camisa clara y corbata), esta agrando y sistematizando argumentos, para poner en practica las ideas surgidas. Coge una calculadora y verbaliza "...sumaran un 20%,....crecerán las cuentas netas y digo ¿cuanto me aportara el total?....supongo"

P 1: VIDEO 01 - 1:19 (22777 23767)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

Los Sres. del centro y final izquierda (polos oscuros), anotan simultáneamente las ideas el grupo en el documento, al tiempo que van reflexionando sobre sus posibilidades reales. "aquí ponemos un 10%, aquí un 5%...quedaríamos en 10, 5, 15 y 10...."

P 1: VIDEO 01 - 1:46 (78672 79172)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

El primer Sr. izquierda, camisa blanca, "pero ya tenéis los objetivos claros, así que...un 20, un 9..." los demás contestan de inmediato, si pero un 10 en vez de 9

P 2: VIDEO 02 - 2:48 (61431 61977)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. imagen de frente (de negro), aclara la metas "el objetivo nuestro es comprar coches baratos y venderlos caros, y también....., estos son básicamente nuestros tres objetivos". Si bien un miembro del grupo disiente.

P 3: VIDEO 03 - 3:29 (29797 30540)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. camisa oscura fondo izquierda "posicionarte como un agente que compra antiguos, paga bastante para atraer la compra de nuevos, pues hay gente que tiene vehículos para cambiar". Los demás comentan, esta bien, esta bien. Anota en documento.

P 4: VIDEO 04 - 4:24 (29459 29853)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

La Sra. del fondo (polo azul), sistematiza los puntos "la otra oficina le ha quitado el cliente, se lo ha llevado por un punto, así el empleado...". Los otros manifiestan "ah, claro! se lo ha llevado la competencia.

P 4: VIDEO 04 - 4:32 (38290 38777)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

La Sra. fondo (polo azul), esquematiza de forma clara las principales ideas a tratar "una oficina tiene el director que se carga de faena y no puede analizar el riesgo, y sus empleados son administrativos, mientras que la otra tiene un plan comercial que..."

P 8: VIDEO 08 - 8:11 (38860 39168)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

La Sra. centro izquierda, sintetiza la opinión global del grupo "la empresa por que dice el texto, se dedica a la venta de coches nuevos, no es así.....". Anota mientras, se promueve espontáneamente el debate del grupo, en esta dirección.

P 8: VIDEO 08 - 8:23 (53124 54406)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. de frente izquierda (camisa rosa), aclara las metas "centremos el tema, tenemos el interés general de la empresa, tenemos que subir este ratio, pero esto no se puede hacer a costa de.....primero, tenemos un objetivo principal,.... después tenemos...". Capta la atención del grupo, y trabajan sobre la estructura planteada por el.

P 8: VIDEO 08 - 8:33 (83281 83835)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. de espaldas, esta desarrollando la idea, con términos muy concisos "lo que tenemos que hacer es un esquema de gestión, para hacernos inmunes a los precios del taller, y

después buscar un mercado internacional y punto."

P 8: VIDEO 08 - 8:38 (90948 91426)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

El Sr. que esta de espaldas (camisa de cuadros), sinteriza las ideas del grupo "establecer una dinámica de precios, e ir controlando las desviaciones....establecer una dinámica de....".

Mientras va anotando, mientras que los otros individuos asienten "si claro, vale...."

P 8: VIDEO 08 - 8:43 (98940 99856)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

La Sra. izquierda (blusa negra), "lo que interesa que es... vender más, ...y los indicadores sonventas por vendedor, participación..." Si bien, luego se explaya dando más datos adicionales.

P 9: VIDEO 09 - 9:8 (998388 1043250)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. espaldas-derecha (polo negro), anota las ideas que le van dando los miembros del grupo.

P10: VIDEO 10 - 10:8 (25880 27384)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

La Sra. fondo-izquierda (blusa estampada), agrupa, sistematiza y ordena las ideas del grupo para su implantación "...haremos una campaña de educación divulgativa...una campaña de sensibilidad con gráficos....una convocatoria a los medios de comunicación....". Mientras verbaliza los puntos, también los cuenta con los dedos de la mano.

P11: VIDEO 11 - 11:8 (831061 842987)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

El Sr. fondo-izquierda, reformula las ideas en forma sistemática "lo que hay que decir al taller es.....nosotros tenemos este coche, este coche tiene estas características, si reparamos hasta aquí nos cuesta tanto y si..."

P11: VIDEO 11 - 11:11 (1022377 1044861)

Codes: [Genera o retoma la acción] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. centro-izquierda (camisa azul), dinamiza al grupo, aglutinando esfuerzos e iniciando la acción "vamos a recopilar lo que hemos dicho...."

P12: VIDEO 12 - 12:7 (14876 15352)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

La Sra. espaldas (blusa verde), agrupa y sistematiza ideas "debemos realizar un DAFO...responsables de la acción,.....quien tiene que hacerlo.....quien lidera.."

P12: VIDEO 12 - 12:12 (30477 31413)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

La Sra. que preside la mesa-izquierda (blusa oscura), sistematiza en papel las ideas del grupo "cargas de trabajo,racionalizar las cargas de trabajo,... si o no..."

P13: VIDEO 13 - 13:7 (13525 13961)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro), enfatiza "el segmento serán los propietarios, la

industria...."

P13: VIDEO 13 - 13:13 (24013 24756)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro) "los medios de comunicación podrían ser: campaña publicitaria en la calle, un tipo de campaña en oficinas, y carta individualizada si tenemos un censo..."

P13: VIDEO 13 - 13:25 (101298 102450)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

La Sra. que preside la mesa, esta sistematizando por escrito las ideas del grupo "racionalizar las cargas de trabajo, a los médicos, en función de los enfermos crónicos...os parece bien"

P17: VIDEO 17 - 17:2 (6548 6931)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

El Sr. (camisa roja), aclara y formula las principales líneas de acción "lo que tenemos, hay que priorizarlo...cual es el principal problema...!el cliente!.....entonces..."

P17: VIDEO 17 - 17:10 (67156 67288)

Codes: [Sistematiza aportaciones]

El Sr. que preside la mesa-izquierda (suéter azul) "exacto....tiempo y presupuestos es lo que tenemos..."

All current quotations (28). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:29:18

P 1: VIDEO 01 - 1:4 (4985 5206)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El primer Sr. camisa blanca: "el director regional que nos limite la zona, pues tu no puedes pasar cliente de aquí" Otro miembro responde, así repartimos zona equitativamente.

P 1: VIDEO 01 - 1:11 (14288 14858)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. de la derecha (camisa clara-corbata), pone en practica las ideas, realizando una selección "vamos hacer una cosa, vamos a ponernos un 5%, y después que nos pidan....después ya negociaremos". Anota en documento.

P 1: VIDEO 01 - 1:29 (33509 34468)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. centro-derecha, camisa oscura, reformula las ideas de sus compañero. "claro, la demora la tiene alta, vale!....pasando pasivo a este, se completará más...". Su compañero, afirma, si pero lo que digo es que...Entonces vuelve a reformular, señalando datos con lápiz, "si al pasar el pasivo a ...entonces...."

P 2: VIDEO 02 - 2:7 (7459 7771)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. del centro, camisa azul. "era en la operación final, que lo tasaron en 450, ahora nos toca a nosotros arreglar esta tasación, a mi que no me imputen este importe". Los otros miembros asienten: ...!claro!

P 2: VIDEO 02 - 2:21 (20326 20668)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Destaca aportaciones de otros] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. que aparece en primer plano, polo oscuro, valora idea de su compañero "esta muy bien esta idea...". Reformula de forma explícita los principales puntos de la idea "mira decimos que estamos perdiendo dinero por una mala gestión interna, porque el otro departamento no valora la reparación..."

P 2: VIDEO 02 - 2:24 (23243 23670)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. extremo izquierda a (polo negro), "ponemos un 8%, a partir de aquí ya no es negociable, pues por debajo de esto perdemos rentabilidad.....nosotros tenemos que crecer"

P 2: VIDEO 02 - 2:42 (55138 55612)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. del extremo (polo oscuro):" Así nos sale mas caro, porque les trabajamos un 15% mas barato al taller que a los externos, y nosotros ganamos un 8%, que les cargamos...": los demás comentan "perfecto", y otro dice: pues concretemos.

P 3: VIDEO 03 - 3:14 (16034 16401)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. centro derecha, recoge una opinión de su compañera y la reformula en términos prácticos "claro, así su beneficio y el nuestro serán los mismos....y ellos quedarán vinculados"

P 3: VIDEO 03 - 3:23 (23553 23937)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. centro-derecha, camisa gris, comenta como desarrollar el caso "sobre facturación yo lo haría, pues aquí tienes los diferentes pesos imputables en términos de coste, 25, 30..."

P 4: VIDEO 04 - 4:6 (8413 8696)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. fondo (camisa rosa) "si pues lo que tenemos que hacer, es proponer que lo cambien de oficina, que haga otra cosa..."

P 4: VIDEO 04 - 4:19 (8150 8634)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. fondo (camisa rosa), desarrolla una idea de forma operativa "lo que hay que hacer es revisar el perfil de este administrativo para ver si hace el trabajo que le gusta, para después cambiarlo a otra sección mas acorde"

P 4: VIDEO 04 - 4:20 (9710 9993)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. fondo (camisa rosa), sigue desarrollando la idea "a si una entrevista al empleado..."(se puede vincular con tomas previas)

P 5: VIDEO 05 - 5:4 (9415 9725)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

Sra. extremo izquierdo, propone posponer la acción "yo creo que merece la pena pensarlo antes de hacer" el grupo asume su propuesta de planificar y trabajan según propuesta.

P 5: VIDEO 05 - 5:5 (12145 12532)

Codes: [Aporta ideas con recursos] [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo camisa topos (blanca-negra), va dando forma a las ideas del grupo, dibujando unos bocetos en la cuartilla de papel

P 5: VIDEO 05 - 5:13 (25254 25497)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. espaldas (blusa negra/naranja), esta reformulando la idea de sus compañeras, mediante bocetos en la cuartilla, mientras las demás observan.

P 5: VIDEO 05 - 5:16 (38481 39031)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo esta desarrollando un modelo de barco, dando forma y volumen con las tiras de papel que ha cortado el grupo. También su compañera de la izquierda (camisa roja), esta abstraída en una tarea.

