



## PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

### CUADERNO DEL INSTRUCTOR

*Supervisor de Primera Línea*

**Módulo: Trabajo en equipo/ Coordinación**

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M08/V.1]-2016

Una iniciativa de:



Con la asesoría experta de:

Innovum | FCH  
FUNDACIÓN CHILE

### **Equipo Consejo Minero**

Joaquín Villarino H., Presidente Ejecutivo  
Carlos Urenda A., Gerente General  
Christian Schnettler R., Gerente del Consejo de Competencias Mineras  
José Tomás Morel L., Gerente de Estudios  
María Cecilia Valdés V., Gerente de Comunicaciones  
Sofía Moreno C., Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales  
Christel Lindhorst F., Jefe de Proyectos

### **Equipo Innovum Fundación Chile**

Hernán Araneda D., Gerente  
Diego Richard M., Director Programa Fuerza Laboral Minera  
Rafael Pizarro G., Director de Proyectos  
Eduardo Soto S., Consultor Senior  
Ignacio Riffo C., Consultor Senior  
Álvaro Aguilar H., Consultor de Proyectos

Consejo Minero  
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.ccm.cl](http://www.ccm.cl)

## **Propiedad del Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero:**

Este material ha sido realizado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile - Innovum, con la colaboración técnica de la Universidad Adolfo Ibáñez, para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero - del cual pasa a ser propiedad -.

Este material está disponible para instituciones que imparten formación en el ámbito minero en Chile, a las que se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de este material para fines de formación, citando siempre al Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero y pudiendo incluso adaptarlo para satisfacer los requerimientos de los participantes. Se prohíbe la reproducción o adaptación con fines comerciales.

El uso del género masculino en esta publicación no constituye discriminación; tiene el sólo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS  
QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO  
LA FUENTE.**

© Anglo American Chile Ltda., Anglo American Sur S.A., Antofagasta Minerals S.A., Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA), Asociación Gremial de Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin), BHP Chile Inc., Compañía Contractual Minera Candelaria., Compañía Minera Cerro Colorado Limitada., Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi SCM., Consejo Minero de Chile A.G., Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO CHILE., Finning Chile S.A., Glencore Chile SA., Kinross Minera Chile Ltda., Komatsu Chile S.A., Minera Escondida Limitada., Minera Freeport-McMoRan South America Ltda., Minera Spence S.A., Sierra Gorda SCM., Sociedad Contractual Minera El Abra., Teck Resources Chile Limitada.; 2016.

# Índice

Página

## MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO/ COORDINACIÓN

5

<b>1</b>	<b>LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b>	<b>6</b>
1.1	Grupo y Equipo	7
1.1.1	Grupo de trabajo	7
1.1.2	Equipos	7
1.2	Tipos de equipos	10
1.3	Etapas en el desarrollo de un equipo	13
1.4	Características de los Equipos Efectivos	15
1.4.1	Número discreto de integrantes	15
1.4.2	Adecuados niveles de habilidades complementarias	15
1.4.3	Propósito común que sea claro y significativo para todos	16
1.4.4	Metas y entregables específicas y bien definidas	16
1.4.5	Enfoque y método de trabajo claro	16
1.4.6	Sentido de accountability mutuo	17
1.5	Roles al interior del equipo	17
1.6	Actividad N°1: Mi equipo	22
<b>2</b>	<b>CLIMA EN EL EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>29</b>
2.1	Dimensiones del clima	30
2.2	Tipos de Clima Organizacional	32
2.3	Factores de clima controlables por la jefatura/líder	33
2.4	Como mejorar el clima organizacional	34
2.5	Actividad N°2: Reconociendo el clima de nuestro equipo de trabajo	35
<b>3</b>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS</b>	<b>40</b>
3.1	Cliente Externo y Cliente Interno	41
3.1.1	Cliente Interno	41
3.2	Factores para evaluar el servicio	45
3.3	Actividad N°3: Mis clientes/proveedores internos	45
<b>4</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>52</b>

## MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO/ COORDINACIÓN

El presente módulo corresponde a la actividad clave que coordina acciones mancomunadas con los involucrados, desplegando efectivamente los recursos individuales y generando redes de colaboración.