P 6: VIDEO 06 - 6:4 (355443 384115)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. fondo izquierda, esta desarrollando un boceto en la cuartilla, con las ideas del grupo, para una mejor comprensión

P 7: VIDEO 07 - 7:3 (279564 288167)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El primer Sr. izquierda (camisa azul), expresa cual debe ser el tamaño de las tiras de papel a través de la regla, que levanta en alto para que sea visible por el equipo

P 7: VIDEO 07 - 7:9 (982484 1012657)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El primer Sr. izquierda (camisa azul), desarrolla una idea de su compañera de enfrente, mediante dibujos en la cuartilla de papel.

P 7: VIDEO 07 - 7:12 (1170103 1194279)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. fondo izquierda (camisa azul), expresa mediante tiras de papel (dando forma y volumen), as posibilidades materiales de desarrollar la idea de barco.

P 8: VIDEO 08 - 8:3 (26767 27365)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR] [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. que preside la mesa (camisa beige), esta reformulando la idea de un compañero, en secuencias para invitarle a evaluar la viabilidad de las mismas "tus estas transfiriendo tus costes, pero por otra parte estas ligado y no puedes vender más...estas ligado a los externos"

P 8: VIDEO 08 - 8:14 (42241 43004)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Explora alternativas] [IMPLEMENTADOR]
[INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. izquierda-centro (blusa marrón y camisa negra) verbaliza las posibilidades que se van a producir en la negociación "hay una parte que la obtengas del proceso de la compra, aunque le digas al cliente que lo valoras más...repercute en..."

P 8: VIDEO 08 - 8:16 (44109 44694)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Explora alternativas] [IMPLEMENTADOR]
[INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. izquierda-centro (blusa marrón y camisa negra: pero una venta que se da de esta manera...se podía haber negociado de otra manera, interdepartalmente...podemos proponerlo en la negociación"

P 8: VIDEO 08 - 8:19 (46644 46894)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. que esta de espaldas, expresa el desarrollo de la acción "en el acuerdo en uno de enero, que tenemos, 200,000 pesetas, y nuestro departamento pagara 200.000 y se acabo"

P 8: VIDEO 08 - 8:58 (115358 115721)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. que preside la mesa, expresa "nosotros vamos a tener un vivero de clientes a disposición... pero como nosotros no los trabajemos se van a ir" Esta haciendo operativa la acción a realizar: fidelizar clientes

P10: VIDEO 10 - 10:13 (45323 45688)

Codes: [Concreta las ideas en acciones]

La Sra. extremo-izquierda (blusa blanca), comenta como debe implementarse la idea "la campaña puede ser mas agresiva en algunos puntos, y mas suave en otros....podemos combinar"

P12: VIDEO 12 - 12:1 (630 1048)

Codes: [Concreta las ideas en acciones]

La Sra. que preside la mesa, explica como implantar una gestión hospitalaria "y por tanto...se les tiene que ayudar, y planificar las reuniones, para saber exactamente lo que les pasa..."

P12: VIDEO 12 - 12:10 (25574 25831)

Codes: [Concreta las ideas en acciones]

La Sra. frente-derecha (blusa oscura), reformula la idea global del grupo en términos operativos "se reúne a todo el persona, se le dice que se va hacer una metodología que..."

All current quotations (4). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:29:37

P 1: VIDEO 01 - 1:36 (41191 41607)

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [Ejecuta acciones de forma inmediata]
[IMPLEMENTADOR]

El Sr. centro-izquierda camisa oscura " que se quede en un 10%, pues ya tiene mucha demora", y anota en documento, rechazando una nueva propuesta.

P 4: VIDEO 04 - 4:10 (12670 13276)

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo (camisa rosa), que acaba de desarrollar una idea, no acepta las observaciones de su compañera " es que a lo mejor no le gusta esta idea...esto es posible..." sonríe irónicamente, mientras mira a su compañera "es que a lo mejor no le gusta..."

P 5: VIDEO 05 - 5:20 (45973 46631)

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo (camisa a topos negro/blanco), que esta construyendo ella sola el barco de papel, no acepta un cambio que le propone su compañera. Gesticula con la mano y dice "...!espera!..."

P 5: VIDEO 05 - 5:23 (66019 66240)

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del extremo izquierda que esta de pie, y que esta satisfecha de haber finalizado el barco, no acepta un pequeño retoque por parte de una compañera "ya esta...no lo toques...ya esta"

All current quotations (18). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:29:49

P 1: VIDEO 01 - 1:19 (22777 23767)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

Los Sres. del centro y final izquierda (polos oscuros), anotan simultáneamente las ideas el grupo en el documento, al tiempo que van reflexionando sobre sus posibilidades reales. "aquí ponemos un 10%, aquí un 5%...quedaríamos en 10, 5, 15 y 10...."

P 1: VIDEO 01 - 1:30 (35370 36026)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. fondo izquierda, polo oscuro; va anotando los datos que el grupo de va dictando, para presentar propuesta."de fondos cuanto?., el total de pasivo....,"

P 1: VIDEO 01 - 1:36 (41191 41607)

Codes: [Desestima propuestas que suponen cambio] [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. centro-izquierda camisa oscura " que se quede en un 10%, pues ya tiene mucha demora", y anota en documento, rechazando una nueva propuesta.

P 3: VIDEO 03 - 3:4 (5691 6189)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

El Sr. camisa de cuadros (azul), saca una calculadora de su cartera, para ver la aplicación de los datos que se están manejando, y se pone a hacer cálculos y anotar. Los demás compañeros se sorprenden con este despliegue.

P 4: VIDEO 04 - 4:3 (5134 5553)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo (camisa rosa), anota las ideas del grupo "si a ver esto es la gestora..." mira a otro compañero y comenta "y esto es...", mientras anota.

P 4: VIDEO 04 - 4:18 (5084 5563)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo (camisa rosa), anota algunos los últimos datos en el papel, mientras el grupo sigue debatiendo otros puntos sobre los que no esta atenta

P 5: VIDEO 05 - 5:8 (15593 16252)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo (camisa topos negro/blanco), esta inmersa en una tarea de plegar papeles mientras el grupo sigue debatiendo otras posibilidades

P 5: VIDEO 05 - 5:10 (19174 19825)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. fondo (camisa topos blanco/negros), esta desarrollando la tarea (construcción del barco), mientras explica a los demás su desarrollo, para que continúen trabajando con ella en el mismo.

P 5: VIDEO 05 - 5:11 (22041 22236)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo (blusa oscura), esta ejecutando ella sola la tarea, mientras sus compañeras están charlando.

P 5: VIDEO 05 - 5:16 (38481 39031)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo esta desarrollando un modelo de barco, dando forma y volumen con las tiras de papel que ha cortado el grupo. También su compañera de la izquierda (camisa roja), esta abstraída en una tarea.

P 6: VIDEO 06 - 6:9 (970931 1001009)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. que queda a la izquierda (esta tapada), se pone a dibujar líneas, mientras los demás miran lo que hacen, y siguen comentando.

P 6: VIDEO 06 - 6:13 (1555726 1594059)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. fondo-derecha, esta inmersa en su tarea dibujando y plegando tiras de papel, mientras el grupo le mira, y le pide que delegue tareas, incluso le comentan "si quieres seguimos cortando tiras..."

P 6: VIDEO 06 - 6:16 (2078289 2116508)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. izquierda fondo, esta prácticamente desarrollando ella sola la tarea, el resto del grupo la mira, y en contadas ocasiones le hacen algo, sin que ella lo pida.

P 6: VIDEO 06 - 6:20 (3200540 3247411)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

La Sra. del fondo izquierda desarrolla ella sola, la mayor parte de la tarea, no habla con ningún miembro del equipo, que solo se limitan a observarla.

P 7: VIDEO 07 - 7:22 (2011550 2037070)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR]

Los individuos sentados a la izquierda de la mesa, están desarrollando la tarea (cortando tiras de papel), mientras que el resto de miembros están mirando o charlando.

P 8: VIDEO 08 - 8:43 (98940 99856)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR] [Sistematiza aportaciones]

La Sra. izquierda (blusa negra), "lo que interesa que es... vender más, ...y los indicadores son ...ventas por vendedor, participación..." Si bien, luego se explaya dando más datos adicionales.

P10: VIDEO 10 - 10:1 (4624 5340)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [Ordena acciones en secuencias implementables]

La Sra. extremo-derecha (blusa oscura), sistematiza ideas de forma ordenada "primero descubrir las razones que están en la base: la mala imagen, la mala educación....luego, toca la parte de los propietarios...."Va reformulando ideas al tiempo que anota.

All current quotations (20). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis

File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 08/06/06 21:30:06

P 1: VIDEO 01 - 1:19 (22777 23767)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

Los Sres. del centro y final izquierda (polos oscuros), anotan simultáneamente las ideas el grupo en el documento, al tiempo que van reflexionando sobre sus posibilidades reales. "aquí ponemos un 10%, aquí un 5%...quedaríamos en 10, 5, 15 y 10...."

P 1: VIDEO 01 - 1:50 (87884 88172)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. centro derecha, camisa oscura, "eran 5 ahora son 4, entonces tenemos unos nueve, a este lo sacamos". Grupo se pone a trabajar con este esquema

P 2: VIDEO 02 - 2:2 (1638 2115)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [ESPECIALISTA] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. extremo derecha mesa, (camisa clara y polo gris), aporta conocimientos técnicos de los concesionarios de vehículos "O sea, lo único que están primando son los vehículos nuevos, en contra del taller.... si estos fueran centros de costes, el margen se obtiene al final..."

P 2: VIDEO 02 - 2:19 (18772 19412)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Ordena acciones en secuencias implementables]

Sr. espaldas a la imagen que esta hablando (de negro), aclara metas "el primer problema es que...., el segundo problema es que...", el grupo asiente.

P 2: VIDEO 02 - 2:45 (58899 59544)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. que esta sentado derecha-frontal (gris) delega y aclara metas a conseguir "el primer objetivos es conseguir..., el siguiente objetivos son las ventas....", el grupo escucha instrucciones y trabaja según pautas

P 2: VIDEO 02 - 2:50 (64480 64822)

Codes: [FINALIZADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables] [Puntualiza sobre detalles]

El Sr. camisa rosa, puntualiza sobre detalles concretos, mientras lee y anota en su documento "vender por encima del valor de mercado, este sería uno...que porcentaje?".Ha captado la atención de todos los miembros.