En su desarrollo se explicitarán los principales conceptos asociados a Equipo y Grupo de Trabajo, así como la relevancia de la Jefatura en el desarrollo de equipos, considerando aspectos tales como el clima de trabajo. Igualmente el módulo abordará elementos relacionados con los clientes y proveedores del supervisor de primera línea en la búsqueda de la construcción de relaciones efectivas y de confianza.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	APRENDIZAJES ESPERADOS
El trabajo en equipo es promovido para el logro de las metas propuestas para el área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer la diferencia entre grupo y equipo de trabajo .</li> <li>• Explicar los distintos estadios de desarrollo de un equipo de trabajo.</li> <li>• Distinguir roles al interior del equipo en una situación determinada.</li> </ul>
El establecimiento de un clima de confianza es facilitado para el desarrollo de las personas del equipo de trabajo y el cumplimiento de las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las variables claves del clima organizacional en una situación determinada.</li> <li>• Reconocer el impacto de la Jefatura en el clima de trabajo.</li> </ul>
La integración y trabajo colaborativo son promovidos para la relación con clientes internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades, preocupación e intereses de sus clientes internos y externos.</li> <li>• Diseñar acciones para promover el trabajo colaborativo con sus clientes internos y externos.</li> </ul>

## 1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer la diferencia entre grupo y equipo de trabajo</li> <li>• Explicar los distintos estadios de desarrollo de un equipo de trabajo</li> <li>• Distinguir roles al interior del equipo en una situación determinada</li> </ul>
-------------------------------	--

El hecho de reunir a un grupo de individuos talentosos no genera automáticamente un equipo de alto desempeño. Para lograr un desempeño superior, se deben reconocer y gestionar los factores que influyen en la dinámica y efectividad del equipo.

No todos los problemas y desafíos que enfrenta un negocio requieren de equipos, y en muchas situaciones los individuos logran resultados de manera mucho más efectiva. Pero ciertos temas, especialmente los más desafiantes, demandan un enfoque basado en equipos.

La habilidad de las empresas para conformar, liderar y desarrollar equipo de alto desempeño será cada vez más crítica para el éxito en el largo plazo (Ernst & Young, 2013).

A continuación, algunas estadísticas que parecen corroborar la importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones:

- De 821 altos ejecutivos encuestados, 88,5% cree que los equipos son la mejor manera de abordar los problemas crecientemente complejos del negocio, y un 83,8% cree que mejorar la habilidad de la organización para desarrollar y gestionar sus equipos será esencial para la competitividad futura de la empresa (Ernst & Young, 2013).
- En promedio, los encuestados a nivel global de Ernst & Young en el 2013, dijeron que usan más del 50% de su tiempo en actividades relacionadas a sus equipos de trabajo.
- Paul Osterman, un economista del MIT, encontró en 1994 que alrededor de 40% de las empresas manufactureras de USA estaban utilizando equipos de trabajo.
- Un 54% de altos ejecutivos encuestados indicaron que pasan más del 30% de su día en reuniones, y otro 34% pasa en ellas más de la mitad de su tiempo (Blanchard Companies, 2006).
- Los equipos altamente comprometidos tienen 48% menos accidentes en el trabajo y 41% menos defectos de calidad (Gallup, Reporte global 2013 sobre compromiso en el trabajo).

Lo anterior demuestra la importancia que han adquirido los equipos. No obstante, en torno al concepto equipo existen muchas acepciones. Adicionalmente tendemos a llamar equipo, a cualquier grupo de personas que se constituye en torno a una tarea.

En este módulo, se desarrollarán algunos conceptos básicos que permitirán realizar la distinción entre grupo y equipo, igualmente se revisarán las características de un equipo efectivo y los roles, que los distintos actores, pueden jugar en él.

## 1.1 Grupo y Equipo

Peter F. Drucker, autor del libro *La Sociedad Post-Capitalista* (1992), es considerado uno de los primeros en señalar que una organización basada en equipos puede ser altamente eficaz. Drucker señala que “un equipo adecuado no garantiza por sí mismo la productividad, pero un equipo equivocado la destruye”. Scarnati (2001) corrobora esto indicando que el trabajo en equipo es un proceso cooperativo que permite que personas comunes y corrientes logren resultados extraordinarios. Sin embargo, aun cuando muchos grupos de trabajo se llaman a sí mismos “equipos”, no todos lo son.

### 1.1.1 Grupo de trabajo

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, se reúnen para trabajar juntos para alcanzar ciertos objetivos. Los grupos son formales y no formales. Aquellos que son formales, surgen en el seno de una organización, en el marco de su estructura, con pedidos y tareas específicas. Un grupo formal, es aquel que forma parte de un área, tal como, el grupo del área de mantenimiento, de instrumentación o el grupo de la superintendencia.

Los grupos informales son aquellos que se constituyen espontáneamente, dentro o fuera de la estructura de una organización y que definen objetivos los que, una vez cumplidos, puede generar la disolución del grupo.

En los grupos de trabajo, los individuos son responsables sólo por el desempeño de sus propias unidades de trabajo y se reúnen para discutir cuánto aportan sus contribuciones individuales al logro de los objetivos de la organización como un todo (Katzenbach y Smith, 1996), por lo que el desempeño es una función de lo que cada integrante logra como individuo y el foco está en las metas y responsabilidades individuales (Robbins, 1999).

Los grupos de trabajo resultan eficaces y son frecuentes en organizaciones de gran tamaño y donde el “accountability” (término entendido como responsabilidad, responder por, dar cumplimiento o dar cuenta) individual es lo más importante. En un grupo de trabajo, el foco está puesto en las metas y responsabilidades individuales, por tanto sus miembros sólo se preocupan de sus propios resultados.

Por su parte, los grupos de trabajo de alto desempeño, se reúnen para compartir información, perspectivas y percepciones; para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo y para reforzar los estándares de desempeño individuales.

### 1.1.2 Equipos

En los equipos, en cambio, uno de los elementos que, consistentemente, se resalta como fundamental, es el foco que tienen hacia un propósito y metas comunes que están claramente definidas (Fisher, Hunter y Macrosson 1997; Johnson y Johnson 1995, 1999; Parker 1990; Harris y Harris, 1996).

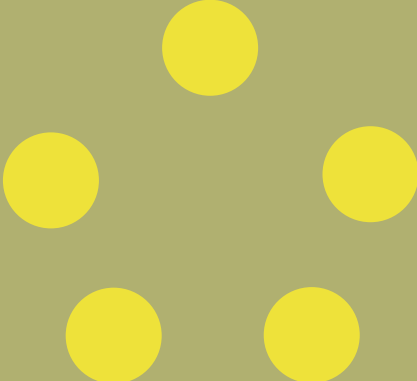
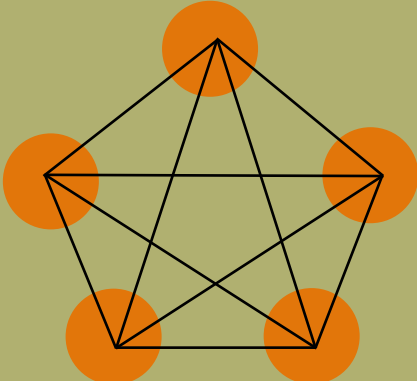
El área de Learning & Development del MIT propone que los equipos son aquellos que se conforman deliberada y cuidadosamente para cubrir necesidades del negocio que un individuo o un grupo de individuos no podrían lograr tan efectivamente.

Katzenbach y Smith (1996) definen un equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y que cuentan con un método de trabajo y enfoque común, de los que todos son mutuamente responsables”. Hoegl y Gemuenden (2001) añaden que en un equipo sus miembros se perciben a sí mismos como tales y son percibidos así también por otros (identidad).

Los equipos se diferencian de los grupos, puesto que los primeros requieren la responsabilización individual tanto como la mutua. Es decir, cada uno es responsable de sus actos, pero los integrantes son responsables del todo. En su interior, los miembros distribuyen sus roles en función de la tarea y el liderazgo es compartido. Los equipos generan productos definidos, como consecuencia del trabajo colectivo. Esto último es a lo que se le llama “sinergia” que es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, tal como lo ha definido la Real Academia Española de la Lengua (RAE).

La esencia de un equipo es el compromiso común, compartido, esto es lo que permite que el grupo genere cohesión. Para ello, un equipo cuenta con un propósito que es compartido, valorado, significativo y vivenciado por sus miembros. Los equipos invierten mucho tiempo, explorando, definiendo y acordando un propósito compartido, uno que les haga sentido a todos sus miembros. Esta actividad, además, es permanente y les permite ir redescubriendo y reinterpretando el propósito a la luz de los cambios. Los equipos se fijan estándares de desempeño y monitorean sus logros. Katzenbach y Smith, diferencian los grupos en base a los siguientes factores:



GRUPO	EQUIPO
	
Líder fuerte	Propósito específico del equipo que es alcanzado por ellos mismos
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y mutua
Objetivos genéricos, a veces los mismos que los de la organización	Propósito compartido
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajo colectivo
Habilidades aleatorias	Habilidades complementarias
Sostiene reuniones eficientes	Fomenta la discusión abierta y reuniones activas de resolución de problemas
Mide su eficacia por su influencia sobre otros, indicadores generales	Mide directamente su desempeño, evaluando sus productos
Discute , decide , delega	Discute, decide y hace verdadero trabajo colectivo

*Tabla 1: Diferencias entre grupo y equipo, según modelo de Katzenbah y Smith*

Un trabajo, en un equipo exitoso, depende de la sinergia existente entre todos los miembros del equipo, lo que permite crear un ambiente en donde todos están dispuestos a contribuir y participar, promoviendo y facilitando un ambiente positivo y efectivo. Los integrantes del equipo deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a ambientes cooperativos de trabajo donde las metas son logradas a través de la colaboración y la interdependencia en vez de hacerlo de manera individualista y competitiva (Luca y Tarricone, 2001).