P 3: VIDEO 03 - 3:25 (25599 25916)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. centro-derecha, (camisa gris) "quien ofrece precios es el de nuevos, luego se considera como gastos de marketing y se reparte en términos de porcentajes a las diferentes secciones"

P 4: VIDEO 04 - 4:35 (42876 43267)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. extremo izquierda (camisa azul), ordena las secuencias, señalando/contando con los dedos "primero vamos a buscar una rentabilidad segura para gente mayor, renta fija, luego una menor proporción en renta variable..."

P 4: VIDEO 04 - 4:37 (44407 44692)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. fondo-izquierda (camisa azul), sigue concretando datos, señalando con el lápiz en papel de su compañero "esto te dará 20, luego repartimos 10 y 10....."(Continúa la secuencia anterior)

P 4: VIDEO 04 - 4:38 (46927 47231)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables] [Utiliza el imperativo]

Sr. preside la mesa, prioriza las etapas en que se desarrollará la acción " porque no hacemos primero volumen de pasivo, de activo y luego distribuimos", el grupo acepta y se pone a trabajar de acuerdo al plan

P 7: VIDEO 07 - 7:2 (230984 246772)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

La Sra. que permanece tapada (izquierda-centro), esta dando la secuencia de acciones ha

desarrollar: "cortamos un poco de aquí, luego acoplamos, y después.....". Se explica con la cartulina (material de trabajo) en la mano.

P 8: VIDEO 08 - 8:7 (33942 35250)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

La Sra. izquierda-centro (blusa marrón-camisa negra), redacta la secuencia "le ha costado 550, se ha gastado 350, se come el margen, luego el taller..... después el de coches nuevos". El resto del grupo sigue el desarrollo de los datos y pasa a la acción

P 8: VIDEO 08 - 8:66 (123795 124673)

Codes: [IMPLEMENTADOR] [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. que preside la mesa, que aparece en la imagen al final, recoge las ideas del grupo, y hace operativa en secuencias "podemos hacer un cuadro enfocado a clientes internos, y externos, también incluimos la parte numérica o financiera..." Los demás continúan debatiendo a partir de este esquema.

P10: VIDEO 10 - 10:1 (4624 5340)

Codes: [Ejecuta acciones de forma inmediata] [Ordena acciones en secuencias implementables]

La Sra. extremo-derecha (blusa oscura), sistematiza ideas de forma ordenada "primero descubrir las razones que están en la base: la mala imagen, la mala educación...luego, toca la parte de los propietarios...."Va reformulando ideas al tiempo que anota.

P10: VIDEO 10 - 10:8 (25880 27384)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

La Sra. fondo-izquierda (blusa estampada), agrupa, sistematiza y ordena las ideas del grupo para su implantación "...haremos una campaña de educación divulgativa...una campaña de sensibilidad con gráficos....una convocatoria a los medios de comunicación....". Mientras verbaliza los puntos, también los cuenta con los dedos de la mano.

P10: VIDEO 10 - 10:9 (27734 28277)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables]

La Sra. frente-derecha (blusa estampada) "los tres grandes ejes que utilizaremos serán claros.....que tendrían que estar en marcha antes del verano"

P10: VIDEO 10 - 10:24 (75116 75628)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. fondo-izquierda (suéter oscuro), sistematiza las ideas "esto sería apelar a la pertenencia, aquí apelar al civismo, y luego explicar que..."

P13: VIDEO 13 - 13:13 (24013 24756)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro) "los medios de comunicación podrían ser: campaña publicitaria en la calle, un tipo de campaña en oficinas, y carta individualizada si tenemos un censo..."

P16: VIDEO 16 - 16:3 (107031 107405)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables]

El Sr. que preside mesa-izquierda (camisa oscura), reformula las ideas en un orden cronológico, al tiempo que sus compañeros van anotando.

IMPULSOR

All current quotations (13). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:32:05

P 1: VIDEO 01 - 1:32 (37781 38084)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. que no aparece en imagen, verbaliza después que el grupo sugiere ideas/argumentos "sobretudo lo que nos interesa es importante es que reestructure la oficina...". Minimiza argumentos e imprime urgencia.

P 1: VIDEO 01 - 1:42 (60621 61678)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. derecha (polo verde), imprime urgencia a la negociación "venga..." y se tira para atrás mientras el interlocutor habla. Después vuelve a insistir, por cuyo motivo interrumpe al interlocutor que se enfada.

P 2: VIDEO 02 - 2:43 (55588 56538)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. que esta de espaldas (polo oscuro), imprime urgencia a sus comentarios "objetivos...venga....en primer lugar facturación. Cuanto?.....venga ...en cuanto...". Implica a su compañero en la acción.

P 2: VIDEO 02 - 2:52 (65779 66299)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. de espaldas (negro) ha conseguido implicar en la acción a los otros miembros del equipo. Sube el tono de voz y manifiesta "ponemos un 24,2.....venga ponle....."

P 3: VIDEO 03 - 3:3 (3305 3652)

Codes: [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan] [Usa gestos que invitan a la acción] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. centro camisa de cuadros, realiza gestos de impaciencia, para centrarse en la acción/tema, y verbaliza en tono fuerte "!va!.....nosotros perdemos dinero no...."

P 8: VIDEO 08 - 8:61 (117797 118497)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

Un individuo que no se aprecia en la imagen, imprime urgencia al grupo "venga va....". Algunos miembros cambian su postura.

P 8: VIDEO 08 - 8:64 (120967 121517)

Codes: [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. espaldas - derecha, después de consultar a un externo, sobre la acción que debía realizarse, impulsa la acción del grupo. "porque no colocamos las propuesta en cuatro apartados". El grupo se pone a debatir- trabajar.

P 9: VIDEO 09 - 9:1 (106824 118604)

Codes: [IMPULSOR] [Verbaliza consignas que generan acción]

La Sra. fondo-izquierda (blusa clara a rayas), imprime acción al grupo "bueno va...que tenemos que establecer tantos por ciento". El grupo se activa.

P10: VIDEO 10 - 10:11 (40149 40506)

Codes: [Verbaliza consignas que generan acción]

La Sra. centro-derecha (camisa estampada) realiza un comentario, elevando el tono de la voz e impulsando la acción "escucha, ya buscaremos.....ahora vamos a ver el eslogan....."

P10: VIDEO 10 - 10:14 (46721 47205)

Codes: [Utiliza el imperativo] [Verbaliza consignas que generan acción]

La Sra. centro-derecha (camisa estampada), impulsa al grupo que se encuentra disperso hacia la acción, elevando el tono, gesticulando y verbalizando "venga...que no haremos la faena, que nos quedan cinco minutos y todavía...."

P10: VIDEO 10 - 10:26 (86329 86768)

Codes: [Utiliza el imperativo] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. extremo-derecha impulsa la acción, mientras el grupo esta distendido. Verbaliza "vale...ponemos en común...venga va....."

P13: VIDEO 13 - 13:14 (27559 27958)

Codes: [Genera o retoma la acción] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro), interrumpe una larga conversación de un miembro, para impulsar la acción del grupo. Eleva la voz y manifiesta "lema de la campaña....." De inmediato, una compañera manifiesta "venga si.....lema de la campaña..." El grupo se pone a trabajar.

P13: VIDEO 13 - 13:19 (33267 33624)

Codes: [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. espaldas-derecha (suéter azul) impulsa la acción "venga...la campaña de radio...".El grupo se implica de inmediato "vale, la campaña de radio...".Empieza la acción del grupo.

All current quotations (19). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:30:53

P 1: VIDEO 01 - 1:9 (11339 11859)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

El Sr. frente-izquierda (camisa blanca), inicia la acción, después del primer encuentro, para que el grupo se ponga a debatir en una línea de trabajo "tenemos que centrarnos y decidirmos... cuando podemos crecer...tanto en cuentas corrientes"

P 2: VIDEO 02 - 2:1 (989 1281)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. del extremo derecha (polo gris-camisa blanca), incita a todos a la acción inicial "bueno, vamos...". Manifiesta un movimiento de acercamiento a la mesa, y tensión, que es imitada por todos los miembros del equipo.

P 2: VIDEO 02 - 2:27 (25736 26288)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

El Sr. frente-derecha, insiste varias veces, para impulsar en debate en su dirección, pues el grupo esta disperso.
"bueno además...en un caso extremo,.....en un caso extremo,...en un caso extremo nosotros estamos haciendo....vamos a partir de un primer problema". Al final, los miembros le atienden.

P 2: VIDEO 02 - 2:39 (50178 50708)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. del vértice derecho mesa (americana oscura), pide al grupo que se centre el tema central, en un momento de dispersión. Después de estar un rato callado, se incorpora hacia la mesa y manifiesta "bueno, vamos a poner los indicadores..." El grupo deja de hablar y se pone a trabajar.

P 3: VIDEO 03 - 3:1 (1966 2348)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. centro-derecha (camisa cuadros azul), impulsa al grupo hacia la acción, en su primer encuentro, mediante una decidida incorporación a la mesa de trabajo y dando unos pequeños golpes con el bolígrafo "bueno...señores.... sabemos lo que queremos...."

P 3: VIDEO 03 - 3:21 (22343 22855)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

El Sr. que esta a la derecha-centro (camisa gris), se incorpora decididamente a la mesa, sube el tono de voz y manifiesta "Bueno...hemos quedado en poner...un 25%...un.."

P 3: VIDEO 03 - 3:31 (32060 32272)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. extremo-izquierda (camisa beige y corbata), golpea un par de veces con el bolígrafo para llamar la atención y comenta "indicadores de gestión.....indicadores de gestión.....". Hasta que el grupo se moviliza

P 4: VIDEO 04 - 4:41 (52214 52679)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

La Sra. extremo- izquierda (polo azul), reactiva la reunión, subiendo el tono de voz "Cuanto porcentaje de este pasivo va a incrementar....". La compañera del otro extremo, manifiesta "¿como?....."