## 1.2 Tipos de equipos

Hay diferentes tipos de equipos, dependiendo de las variables que se tomen en consideración para analizarlos. Algunas variables comúnmente consideradas son la efectividad de funcionamiento (Katzenbach y Smith), y su organización (Robbins).

Katzenbach y Smith han definido una clasificación de “personas trabajando juntas” en un gráfico de doble entrada, que considera la efectividad del trabajo y el impacto del desempeño y los clasifican de la siguiente manera:

1. Grupo de Trabajo, que se reúne principalmente para beneficiar a los individuos en el grupo. Comparten información, mejores prácticas o perspectivas que ayudan a otros miembros a lograr resultados en sus propias áreas de responsabilidad.
2. Pseudo-equipos, quienes se reúnen para aprovechar una oportunidad o mejorar el desempeño de la organización, pero los miembros desacreditan el trabajo de los demás y no logran generar ningún beneficio conjunto. En este caso, el todo es menos que la suma de sus partes. Este es el más débil de todos los equipos.
3. Equipo potencial, quienes se reúnen para mejorar incrementalmente la organización, pero no lo logran porque fallan en definir un propósito claro, un conjunto de metas y de productos del trabajo y no cuentan con la disciplina para trabajar con un enfoque y método común.
4. Equipo real, que es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidos todos por igual con un propósito, metas y método de trabajo comunes, por los cuales se hacen mutuamente responsables.
5. Equipo de alto desempeño, quienes tienen todos los atributos de un equipo real, pero cuentan con una significativa e importante diferencia. Cada uno de los integrantes del equipo están altamente comprometidos con el desarrollo personal y éxito de los demás.

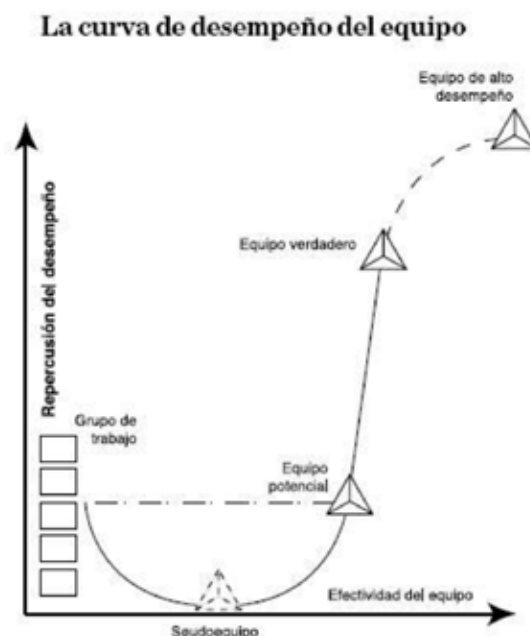


Diagrama 1: Curva de desempeño equipo

Respecto de Organización, S. Robbins destaca que los equipos tienen propiedades que facilitan su funcionamiento, entre ellas menciona los roles, las normas, status, el tamaño y la cohesión. A continuación, describiremos algunas de ellas, excepto roles, pues se atenderá más adelante.

Respecto de las normas señala que, todos los equipos las establecen, las que representan los estándares que guían el comportamiento de sus miembros. Las normas indican qué esperar y qué no. También comunican qué se espera de los distintos miembros. Ellas cubren todo el comportamiento de sus miembros y la más común es la de desempeño. Esta explicita qué se espera de cada individuo en términos de su contribución a los resultados.

Respecto del Status, este alude a la posición o rango que los demás le proporcionan al equipo y/o a sus miembros. Es inevitable encontrar rangos en los equipos, aún el grupo más pequeño desarrollará roles, rituales y derechos para diferenciar a sus miembros. Según este autor, lo que determina el status de los miembros es:

- a. El poder que ejerce una persona sobre los demás, pues controla los recursos del equipo.
- b. La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas, ejemplo, aquellos que hacen contribuciones más críticas, es posible que tengan mayor status.
- c. Características personales. Aquellos que presentan características, que el grupo valora como positivas, es posible que alcancen un mayor estatus.

S. Robbins señala que el **tamaño** del grupo afecta su rendimiento. Los equipos pequeños pueden ser más rápidos y ágiles que los grandes, según las evidencias. Sin embargo, en la resolución de problemas, los equipos grandes muestran mayor efectividad.

Los grupos varían en su **cohesión**, es decir el grado en que sus miembros se ven atraídos los unos por los otros. Se ha demostrado que esta es importante pues está relacionada con la productividad. Tanto la cohesión como productividad están relacionadas con las normas de desempeño del grupo. Si estas son altas, un grupo cohesionado, obtendrá mejores resultados que otro que no lo está, pero si las normas de desempeño son bajas y el grupo está muy cohesionado su productividad será baja. Y en el caso en que las normas de desempeño son altas y la cohesión baja, los resultados aumentan, pero menos que en el primer caso.

La cohesión puede trabajarse en los grupos, por ejemplo;

- Estimular acuerdos sobre las metas;
- Incrementar el tiempo que pasan juntos;
- Aumentar status del grupo y la dificultad para ingresar a él;
- Recompensar al grupo, más que a los miembros individuales, entre otras.

Peter Drucker diferencia 3 tipos de equipos, de acuerdo a su estructura:

1. Equipo de estructura funcional, ejemplificado como el equipo de béisbol, el equipo médico de cirugía programada, o la línea de montaje. En ellos, todos sus miembros conforman el equipo, pero tienen posiciones fijas que nunca abandonan, su interacción es escasa y el trabajo es en

serie. Este tipo de equipo funciona bien en labores repetitivas y para aquellos trabajos cuyas reglas son bien conocidas. Fue sobre este modelo que se organizó la moderna producción en masa.

2. Equipo de estructura interactiva, ejemplificado como equipo de fútbol, la orquesta sinfónica y el equipo hospitalario de urgencia. También en este equipo los jugadores tienen posiciones fijas, pero interdependientes, donde cada uno coordina su parte con la del resto del equipo.

Este equipo necesita un director o un entrenador y la palabra del director o entrenador es ley; exige también una "partitura" que requiere ensayos interminables para funcionar bien; pero a diferencia del equipo de béisbol tiene una gran flexibilidad si la "partitura" es clara y el equipo está bien dirigido. Además, tiene alta adaptabilidad.

3. Equipo de estructura sincrónica, ejemplificado como equipo de dobles de tenis, un conjunto de jazz o un equipo gerencial. Los integrantes tienen una posición "preferida" en lugar de una posición "fija"; se reemplazan mutuamente y la lógica de la situación decide quién lidera, ajustándose a sus fuerzas y debilidades, permitiendo la innovación, improvisación y creatividad. Este tipo de equipo requiere que sus integrantes trabajen juntos largo tiempo antes de que puedan realmente funcionar de manera efectiva, o que cada uno tenga alta experiencia y expertise en este tipo de equipos.

Por su parte, Stephen Robbins propone 4 tipos de equipos de acuerdo a su organización:

1. Equipos de solución de problemas: Los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias, de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas. Una de las aplicaciones más utilizadas por los equipos de solución de problemas en la década de 1980 fue la de círculos de calidad (equipos de trabajo de ocho a 10 empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas).

2. Equipos de trabajo autogestionados o autodirigidos: Son grupos de empleados (generalmente de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Típicamente esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas; ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores.

3. Equipos multidisciplinarios: Estos son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea. Los equipos multidisciplinarios son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones), intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, y coordinar proyectos complejos. En sus etapas tempranas de desarrollo, a menudo se consume mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad.

**4. Equipos virtuales:** Los equipos anteriores hacen su trabajo cara a cara; los equipos virtuales usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Además permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, video conferencias o correo electrónico, ya sea que les separe una pared o un continente. A menudo los equipos virtuales sufren de menor compenetración social y menos interacción directa entre sus miembros

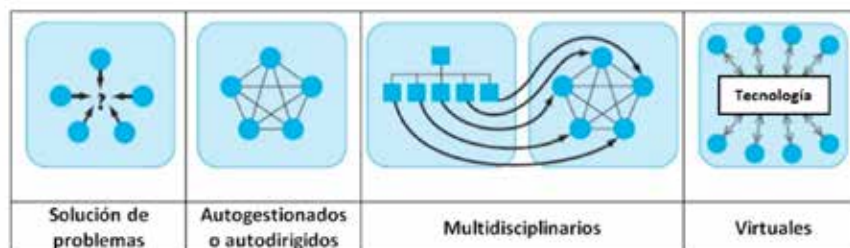


Diagrama 2: Tipos de equipos Stephen Robbins

### 1.3 Etapas en el desarrollo de un equipo

En 1965, el psicólogo Bruce W. Tuckman identificó 4 etapas en la formación de los equipos. En 1971 definió una quinta etapa, de disolución. A pesar del tiempo, su propuesta sigue vigente y nuevas lo consideran como fundamento. Las etapas y sus características son:





Formación	Tormenta-Conflicto	Normalización	Desempeño
			
El Grupo no es un equipo aún, sino que un conjunto de individualidades	A carecen conflictos internos y disputas por las definiciones iniciales, por el liderazgo y por las normas	El equipo estable normas, reglas de comportamiento y prácticas de trabajo	El equipo se vuelve maduro y capaz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad</li> <li>• Políticamente correctos</li> <li>• Cuidadoso</li> <li>• Sondear el ambiente</li> <li>• Incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades</li> <li>• Deserciones</li> <li>• Desmotivación</li> <li>• Confrontaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Sistemas y procedimientos</li> <li>• Feedback</li> <li>• Enfrentamiento de problemas</li> <li>• Identidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía</li> <li>• Resolución</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Apertura</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Compartir</li> </ul>

Tabla 2: Etapas formación de los equipos Bruce W. Tuckman

La primera etapa de **Formación**, se caracteriza por una gran incertidumbre; sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están atentos para determinar qué conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

El grupo comienza con un proceso de aprendizaje en el que los miembros tratan de aprender a moverse en conjunto. Esta fase termina cuando los miembros conocen el propósito del equipo, su estructura y comienzan a sentirse parte del mismo.

La segunda etapa, de **Tormenta**, se distingue por los conflictos internos que se generan. Los miembros resienten y resisten las restricciones que se les impone a su individualidad. Además se produce una lucha interna por los roles de cada uno, especialmente por el liderazgo. Esta etapa termina cuando se cuenta con una jerarquía de liderazgo clara.

En la tercera etapa de **Normalización**, los miembros asumen las normas del grupo y el liderazgo, y se produce la cohesión. También se ponen en común las expectativas, hay sentido de identidad y pertenencia. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando se establece la estructura del grupo y las expectativas sobre el comportamiento correcto.

La cuarta etapa es la de **Desempeño**, la estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el equipo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa. Para los equipos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo.

En cambio para los equipos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de Disolución. En esta el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que dirige su atención a las actividades de cierre y de nuevas direcciones.

La duración de cada etapa es variable y no son lineales, sino más bien cíclicas. Estos ciclos son normales y necesarios para la maduración de los equipos.



Diagrama 3: Ciclos de maduración equipos

En términos temporales, hay dos variables que surgen a medida de que el equipo va evolucionando: Productividad y Moral/Compromiso. La primera se refiere a la capacidad de obtener resultados y la segunda, al entusiasmo, la motivación, el espíritu detrás de lo que hacen, el compromiso con el equipo y la organización.

En la primera etapa, de formación, los miembros están altamente motivados por pertenecer, desafiados por lo que les espera, por tanto la moral y el compromiso son altos. La productividad puede ser baja, pues el grupo aún no tiene claro sus roles, funciones, entregables, y los niveles de coordinación son bajos.

En la etapa de tormenta, los conflictos surgen y la moral y el compromiso pueden disminuir. No obstante la productividad va en aumento, pues los miembros tienen claros sus roles y funciones y se esmeran en el cumplimiento individual de las metas.

A medida que se avanza en la evolución del equipo y se sortean los obstáculos, el compromiso y la productividad se juntan, producto de la sinergia que se produce entre ellas, la una alimenta a la otra y el equipo se consolida como tal.

## 1.4 Características de los Equipos Efectivos

Katzenbach y Smith (1996) definen diferentes tipos de equipos, siendo el real aquel que se desempeña efectivamente y que constituye la base sobre la que se despliegan los equipos de alto desempeño. Ellos definen 6 características de estos equipos:

### 1.4.1 Número discreto de integrantes

Entre 2 y 25 personas, siendo 10 integrantes el número promedio. Si un equipo es muy grande se pone en riesgo la habilidad para interactuar efectivamente entre ellos. Los equipos numerosos tienen problemas logísticos para reunirse y compatibilizar agendas, les resulta difícil superar la fase de normalización, y pueden terminar formando subgrupos. Además, la multitud impide el intenso intercambio de puntos de vista necesario para construir un equipo.

### 1.4.2 Adecuados niveles de habilidades complementarias

El mix de habilidades depende del propósito del equipo y, por lo general, los equipos exitosos no cuentan con ellas desde un comienzo, van dilucidando las habilidades requeridas después de conformarse y las van desarrollando en el camino. Por consiguiente, la selección de los miembros de un equipo debe sustentarse tanto, sobre el potencial de habilidades, como sobre las habilidades que ya han sido probadas, pero no sobre la personalidad.



Los autores distinguen 3 tipos de habilidades como las más relevantes:

- De resolución de problemas y toma de decisiones: implica identificar los problemas y oportunidades que enfrentan, evaluar las opciones que tienen para avanzar y hacer las concesiones y tomar las decisiones necesarias sobre cómo proceder.
- Interpersonales: estas habilidades incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar activamente, otorgar el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los otros.
- Expertise funcional o técnica.