P 5: VIDEO 05 - 5:7 (14383 15494)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

La Sra. del extremo-izquierda (blusa roja), levanta una cartulina, mientras los demás están debatiendo ideas, y manifiesta "vamos porque no nos ponemos..."

P 5: VIDEO 05 - 5:17 (39561 40409)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

La Sra. fondo izquierda (blusa roja), se levanta para dirigir e iniciar la acción, (el grupo se había relajado) y manifiesta "lo que podríamos hacer..."

P 5: VIDEO 05 - 5:19 (44002 44696)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

La Sra. del fondo-izquierdo, da por finalizada una etapa de la tarea, y se moviliza recogiendo las tiras de papel, impulsando a otros individuos a ayudarlo (con su actuación invade espacio de los otros)

P 5: VIDEO 05 - 5:21 (46551 47088)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

La Sra. fondo-derecha, irrumpe en el grupo, realizando una acción individual, esperando sea continuada por los demás.

P 5: VIDEO 05 - 5:24 (69531 70100)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

La Sra. fondo-izquierdo, se pone a recoger la mesa, dando golpes con las tijeras, invadiendo el espacio de los otros miembros para invitarles a que se den prisa en recoger la mesa.

P 7: VIDEO 07 - 7:1 (67657 87387)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

La Sra. centro-derecha, con blusa blanca, empieza a manifestar acciones "hay que dibujar, hay que recortar...", mientras algunos individuos todavía se están acomodando.

P 8: VIDEO 08 - 8:28 (73073 73935)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR]

El Sr. fondo (camisa rosa y corbata), aumenta el tono de voz, para movilizar la respuesta de los otros miembros "si me estáis que os vais a comparar con el taller del lado y tu quieres ser mejor...tendrás que ser mejor internamente en tus reparaciones...". Rápidamente activa el debate.

P11: VIDEO 11 - 11:3 (539740 544841)

Codes: [Genera o retoma la acción]

El Sr. que esta en el extremo de la mesa (no aparece en imagen), impulsa la acción "dibujamos una cadena de coches...".El grupo que estaba distraído, se pone en funcionamiento

P11: VIDEO 11 - 11:11 (1022377 1044861)

Codes: [Genera o retoma la acción] [Sistematiza aportaciones]

El Sr. centro-izquierda (camisa azul), dinamiza al grupo, aglutinando esfuerzos e iniciando la acción "vamos a recopilar lo que hemos dicho...."

P12: VIDEO 12 - 12:8 (18352 18805)

Codes: [Genera o retoma la acción]

La Sra. espalda a la imagen (blusa verde), impone una línea de acción, en un momento de debate disperso "a ver.....acciones a realizar....quien tiene que participar..." Aglutina al grupo hacia la acción.

P13: VIDEO 13 - 13:14 (27559 27958)

Codes: [Genera o retoma la acción] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. espaldas-derecha (suéter oscuro), interrumpe una larga conversación de un miembro, para impulsar la acción del grupo. Eleva la voz y manifiesta "lema de la campaña....." De inmediato, una compañera manifiesta "venga si.....lema de la campaña..." El grupo se pone a trabajar.

All current quotations (3). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:31:12

P 3: VIDEO 03 - 3:1 (1966 2348)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. centro-derecha (camisa cuadros azul), impulsa al grupo hacia la acción, en su primer encuentro, mediante una decidida incorporación a la mesa de trabajo y dando unos pequeños golpes con el bolígrafo "bueno...señores.... sabemos lo que queremos...."

P 3: VIDEO 03 - 3:3 (3305 3652)

Codes: [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan] [Usa gestos que invitan a la acción] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. centro camisa de cuadros, realiza gestos de impaciencia, para centrarse en la acción/tema, y verbaliza en tono fuerte "!va!.....nosotros perdemos dinero no...."

P 6: VIDEO 06 - 6:15 (1919168 1962546)

Codes: [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan]

No memos

Comment:

La Sr. que preside la mesa al fondo (blusa beige), esta ocupada realizando una tarea, y impulsa verbalmente al grupo, a realizar acciones complementarias "va mientras estoy cortando el papel, vosotros ir pegando las tiras.....". El grupo que estaba disperso se pone a trabajar

All current quotations (1). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:31:24

P 3: VIDEO 03 - 3:2 (2684 2916)

Codes: [IMPULSOR] [Toma la iniciativa para la acción]

El Sr. del centro-derecho (camisa de cuadros azules), rehuye el intento de un "chistoso", para evitar que el grupo se disperse, y les impulsa de nuevo al tema central. Mira y comenta "tu estas por el tema?...prestas atención?...."

All current quotations (8). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalisis
 File: [F:\Analisis\Reanalisis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:31:39

P 2: VIDEO 02 - 2:1 (989 1281)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. del extremo derecha (polo gris-camisa blanca), incita a todos a la acción inicial "bueno, vamos...". Manifiesta un movimiento de acercamiento a la mesa, y tensión, que es imitada por todos los miembros del equipo.

P 2: VIDEO 02 - 2:39 (50178 50708)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. del vértice derecha mesa (americana oscura), pide al grupo que se centre el tema central, en un momento de dispersión. Después de estar un rato callado, se incorpora hacia la mesa y manifiesta "bueno, vamos a poner los indicadores..." El grupo deja de hablar y se pone a trabajar.

P 3: VIDEO 03 - 3:1 (1966 2348)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan] [Usa gestos que invitan a la acción]

No memos
 Comment:

El Sr. centro-derecha (camisa cuadros azul), impulsa al grupo hacia la acción, en su primer encuentro, mediante una decidida incorporación a la mesa de trabajo y dando unos pequeños golpes con el bolígrafo "bueno...señores..... sabemos lo que queremos...."

P 3: VIDEO 03 - 3:3 (3305 3652)

Codes: [IMPULSOR] [Llama la atención a los que no participan] [Usa gestos que invitan a la acción] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. centro camisa de cuadros, realiza gestos de impaciencia, para centrarse en la acción/tema, y verbaliza en tono fuerte "!va!.....nosotros perdemos dinero no...."

P 3: VIDEO 03 - 3:31 (32060 32272)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. extremo-izquierda (camisa beige y corbata), golpea un par de veces con el bolígrafo para llamar la atención y comenta "indicadores de gestión.....indicadores de gestión.....". Hasta que el grupo se moviliza

P 4: VIDEO 04 - 4:12 (14560 14836)

Codes: [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

La Sra. del fondo (camisa rosa), golpea varias veces con el bolígrafo en la mesa, para llamar la atención del equipo.

P 5: VIDEO 05 - 5:24 (69531 70100)

Codes: [Genera o retoma la acción] [IMPULSOR] [Usa gestos que invitan a la acción]

La Sra. fondo-izquierdo, se pone a recoger la mesa, dando golpes con las tijeras, invadiendo el espacio de los otros miembros para invitarles a que se den prisa en recoger la mesa.

P14: VIDEO 14 - 14:4 (18586 18971)

Codes: [Usa gestos que invitan a la acción]

El Sr. espaldas (camisa blanca), gesticula y se incorpora a la mesa con decisión, para impulsar la acción y evitar la inercia del grupo en ideas dispersas "venga la dirección...."

All current quotations (9). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:31:50

P 4: VIDEO 04 - 4:36 (44269 44396)

Codes: [Utiliza el imperativo]

Sr. centro, coordina tareas, acepta diversas propuestas "tenemos que seguir creciendo" mira a derecha izquierda, polariza la acción

P 4: VIDEO 04 - 4:38 (46927 47231)

Codes: [Ordena acciones en secuencias implementables] [Utiliza el imperativo]

Sr. preside la mesa, prioriza las etapas en que se desarrollará la acción " porque no hacemos primero volumen de pasivo, de activo y luego distribuimos", el grupo acepta y se pone a trabajar de acuerdo al plan

P 8: VIDEO 08 - 8:29 (74059 74343)

Codes: [Utiliza el imperativo]

El Sr. fondo derecha (camisa rosa), esta en la mesa de negociaciones, implica a todos en el objetivo "tenemos que presentar al Sr. Barroso -director de la empresa-, conclusiones...", después de un breve debate, se centra la negociación en el punto propuesto.

P 8: VIDEO 08 - 8:55 (110947 111748)

Codes: [COORDINADOR] [Identifica y aclara metas] [Utiliza el imperativo]

El Sr. de espaldas - derecha (verde), aclara metas "oye! ...me concentraría minimamente en un objetivo en lugar de concretar el objetivo,.....si nos marcáramos el objetivo de concentrarnos en el crecimiento de las ventas...", el grupo manifiesta que esta de acuerdo, si bien.

P 8: VIDEO 08 - 8:62 (118729 119220)

Codes: [Utiliza el imperativo]

El Sr. de espalda (verde), implica a los demás en los objetivos "Miremos a ver algún ratio, como dice Rafa, ...si o no". Moviliza al grupo en acción, miran los papales, plantea dudas.

P10: VIDEO 10 - 10:14 (46721 47205)

Codes: [Utiliza el imperativo] [Verbaliza consignas que generan acción]

La Sra. centro-derecha (camisa estampada), impulsa al grupo que se encuentra disperso hacia la acción, elevando el tono, gesticulando y verbalizando "venga...que no haremos la faena, que nos quedan cinco minutos y todavía...."

P10: VIDEO 10 - 10:16 (51596 51998)

Codes: [Utiliza el imperativo]

La Sra. frente-izquierda (camisa estampada), impulsa al grupo en una determinada acción "tenemos varios eslóganes,.....vamos a definir cuales utilizamos, cuales serán con soporte papel..."

P10: VIDEO 10 - 10:26 (86329 86768)

Codes: [Utiliza el imperativo] [Verbaliza consignas que generan acción]

El Sr. extremo-derecha impulsa la acción, mientras el grupo esta distendido. Verbaliza "vale...ponemos en común...venga va....."

P17: VIDEO 17 - 17:9 (43091 44046)

Codes: [Distribuye y administra recursos y tareas] [Utiliza el imperativo]

El Sr. derecha (suéter azul), identifica las metas "lo que podemos hacer es....acudir a caja y preguntar...nos ponemos todo el personal con un distintivo....nos repartimos cada uno en su tarea....."