### 1.4.3 Propósito común que sea claro y significativo para todos

Todos los miembros de un equipo necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos. De hecho, al configurar uno significativo, y asignarle sentido de urgencia, los equipos desarrollan dirección, ímpetu y compromiso. Los mejores equipos invierten tiempo y esfuerzo explorando, configurando y acordando un propósito que les pertenezca tanto colectiva como individualmente. Esta actividad de establecer el propósito continúa a lo largo de la vida del equipo.

### 1.4.4 Metas y entregables específicas y bien definidas

Transformar las directrices, amplias, en metas de desempeño específicas y cuantificables es el paso inicial para un equipo efectivo, ya que ayuda a definir un conjunto de productos de trabajo que son diferentes, tanto de una misión propia de toda la organización, como de los objetivos laborales individuales, donde se requiere el esfuerzo colectivo. La especificidad de los objetivos de desempeño facilita una comunicación clara y un conflicto constructivo al interior del equipo. La claridad de estas metas ayuda a un equipo a hacer un seguimiento del avance y a responsabilizarse. Además, las metas específicas permiten a un equipo lograr “pequeñas victorias” mientras persigue un propósito más amplio, contribuyendo al compromiso y motivación del equipo.

### 1.4.5 Enfoque y método de trabajo claro

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común (la forma en la que trabajarán en conjunto para cumplir con su propósito). Los equipos deben acordar quién realizará determinados trabajos, cómo se establecerán los cronogramas, cómo se logra la membresía permanente en el equipo, y cómo el equipo adoptará o modificará sus decisiones. Las reglas de conducta también son cruciales, las que se relacionan con asistencia (“sin interrupciones para responder llamadas”), discusión (“no hay vacas sagradas”), confidencialidad (“lo único que sale de esta habitación es lo acordado”), enfoque analítico (“los datos son amigos”), orientación al producto final (“cada uno recibe una tarea y la cumple”), confrontación constructiva (“no repartir culpas”) y, lo más importante, contribuciones (“todos hacen trabajo de verdad”).



### 1.4.6 Sentido de accountability mutuo

Todos los miembros, incluyendo al líder de equipo, contribuyen de maneras concretas al producto de trabajo del equipo, y cada miembro de un equipo exitoso realiza cantidades equivalentes de trabajo. Este compromiso genera un contrato social entre sus miembros, el cual les permite responsabilizarse como equipo. “Estar en el mismo barco”, “remar para el mismo lado”, son las promesas sinceras que se hacen las personas a sí mismos y a los otros, promesas que sostienen a dos aspectos cruciales de los equipos: compromiso y confianza.



Diagrama 4: principios básicos del equipo (Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith)

## 1.5 Roles al interior del equipo

Para Meredith Belbin, un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.

Por tanto, al interior de los equipos se produce formal e informalmente una distribución de roles. El rol es el conjunto de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social (S. Robbins, Cap 9). El rol permite delimitar quién hace qué, sin embargo los roles son dinámicos y las personas pueden ejercer más de un rol al mismo tiempo, o cambiar este a medida que evoluciona el contexto de trabajo.

Esta atribución de roles genera por un lado, **la percepción** de rol y por otro **expectativas sobre el rol**. La primera de ellas alude en la forma en que la persona cree que debe desarrollar su comportamiento y la segunda, se refiere a como los otros creen que se debe desplegar el rol o comportamientos según el contexto donde se actúa.

Cuando percepción y expectativas no calzan, se producen los conflictos de roles. En estos casos un individuo puede ser confrontado por expectativas divergentes.

En todos los equipos se establecen y juegan roles. A continuación, presentamos los Roles de Equipo según Meredith Belbin. Según este autor, los roles permiten medir el comportamiento, y no la personalidad, y se pueden definir como, *“Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”*.

Belbin en sus investigaciones descubrió que en equipos exitosos se despliegan distintos roles, cada uno de ellos con méritos en sí mismos y necesarios al interior de los equipos.

Distinguir los roles al interior de un equipo aporta beneficios a nivel personal y grupal. En el primer caso, a una persona le permite beneficiarse del conocimiento personal y adaptarse a las exigencias del entorno y a un equipo, le permite conocer a los miembros que lo componen y en consecuencia conseguir la máxima efectividad y eficiencia de éste.

Según este Belbin, en los equipos es posible encontrar 3 tipos de roles, a saber: Roles de Acción - Roles Sociales - Roles Mentales.

- Roles de Acción: son aquellos que se ocupan de llevar a cabo y finalizar las tareas. Dentro de estos podemos encontrar al Impulsor, Implementador y Finalizador
- Roles Sociales: los que se encargaban de la cohesión, coordinación y contacto del grupo con el exterior. Dentro de estos podemos encontrar al Investigador de Recursos, Cohesionador y el Coordinador.
- Roles Mentales: los que tienen conocimientos importantes para el equipo, la visión crítica y la creatividad para hacer una tarea. Dentro de estos podemos encontrar al Monitor Evaluador, Especialista y Cerebro.