INVESTIGADOR DE RECURSOS

All current quotations (1). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:33:49

P 1: VIDEO 01 - 1:37 (42960 43157)

Codes: [COORDINADOR] [Pide datos e información] [Se ofrece como negociador]

No memos

Comment:

Sr. centro-derecha, solicita opinión sobre propuesta, "tu ves un 30, o lo ves exagerado.... También se ofrece de manera espontánea a negociar

All current quotations (5). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:32:34

P 2: VIDEO 02 - 2:40 (51087 51603)

Codes: [Averigua información del exterior] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. extremo izquierda (polo oscuro-camisa gris), solicita explicaciones al exterior para poder avanzar en la línea correcta "perdona...objetivos, se tiene que poner primero la filosofía, antes que cuantificar..."

P 4: VIDEO 04 - 4:29 (36598 36971)

Codes: [Averigua información del exterior] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. (polo oscuro) y Sra.(blusa azul), extremo izquierda mesa, solicitan aclaraciones al exterior, para aclarar metas.
"solo son numéricos... o también podemos hablara de competencia desleal... ""pero a ellos solo le tenemos que decir que..."

P 4: VIDEO 04 - 4:30 (36971 37375)

Codes: [Averigua información del exterior] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. (blusa azul), y el Sr. (polo oscuro) extremo izquierda mesa, solicitan aclaraciones al exterior, para aclarar metas. "solo son numéricos...luego a la hora de discutir con ellos es cuando salen estos datos..."porcentaje de volumen de negocio...".... Sus cuerpos están totalmente orientados al interlocutor del exterior.

P 5: VIDEO 05 - 5:15 (34475 34741)

Codes: [Averigua información del exterior] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. espaldas (blusa naranja/negra), solicita información al exterior "de cuanto hago,... N centímetros...."

P 9: VIDEO 09 - 9:3 (376187 449374)

Codes: [Averigua información del exterior] [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. extremo (camisa cuadros), plantea las posibilidades de negociación "los datos que a ti te faltan, ...ellos los tienen y el caso es que no quieren que tu los sepas, esto es la negociación...". Se gira, hacia detrás, para buscar al monitor para que le aclare datos. Al final concreta "seamos prácticos activo, pasivo...."

All current quotations (12). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:32:55

P 4: VIDEO 04 - 4:48 (76810 77681)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El primer Sr. que aparece a la izquierda (polo oscuro), esta negociando, con tono amable, para solucionar un caso del equipo, pide soluciones y obtiene compromisos "queremos que esto se solucione...no se si habéis pensado alguna medida para esta oficina..."=>"lo estamos pensando...porque también".Su interlocutor asiente con la cabeza.

P 4: VIDEO 04 - 4:51 (80714 81499)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El primer Sr. que aparece a la izquierda (polo oscuro), esta negociando, con tono amable, para solucionar un caso del equipo, se compromete a las tareas, a cambio de pedir soluciones y obtener compromisos "vamos a solicitaros una serie de cosas para que nos ayudéis a la reestructuración, tales como formación....."=>su interlocutor escucha atentamente y manifiesta: "tal como esta reestructurada la oficina..."

P 4: VIDEO 04 - 4:53 (85648 86821)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]
[Organiza la búsqueda de información]

El Sr.(polo-oscuro), esta realizando una negociación vinculada "estamos de acuerdo con los presupuestos, siempre que vosotros nos proporcionáis....". ..."también nos gustaría pedir....." "también estamos de acuerdo con los objetivos si vosotros....."

P 4: VIDEO 04 - 4:54 (90256 91073)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. (polo negro), esta negociando los objetivos, pero con un discurso abierto y con proyección exterior, mirando a todos los interlocutores/presentes...."nos habéis marcado estos datos, que estamos de acuerdo, pero que haremos..."

P 8: VIDEO 08 - 8:26 (58060 60147)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. camisa-rosa, expone con mucha precisión, las condiciones de partida para la negociación, y después pide la opinión de sus interlocutores para debatir y pactar

P 8: VIDEO 08 - 8:27 (64439 65458)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. camisa-rosa, expone con mucha precisión nuevos datos y las condiciones, mientras manifiesta "para que podamos llegar a un acuerdo lo mas rápido y efectivo, proponemos estos puntos, y vosotros podéis jugar a la alza y a la baja, sabiendo que"

P 8: VIDEO 08 - 8:30 (76549 77069)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. izquierda (camisa beige-corbata), propone los puntos de negociación "antes de ir al lado, tenéis los precios de mercado.....nosotros queremos tasar a precio de mercado" Sus interlocutores asienten "nosotros estamos de acuerdo pero..."

P 8: VIDEO 08 - 8:32 (80842 81421)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. (camisa amarilla-corbata), busca puntos de consenso en la negociación "si decís que vais a vender más coches porque vienen a nuestro taller,.....entonces pasarnos un margen"

P 9: VIDEO 09 - 9:15 (1863794 1887664)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. fondo-derecha (polo oscuro), se manifiesta en la negociación, ofreciendo recursos y pidiendo implicación, en busca en un posible consenso."...estamos de acuerdo con la falta de formación, pero el problema es que no se crece....también proponemos un cambio en la plantilla"

P11: VIDEO 11 - 11:12 (1093730 1125719)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones]

La Sra. fondo (chaqueta oscura y blusa rosa), busca mecanismos para negociar "si podemos participar mas de beneficios, si les bajamos el precio,...ya pero no nos aceptaran.....podemos negociar si bajamos el precio, entonces habría un variable y si no..."

P13: VIDEO 13 - 13:23 (97434 97826)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones]

La Sra., frente-izquierda (blusa verde), también apoyada por la Sra. que preside la mesa, se plantean una estrategia para negociar "tenemos que discutir con el grupo de aquí al lado,... que acciones nosotros decimos...y cuales defensa remos..."de estas ideas, defenderemos que..."

P14: VIDEO 14 - 14:5 (56566 57614)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. que preside la mesa, busca compromisos del grupo en la negociación "vamos a ver...estaríamos de acuerdo en que lo primero que hay que hacer es un equipo.....estaríamos todos de acuerdo en que, los que hacen de dirección....."

All current quotations (10). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalisis
 File: [F:\Analisis\Reanalisis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:33:13

P 8: VIDEO 08 - 8:10 (37814 38906)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. centro- derecha, explora alternativas para la negociación "mas industria de recambios, así tendrás más potencial para ganar..... son argumentos que tienes para poder..."

P 8: VIDEO 08 - 8:14 (42241 43004)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Explora alternativas] [IMPLEMENTADOR]
 [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. izquierda-centro (blusa marrón y camisa negra) verbaliza las posibilidades que se van a producir en la negociación "hay una parte que la obtengas del proceso de la compra, aunque le digas al cliente que lo valoras más...repercute en..."

P 8: VIDEO 08 - 8:16 (44109 44694)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [Explora alternativas] [IMPLEMENTADOR]
 [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. izquierda-centro (blusa marrón y camisa negra: pero una venta que se da de esta manera...se podía haber negociado de otra manera, íter departamentalmente...podemos proponerlo en la negociación"

P 8: VIDEO 08 - 8:22 (50600 51228)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. extremo derecha (blusa oscura), comenta alternativas para negociar "yo creo que nos tendríamos que reunir con todos los departamentos, y en base a estas tarifas establecer un valor promedio, tarifado, de mercado"

P 8: VIDEO 08 - 8:46 (102443 103159)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. frente-derecha (camisa gris), busca alternativas "podemos bajar el margen a un 55%.....entonces estaremos por encima del grupo, también podíamos imputar, incluso bajar las comisiones", para la posterior negociación.

P 8: VIDEO 08 - 8:52 (108944 109560)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. frente-derecha, explora alternativas para negociar "en definitiva la guerra esta entre los otros departamentos, nosotros estamos vendiendo bien, ...lo único es intentar ajustar este punto,..pero no se además como les podemos ayudar más."

P 8: VIDEO 08 - 8:53 (109502 110160)

Codes: [Explora alternativas] [IMPLEMENTADOR] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

La Sra. izquierda (blusa negra), efectúa varias simulaciones posibles, para preparar la negociación. "ellos deben ser más eficientes en la tasación,... además deben gestionar mejor....en cuanto al taller"

P 8: VIDEO 08 - 8:56 (112636 113092)

Codes: [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Promueve la participación]

El Sr. que preside la mesa (camisa cuadros y corbata), manifiesta públicamente, diferentes escenarios, y simula el impacto de algunas decisiones, a fin de tener mas recursos/posibilidades en el momento que se tenga que negociar en el exterior.

P 9: VIDEO 09 - 9:3 (376187 449374)

Codes: [Averigua información del exterior] [Explora alternativas] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]

El Sr. extremo (camisa cuadros), plantea las posibilidades de negociación "los datos que a ti te faltan,...ellos los tienen y el caso es que no quieren que tu los sepas, esto es la negociación...". Se gira, hacia detrás, para buscar al monitor para que le aclare datos. Al final concreta "seamos prácticos activo, pasivo..."

P12: VIDEO 12 - 12:5 (13867 14308)

Codes: [Explora alternativas]

La Sra. que aparecerá de espaldas a la imagen, se plantea la posibilidad de otras opciones "haber una cuestión,.....podemos hacer un camelazo, o bien podemos hacer....."

All current quotations (3). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:33:23

P 4: VIDEO 04 - 4:53 (85648 86821)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS]
[Organiza la búsqueda de información]

El Sr.(polo-oscura), esta realizando una negociación vinculada "estamos de acuerdo con los

presupuestos, siempre que vosotros nos proporcionáis....". "...también nos gustaría pedir....."
"también estamos de acuerdo con los objetivos si vosotros....."

P 8: VIDEO 08 - 8:50 (105748 106565)

Codes: [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Organiza la búsqueda de información]

El Sr. que aparece posteriormente en la imagen, situado en la derecha-frente, (camisa gris), solicita datos y recursos a los miembros del equipo, para poder acudir a la negociación "decirme los datos, porque si después tenemos que acudir a la negociación exterior..."

P10: VIDEO 10 - 10:22 (69791 70614)

Codes: [Organiza la búsqueda de información]

El Sr. extremo-izquierda (suéter oscuro), busca recursos en el exterior, mientras el grupo está debatiendo un tema, primero busca datos en una pizarra, y después busca papeles para trabajar

All current quotations (7). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:33:35

P 4: VIDEO 04 - 4:44 (67608 68526)

Codes: [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. extremo fondo mesa (pelo oscuro), explica su propuesta de negociación, con un tono divertido y comunicativo. Su posición es muy extrovertida y se dirige en general a todos (auditorio) y no en concreto a los negociadores. "...el director de la oficina...y el nuevo comité ejecutivo de grandes profesionales captados por la entidad....hemos creído convenientemente crecer de forma competitiva..."

P 4: VIDEO 04 - 4:45 (68811 69220)

Codes: [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. extremo fondo mesa (pelo oscuro), explica su propuesta de negociación, con un tono divertido y comunicativo. Su posición es muy extrovertida y se dirige en general a todos (auditorio) y no en concreto a los negociadores. "Creemos que sería bueno considerar el crecimiento del activo... creemos que la demora bajara al 0".
Mira hacia un lado y otro, mientras comunica sus propuestas

P 4: VIDEO 04 - 4:54 (90256 91073)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [INVESTIGADOR DE RECURSOS] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. (pelo negro), está negociando los objetivos, pero con un discurso abierto y con proyección exterior, mirando a todos los interlocutores/presentes. "...nos habéis marcado estos datos, que estamos de acuerdo, pero que haremos..."

P14: VIDEO 14 - 14:5 (56566 57614)

Codes: [Busca el compromiso en las negociaciones] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. que preside la mesa, busca compromisos del grupo en la negociación "vamos a ver...estaríamos de acuerdo en que lo primero que hay que hacer es un equipo.....estaríamos todos de acuerdo en que, los que hacen de dirección....."

P14: VIDEO 14 - 14:6 (57948 58614)

Codes: [Realiza comentarios simpáticos] [Se comunica y proyecta al exterior]

La Sr. extremo- izquierda (blusa blanca), realiza un comentario simpático, cuando le llaman demagogo (también en tono simpático) y aglutina la broma de todo el grupo "je,je,je....si nos tenemos que poner de acuerdo...esto es lo que toca...."

P16: VIDEO 16 - 16:9 (136558 136858)

Codes: [Aporta conocimiento especializado] [Realiza comentarios simpáticos] [Se comunica y proyecta al exterior]

El Sr. que preside la mesa, realiza un tipo de conversacional que hace sonreír al grupo, durante su intervención "las cosas hay que venderlas como tocan...las cosas no son como son, si no como se perciben.....bueno.....el equipo no tiene nada que discutir....y por tanto..."

MONITOR EVALUADOR

All current quotations (10). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:36:04

P 1: VIDEO 01 - 1:17 (21601 21916)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro), cuestiona la validez de argumentos y busca una interpretación holística de la situación "no se yo tampoco lo que se entiende por objetivos adecuados...supongo que ellos (el otro grupo negociador) habrán puesto otros objetivos, y tendremos que negociar...aquí falta"

P 2: VIDEO 02 - 2:47 (60579 60881)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. derecha (camisa beige), da una nueva perspectiva a un razonamiento de su compañero "ya.....pero desde el punto de vista de la empresa, no pueden decir que...."

P 3: VIDEO 03 - 3:10 (13041 13627)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

La Sra. del fondo-derecha (polo oscuro), comenta al grupo "pero ahora tenemos otro problema...esto esta muy bien...pero la gente del taller y su relación hacia nosotros.....piensa que si nos lo hacen a coste entonces..."

P 4: VIDEO 04 - 4:14 (16484 16689)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. izquierda (polo marrón), comenta "pero tenemos que tener en cuenta lo que podemos

hacer nosotros, respecto de lo que puede hacer la dirección territorial....en el tema de remuneración debemos de olvidarnos"

P 8: VIDEO 08 - 8:3 (26767 27365)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [IMPLEMENTADOR] [MONITOR-EVALUADOR]
[Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. que preside la mesa (camisa beige), esta reformulando la idea de un compañero, en secuencias para invitarle a evaluar la viabilidad de las mismas "tus estas transfiriendo tus costes, pero por otra parte estas ligado y no puedes vender más...estas ligado a los externos"

P 9: VIDEO 09 - 9:6 (840480 851051)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Visualiza perspectivas diferentes]

La Sra. fondo-izquierda (suéter oscuro y blusa blanca), cuestiona las posibilidades de la idea " si están acostumbrados a una cosa,...darle la vuelta...a ver como....lo que digo es que no es fácil"

P11: VIDEO 11 - 11:10 (949398 982263)

Codes: [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. que esta inicialmente de espaldas (camisa azul), cuestiona los argumentos del grupo, suponiendo lo que dirían otros, incluso pone un ejemplo simulado "también te van a decir que...incluso si yo fuera a vender el coche me dirían que...."

P12: VIDEO 12 - 12:17 (55913 56424)

Codes: [Visualiza perspectivas diferentes]

La Sra. espaldas-derecha (blusa rosa) "yo no veo esta diferencia, yo observo que la dirección lo que debe es..."

P13: VIDEO 13 - 13:22 (74830 75400)

Codes: [Rebate contra argumentando] [Visualiza perspectivas diferentes]

La Sra. frente-izquierda (blusa verde), enjuicia una idea de su compañera, mientras apoya la mano en el mentón "me permites un segundo...tu tienes un margen de flexibilidad en el variable y puedes hacer que...."

P17: VIDEO 17 - 17:11 (68529 69006)

Codes: [Prevé consecuencias] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. que preside la mesa (suéter azul), invita al grupo a analizar los detalles de las posibles acciones "toda la gente que vamos a contratar estará en Catalunya, hay que coger gente nueva, o bien es mejor mezclar...pues según una cosa u otra entonces..."

All current quotations (13). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:34:07

P 2: VIDEO 02 - 2:25 (23680 24298)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. frente (camisa granate) "es que yo creo que... lo que tendríamos que hacer es intentar

cubrir costes respecto de los internos, pues nosotros tenemos la opción de vender vehículo en la calle"

P 2: VIDEO 02 - 2:26 (24607 24845)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. polo oscuro, valora una idea "puede ser moneda de cambio, pero para nosotros es peor, a nosotros no nos interesa"

P 3: VIDEO 03 - 3:6 (7778 8349)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Rebate contra argumentando]

El Sr. izquierda-centro (camisa azul), que esta encima de la mesa con los brazos cruzados inquiere a su compañero "y por que podríamos pedir más precio...y porque podríamos pedir más...." entonces a la respuesta de su compañero comenta "entonces.... si pedimos más, debemos pedir un presupuesto"

P 3: VIDEO 03 - 3:13 (15569 16460)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias]

El Sr. que aparecerá en imagen centro-izquierda (camisa azul), comenta "pero de esta manera que comentas...cobraría el taller a nosotros", el grupo clarifica, pero continua enjuiciando "pero porque no nos cobra por un servicio individual....."sigue la discusión "pero....es que, el tiene que ir a porcentaje sobre su reparación no sobre el total de la venta..."

P 4: VIDEO 04 - 4:39 (47234 47490)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. izquierda (polo marrón), se apoya la mano en el mentón, y comenta "no.. porque habiendo bajado un 15% los fondos, entonces habrá un crecimiento del 10%"

P 4: VIDEO 04 - 4:49 (78382 79066)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. polo verde, esta argumentando de forma muy analítica, las consultas que le hace su interlocutor. Mira atentamente con semblante serio y manifiesta "el pasivo básicamente ha bajado debido a que los fondos han bajado, lo cual ha repercutido en que el patrimonio que también ha bajado, y luego...."...

P 6: VIDEO 06 - 6:6 (489287 508918)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

La Sra. derecha, (blusa roja), esta evaluando con gestos las posibilidades de implantación de una idea de construcción de un barco "pero como se aguantará así..., pues date cuenta que si le das esta forma ocurre que...y luego que.....si la forma es vertical entonces..."

P 8: VIDEO 08 - 8:15 (43459 44147)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. izquierda (camisa gris), valora las posibilidades "de todas formas hay que ver que porcentaje de coches nuevos es a cambio del coche antiguo, pues si solo es el coche nuevo.....pues en este caso ocurre queentonces"

P 8: VIDEO 08 - 8:34 (84982 85371)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. derecha (camisa amarilla, aparece después en imagen), "quizás nosotros necesitamos decirle al cliente, que estamos vendiendo el coche con la garantía del taller,....pues lo que le tienen que cargar, después se amortiza...". Enfatiza sus argumentos con el dedo levantado.

P 8: VIDEO 08 - 8:59 (115297 115995)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. que preside la mesa, esta comentando al grupo la posible acción y sus consecuencias "si venden mas coches nuevos, entonces nosotros tendremos mas coches a disposición, pero si no nos trabajamos a estos clientes entonces..."

P11: VIDEO 11 - 11:1 (339416 359873)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales]

La Sra. derecha (chaqueta oscura), focaliza en el problema "pero bueno....quien sabe de esto....nosotros no, sabe el taller,yo pienso que aunque puedan salir defectos después ya veremos a quien imputamos...."

P13: VIDEO 13 - 13:12 (23568 23954)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales]

El Sr. espaldas-izquierda (chaqueta negra), valora un argumento "esto que comentáis, de que te miran mal,....es muy relativo pues los dueños suelen ir por la noche o por la madrugada....."

P17: VIDEO 17 - 17:3 (9211 9510)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales]

La Sra. izquierda (suéter blanco), da soluciones sobre unos puntos "ahora yo creo que si este es el muñeco que están pidiendo, habrá que reponer continuamente este muñeco, en función de la moda"

All current quotations (9). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis
 File: [F:\Análisis\Reanalysis.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 08/06/06 21:34:24

P 1: VIDEO 01 - 1:45 (76495 77015)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. centro-izquierda (suéter oscuro), realiza comentarios a su compañero, para analizar con detalle y evaluar conjuntamente los pasos que este ha seguido para llegar a sus argumentos "pero la perdida de volumen viene dado por la perdida de valor de participaciones o por la perdida de pasivo....y el 20 es consecuencia de...". Se mueve hacia atrás entre reflexión y reflexión.

P 2: VIDEO 02 - 2:36 (45463 45821)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. del fondo-derecha (polo marrón) escucha a sus compañeros con la mano en la boca, y comenta " y donde conseguimos datos nuevos...a través del departamento de segunda mano.....pues tenemos que tener 20 vendedores, necesitamos estructura..."

P 2: VIDEO 02 - 2:44 (57488 58004)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. fondo-derecha (camisa granate), hace una apreciación a los argumentos del grupo "estamos hablando de dos cosas... estamos hablando de incrementar el margen en un 10% o estamos hablando en realidad de...."Su compañero explica "es que el margen esta compuesto de dos cosas...."

P 4: VIDEO 04 - 4:49 (78382 79066)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [Identifica las partes de un problema]
[MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. polo verde, esta argumentando de forma muy analítica, las consultas que le hace su interlocutor. Mira atentamente con semblante serio y manifiesta "el pasivo básicamente ha bajado debido a que los fondos han bajado, lo cual ha repercutido en que el patrimonio que también ha bajado, y luego.."...

P 4: VIDEO 04 - 4:56 (95381 96211)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr.(polo verde) que mantiene un semblante serio, manifiesta con una cierta ironía "si un cliente mío va a tu oficina, me avisas, ...me avisas previamente....y yo te diré si o no.....pues yo veo como bajan los balances de mi oficina, y me doy cuenta de que tu estas ofreciendo un 4%....entonces veras..."

P 6: VIDEO 06 - 6:6 (489287 508918)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [Identifica las partes de un problema]
[MONITOR-EVALUADOR]

La Sra. derecha, (blusa roja), esta evaluando con gestos las posibilidades de implantación de una idea de construcción de un barco "pero como se aguantará así..., pues date cuenta que si le das esta forma ocurre que...y luego que.....si la forma es vertical entonces..."

P 8: VIDEO 08 - 8:12 (40798 41359)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. derecha (camisa blanca), emite un juicio "es importante la media del grupo...pues en coches nuevos estamos por encima de la media...mientras que en vehículos usados y taller,.....estamos por debajo....mirar en la pagina 6"

P 8: VIDEO 08 - 8:21 (50008 50555)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. derecha (camisa rosa), valora las posibilidades y argumenta "el departamento de vehículos nuevos tiene que incentivar las ventas a partir de los vehículos nuevos, ...no a costa de los nuestros....". Un compañero asiente su idea con la cabeza.

P 8: VIDEO 08 - 8:37 (86853 87274)

Codes: [Identifica las partes de un problema] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. fondo-derecha (camisa oscura), hace una apreciación "no es el precio de mercado...es el precio mínimo... yo creo que es diferente....el precio de mercado es el precio habitual, no el precio mínimo"

All current quotations (4). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalisis
File: [F:\Analisis\Reanalisis.hpr5]
Edited by: Super

Date/Time: 08/06/06 21:34:36

P 3: VIDEO 03 - 3:30 (31171 31383)

Codes: [Infiere planteamientos] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. derecha-centro (camisa gris), que apoya la cabeza en la mano, comenta a todo el grupo "pero habéis pensado en cuanto va a crecer el sector... eh!.... pienso que aumentar la cuota en un 5%....es....."

P 4: VIDEO 04 - 4:52 (80984 82093)

Codes: [Infiere planteamientos] [MONITOR-EVALUADOR]

Sra. (blusa azul) escucha y observa atentamente mientras mantiene apoyada su mano en el mentón, y manifiesta a su interlocutor dentro de un proceso de negociación "porque tenéis.....tal y como tenéis distribuida la oficina,.....como veis la posibilidad de...."

P 8: VIDEO 08 - 8:44 (99841 100166)

Codes: [Infiere planteamientos] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. derecha que aparece posteriormente en la imagen (camisa gris) "entonces lo que vosotros queréis, es cambiar la parte variable de los vendedores de coches nuevos, incentivar.....". Genera un debate de ideas en el grupo.

P 8: VIDEO 08 - 8:54 (110186 110611)

Codes: [Infiere planteamientos] [MONITOR-EVALUADOR]

El Sr. fondo-derecha (suéter oscuro), permanece escuchando a sus compañeros con los brazos cruzados, emite un juicio que es escuchado atentamente por el grupo "tampoco ellos serán rentables, si no trabajan de forma independiente..."

All current quotations (16). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis

File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 08/06/06 21:34:54

P 1: VIDEO 01 - 1:6 (8302 8873)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Valora globalmente las situaciones]

La Sra. derecha-centro (blusa clara), reflexiona sobre el problema principal, y evalúa consecuencias "yo creo que el problema principal es la situación de la oficina, pues si los empleados no tienen formación, la atención al cliente..."

P 1: VIDEO 01 - 1:15 (18126 18463)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias]

No memos

Comment:

El Sr. centro-izquierda, evalúa las consecuencias de la situación "yo me imagino que la gente tiene su patrimonio en disponible,....yo me imagino...y por tanto....."

P 1: VIDEO 01 - 1:17 (21601 21916)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro), cuestiona la validez de argumentos y busca una interpretación holística de la situación "no se yo tampoco lo que se entiende por objetivos adecuados...supongo que ellos (el otro grupo negociador) habrán puesto otros objetivos, y tendremos que negociar...aquí falta"

P 2: VIDEO 02 - 2:5 (6069 6398)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias]

El Sr. que esta al fondo-izquierda, valora las consecuencias futuras de un argumento "el momento que vayas, y la primera palabra que le digas al otro departamento es que lo importante es la empresa.....veremos como lo que ocurre es que..."

P 2: VIDEO 02 - 2:13 (11173 11470)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Rebate contra argumentando]

El Sr. fondo-derecha (polo marrón) que permanece escuchando a su compañero, con la mano puesta en su mentón, le cuestiona la propuesta de este "esta es la base, pero como lo determinan....porque si hacen esto entonces.....y si hacen esto.....". Cuando su compañero responde a estas cuestiones, escucha con atención manteniendo las manos entrecruzadas en alto.

P 2: VIDEO 02 - 2:30 (38189 38502)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias]

El Sr. izquierda-centro (camisa azul), esta escuchando atentamente, con la mano en la boca y manifiesta " el problema es que cuando establezcamos un inductor, los demás van a decir que..."

P 3: VIDEO 03 - 3:6 (7778 8349)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Rebate contra argumentando]

El Sr. izquierda-centro (camisa azul), que esta encima de la mesa con los brazos cruzados inquiera a su compañero "y por que podríamos pedir más precio...y porque podríamos pedir más...." entonces a la respuesta de su compañero comenta "entonces.... si pedimos más, debemos pedir un presupuesto"

P 3: VIDEO 03 - 3:7 (8715 9412)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias]

La Sra. fondo-derecha (blusa azul) con mano en el mentón, comenta "ya... ..pero piensa que la relación que hay entre el concesionario y un taller es muy estrecha y el consumidor comprara donde..."

P 3: VIDEO 03 - 3:13 (15569 16460)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias]

El Sr. que aparecerá en imagen centro-izquierda (camisa azul), comenta "pero de esta manera que comentas...cobraría el taller a nosotros", el grupo clarifica, pero continua enjuiciando "pero porque no nos cobra por un servicio individual....." sigue la discusión "pero....es que, el tiene que ir a porcentaje sobre su reparación no sobre el total de la venta..."

P 6: VIDEO 06 - 6:14 (1598909 1642230)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. izquierda (camisa blanca) se cuestiona el avance de una idea "lo que no podía hacerse

es tal como proponíamos,...., pues lo que se debería hacer es que....pues la base con esta forma, no aguanta la resistencia del barco"

P11: VIDEO 11 - 11:5 (716106 726327)

Codes: [Prevé consecuencias]

No memos

Comment:

La Sra. fondo (blusa rosa y chaqueta oscura), valora un argumento "pero es que veo que con esto,... se reduciría el margen al que vende el coche.....yo no lo veo..."

P11: VIDEO 11 - 11:9 (853277 862155)

Codes: [Prevé consecuencias]

La Sra. del fondo (blusa rosa y chaqueta oscura), valora el impacto de una decisión "todo esto tendrá un coste.....toda esta decisión la tendrá que pagar alguien, y no la debemos pagarla nosotros..."

P11: VIDEO 11 - 11:13 (1152867 1172649)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias]

La Sra. extremo fondo-derecha, valora las posibilidades de un argumento "te van a pagar variables según como imputes un gasto o otro...al final de año te pagaran mas o menos..."

P15: VIDEO 15 - 15:1 (75512 75897)

Codes: [Prevé consecuencias]

La Sra. fondo-izquierda (blusa verde) esta valorando los argumentos de su compañera, escuchando atentamente con la mano en el mentón "quizás tu no lo tengas que liderar o que la dirección no le deje..."

P17: VIDEO 17 - 17:11 (68529 69006)

Codes: [Prevé consecuencias] [Visualiza perspectivas diferentes]

El Sr. que preside la mesa (suéter azul), invita al grupo a analizar los detalles de las posibles acciones "toda la gente que vamos a contratar estará en Catalunya, hay que coger gente nueva, o bien es mejor mezclar...pues según una cosa u otra entonces...."

P18: VIDEO 18 - 18:1 (731 1470)

Codes: [Prevée consecuencias]

La Sra. frente (blusa marrón) se cuestiona las posibilidades de una idea, argumentando sobre la estabilidad para mantener la regla de plástico encima de la torre.

All current quotations (14). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanalysis

File: [F:\Analisis\Reanalysis.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 08/06/06 21:35:05

P 1: VIDEO 01 - 1:8 (10840 11265)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro),evalúa el comentario de su compañero "fijate que estas hablando de gente mayor, por tanto el producto a ofrecer no puede ser..sino..."

P 2: VIDEO 02 - 2:3 (3604 3906)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. segundo-derecha (camisa y polo gris sin mangas), valora las consecuencias de una idea de su compañero "con que argumentos defiendes que el taller gane dinero, y en cambio el otros....."

P 2: VIDEO 02 - 2:13 (11173 11470)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Rebate contra argumentando]

El Sr. fondo-derecha (polo marrón) que permanece escuchando a su compañero, con la mano puesta en su mentón, le cuestiona la propuesta de este "esta es la base, pero como lo determinan....porque si hacen esto entonces.....y si hacen esto.....". Cuando su compañero responde a estas cuestiones, escucha con atención manteniendo las manos entrecruzadas en alto.

P 2: VIDEO 02 - 2:18 (18396 18543)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. derecha-espaldas a imagen (polo negro), matiza un comentario de su compañero: "yo creo que son dos cosas diferentes...porque...."

P 2: VIDEO 02 - 2:37 (45741 46342)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. extremo derecha (camisa blanca y polo), cuestiona la idea de su compañero "pero a ver, a ver...gira la tortilla.....si nosotros les vendemos entonces....."

P 2: VIDEO 02 - 2:41 (52078 52282)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Rebate contra argumentando]

El Sr. fondo-derecha (suéter marrón), permanece escuchando a su compañero con la mano apoyada en el mentón, y rechaza una idea/argumento de este compañero "Es que este pseudo-acuerdo no tiene ningún sentido...", su interlocutor manifiesta "da igual....esto o aquello...."

P 3: VIDEO 03 - 3:6 (7778 8349)

Codes: [Establece vínculos o relaciones causales] [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Rebate contra argumentando]

El Sr. izquierda-centro (camisa azul), que esta encima de la mesa con los brazos cruzados inquiere a su compañero "y por que podríamos pedir más precio...y porque podríamos pedir más...." entonces a la respuesta de su compañero comenta "entonces.... si pedimos más, debemos pedir un presupuesto"

P11: VIDEO 11 - 11:2 (417067 453799)

Codes: [Rebate contra argumentando]

El Sr. fondo-izquierda, (suéter rojo), rebate una idea de su compañero, con argumentos adicionales "me gusta tu idea, pero yo te diría.....arbitremos un precio de transferencia, después te encarezco el precio,.....y entonces te perjudico....."

P11: VIDEO 11 - 11:6 (757615 769529)

Codes: [Rebate contra argumentando]

El Sr. espaldas-izquierda (camisa azul), cuestiona los argumentos de su compañero "cual es tu política de reparaciones....todo el coche nuevo, reparar el coche para venderlo....."

P12: VIDEO 12 - 12:16 (54467 55293)

Codes: [Rebate contra argumentando]

La Sra. de espaldas-izquierda (blusa marrón), enjuicia unos puntos de un compañero "yo lo que no veo claro es lo que has dicho anteriormente, que la dirección en cualquier momento debe...yo lo veo al revés, pues la dirección lo que debe es implicar..."

P13: VIDEO 13 - 13:11 (20005 20467)

Codes: [Rebate contra argumentando]

El Sr. frente (camisa blanca) esta valorando una idea que ha dado su compañero "yo pienso que tenemos que dirigirnos a la sociedad, pues el veterinario como tu dices..."

P13: VIDEO 13 - 13:22 (74830 75400)

Codes: [Rebate contra argumentando] [Visualiza perspectivas diferentes]

La Sra. frente-izquierda (blusa verde), enjuicia una idea de su compañera, mientras apoya la mano en el mentón "me permites un segundo...tu tienes un margen de flexibilidad en el variable y puedes hacer que...."

P14: VIDEO 14 - 14:2 (6076 6666)

Codes: [Rebate contra argumentando]

La Sra. espaldas-izquierda (camisa blanca- suéter azul), esta enjuiciando un argumento del grupo "en realidad no es así.....pues tu dice que.....y la enfermera no forma parte de.."

P16: VIDEO 16 - 16:4 (132131 132592)

Codes: [Rebate contra argumentando]

La Sra. que preside la mesa-fondo izquierda (camisa estampada), recrimina la retórica de su compañero "Juan es que de la manera que lo argumentas todo el mundo te dirá que si....".

All current quotations (11). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis

File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 08/06/06 21:35:20

P 1: VIDEO 01 - 1:18 (22316 22496)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro) se cuestiona un dato que comenta su compañero "crecer un 20%..!Es mucho! en un año...un 20% es mucho..."

P 1: VIDEO 01 - 1:20 (24583 24965)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro), anota los datos que le esta facilitando su compañero, se queda un rato reflexionando y después de evaluar el impacto global de los mismos "35..37...38..15..17....y.....esto no es mucho"

P 1: VIDEO 01 - 1:22 (26230 26719)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro) esta escuchando de forma reflexiva a sus compañeros, mientras estos están manejando cifras posibles en cuanto los objetivos y les comenta "pensar

que es una oficina que acaba de empezar y estos objetivos son mucho...". Los demás le rebaten "no yo creo que no...."

P 1: VIDEO 01 - 1:31 (36287 36584)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro-izquierda (polo oscuro), comenta al grupo "se nota mucho, porque si pedimos un objetivo de 7, cuando todos los años hemos pedido 4...es demasiado desorbitado"

P 2: VIDEO 02 - 2:38 (47033 47411)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. anota las idea del grupo, y luego sintetiza "esto es una locura, vosotros tenéis un auto de 15000 €, y lo tenéis que vender por...y luego tasarlo....esto que es una tontería"

P 3: VIDEO 03 - 3:9 (11232 11637)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

La Sra. fondo-derecha (blusa azul) escucha a su compañero, con la mano en el mentón, y comenta "ya...pero nunca por encima de un taller que no pertenece a la compañía.....". Su compañero se explaya en argumentos para neutralizar esta puntualización.

P 4: VIDEO 04 - 4:40 (48774 49116)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. del centro (camisa a cuadros), escucha con el bolígrafo en la boca, y comenta "yo lo veo un poco exagerado un 10% estadísticamente hablando..."

P 6: VIDEO 06 - 6:14 (1598909 1642230)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. izquierda (camisa blanca) se cuestiona el avance de una idea "lo que no podía hacerse es tal como proponíamos.....pues lo que se debería hacer es que.....pues la base con esta forma, no aguanta la resistencia del barco"

P 7: VIDEO 07 - 7:16 (1497846 1509705)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. fondo-izquierda (polo oscuro), comenta sobre la idea de su compañero "yo creo que esto no aguanta, porque esta pega no es una pega rápida y se viene abajo..."

P 7: VIDEO 07 - 7:18 (1722277 1738656)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. fondo-izquierda (polo oscuro), una vez ha expuesto un juicio valorando las posibilidades de una idea del grupo, retoma a su posición inicial de semblante pensativo, con la mano en el mentón, mientras escucha las aclaraciones del grupo.

P 8: VIDEO 08 - 8:24 (56345 56545)

Codes: [Habla con tranquilidad en situaciones tensas] [MONITOR-EVALUADOR] [Sopesa la viabilidad de las propuestas]

El Sr. centro izquierda (azul) escucha e intenta suavizar el tono del debate de su compañero, con comentarios y gestos apacibles (sonríe) "es complicado esto porque...en el taller siempre hay disparidad de precios..."

All current quotations (14). Quotation-Filter: Code (extended version)

HU: Reanálisis
File: [F:\Análisis\Reanálisis.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 08/06/06 21:35:40

P 1: VIDEO 01 - 1:6 (8302 8873)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Prevé consecuencias] [Valora globalmente las situaciones]

La Sra. derecha-centro (blusa clara), reflexiona sobre el problema principal, y evalúa consecuencias "yo creo que el problema principal es la situación de la oficina, pues si los empleados no tienen formación, la atención al cliente..."

P 1: VIDEO 01 - 1:10 (13190 13445)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. fondo-izquierda, escucha las puntualizaciones de su compañero y le comenta a modo de valoración global/ resumen "si pero...precisamente es lo que no están pidiendo en el caso"

P 1: VIDEO 01 - 1:27 (32393 32840)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. derecha (oculto en imagen), valora de forma global los argumentos del grupo " normalmente compensa, porque dentro de la oficina no tener disponible, le obliga a ir más al interbancario... hay que ver la situación en conjunto"

P 1: VIDEO 01 - 1:53 (90109 90300)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

La Sra. centro-izquierda, hace una valoración global del problema "lo que está ocurriendo es que están pasando información de una oficina a otra"

P 2: VIDEO 02 - 2:12 (10784 11053)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. fondo-derecha (suéter oscuro) escucha a sus compañeros, mientras se pone la mano en la barbilla evaluando comentarios, manifestando posteriormente "pero yo creo que en el fondo, la situación de los coches nuevos es la siguiente"

P 2: VIDEO 02 - 2:16 (17408 17694)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. americana marrón, evalúa posibilidades: "hay que contemplar el desajuste, pues un desajuste donde no intervenga el taller....."

P 3: VIDEO 03 - 3:15 (16635 17219)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. centro-izquierda (camisa azul), contra argumenta a sus compañeros "pero lo que quiero decir es que el tema es el mismo, da igual que repercutamos este precio o este otro...lo que importa es el precio de venta"

P 4: VIDEO 04 - 4:9 (11399 12008)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

La Sra. frente (blusa oscura), evalúa ideas del grupo "bueno pero tenemos que pensar en trabajo en equipo...bueno pero aunque tenga un rol de comercial debe trabajar en equipo....". Genera un debate de todo el grupo.

P 4: VIDEO 04 - 4:22 (22623 22816)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. izquierda (polo marrón), comenta al grupo "pero es que el problema.....es la estructura de la oficina, no puntualmente que tengas que hacer mas de...."

P 5: VIDEO 05 - 5:4 (9415 9725)

Codes: [Concreta las ideas en acciones] [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

Sra. extremo izquierdo, propone posponer la acción "yo creo que merece la pena pensarlo antes de hacer" el grupo asume su propuesta de planificar y trabajan según propuesta.

P 8: VIDEO 08 - 8:2 (24657 25144)

Codes: [MONITOR-EVALUADOR] [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. izquierda-espaldas (camisa azul), evalúa una idea del grupo "normalmente se busca una garantía !no.!..yo creo, normalmente el servicio ofrece una garantía....yo creo que....."

P13: VIDEO 13 - 13:4 (10167 10635)

Codes: [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. que preside la mesa-izquierda, valora el problema en su dimensión futura "yo pienso que el principal problema es a largo plazo, y es el conseguir una concienciación , pues lo demás..."

P13: VIDEO 13 - 13:9 (15654 16038)

Codes: [Valora globalmente las situaciones]

El Sr. fondo-izquierda, insiste en sus juicios de valor "perdonar ...pero yo sigo viendo que el objetivo de la campaña es la limpieza, ...de acuerdo... estamos haciendo esta campaña, pero..."

P14: VIDEO 14 - 14:7 (59877 60104)

Codes: [Valora globalmente las situaciones]

La Sra. espaldas-derecha (blusa oscura), enfatiza la existencia de un problema "aquí el problema principal es con los usuarios y este es un problema que debes resolver...."