Roles	Descripción
<b>ROLES DE ACCIÓN</b>	
Impulsor	<p>Proporcionan la energía necesaria para que el equipo se mantenga en movimiento y no pierde el foco del impulso. Hacen que las cosas salgan adelante y son buenos a la hora de propiciar que los demás actúen, a pesar de que sus tácticas para conseguirlo no siempre sean del agrado de todos, a veces siendo tercos y respondiendo de forma poco educada. Una de sus contribuciones más útiles para el equipo es su gran inyección de energía.</p> <p>Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión, tienen gran empuje. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. Puede tender a provocar o ser impaciente.</p>
Implementador	<p>Planifican las estrategias necesarias, las prácticas e impulsan a llevarlas a ejecutarlas.</p> <p>Son personas disciplinadas, bien organizadas disfrutan con lo rutinario. Abordan problemas de manera sistemática, planificando las estrategias del equipo. Se caracterizan por ser leales, conservadores, sumisos y eficientes, transformando las ideas en acciones. Pueden tender a ser inflexible en aquellos cambios dentro de la organización y lentos en responder a nuevas posibilidades.</p>
Finalizador	<p>Tienden a hacerse cargo en las etapas finales de los trabajos, revisando y asegurándose que el producto quede en perfectas condiciones. Tienen una gran capacidad para prestar atención al detalle, tendencia al perfeccionismo, terminan todo lo que inician. Prefieren realizar todas las tareas ellos mismos por lo que son reacios a delegar.</p> <p>Este tipo de rol es valioso donde las tareas demandan mucha concentración y exactitud, cumpliendo a la perfección los plazos. En dirección sobresalen por los altos estándares que se marcan y por su preocupación por la precisión y el detalle.</p> <p>Como debilidades es posible mencionar que son intransigentes para pasar por alto detalles, además de preocuparse en exceso y ser reacios a delegar.</p>

ROLES SOCIALES	
Investigador de recursos	Buenos comunicadores tanto dentro como fuera de la organización. Se muestran curiosos y entusiastas, exploran nuevas oportunidades y desarrollan contactos. Son de pensamiento rápido y se aseguran de mantener conectado al equipo con el exterior y se aseguran de transmitir las ideas del equipo al exterior. A veces, pueden ser excesivamente optimistas y perder rápido el interés cuando el entusiasmo inicial ha pasado.
Cohesionador	Ayudan al equipo a sentirse más unido, apoyan a los miembros, preocupándose por ellos. Son personas con gran capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y personas. Normalmente son buenos oyentes, por lo que son muy aceptados por el grupo. Interviene cuando hay roces o fricciones, intentando mitigarlas. Sus habilidades diplomáticas, ayudan mucho en equipos donde hay tendencias a las confrontaciones, son muy valorados al interior de los equipos.
Coordinador	<p>Ayudan a centrar al equipo en los objetivos, hacer participar a sus miembros y delegar el trabajo de manera apropiada.</p> <p>El rasgo que distingue a los Coordinadores es su habilidad para que los demás integrantes del equipo trabajen en dirección hacia metas compartidas, por lo que podríamos definirlo como el Presidente. Son controlados, seguros, confiados (delegan fácilmente) y con una perspectiva amplia. Son rápidos para descubrir talentos y utilizarlos para lograr los objetivos del grupo.</p> <p>Su función principal es hacerse cargo del equipo y manejar los problemas con tranquilidad, su imagen se podría asemejar a la de un director de orquesta.</p> <p>Entre sus debilidades, se encuentra que puede ser visto como manipulador, pues es quien dirige al equipo.</p>

ROLES MENTALES	
Monitor Evaluador	<p>Aporta con una visión lógica, realiza juicios imparciales cuando son necesarios y sopesa las distintas opciones del equipo de una manera desapasionada.</p> <p>Su función principal es recoger las ideas del Cerebro y someterlas a un intenso control, teniendo en cuenta todas las facetas sin mostrar emoción alguna. Normalmente se acude a ellos cuando hay que discernir sobre algo, ya que poseen suficiente distanciamiento emocional como para juzgar objetivamente. Se sienten cómodos analizando los problemas y evaluando ideas y sugerencias. Muchas veces son la clave para obtener buenos resultados ya que es el que decide que ideas son buenas y cuáles no.</p> <p>Entre sus debilidades, puede observarse que son personas que tienen poca iniciativa, excesivamente controlados y/o demasiado críticos.</p>
Especialista	<p>Aportan con un conocimiento profundo sobre los temas de especialidad. Se caracterizan por tener preferencias por trabajar solos, independientes. Aportan gran valor a los desafíos de hoy pues tienen un gran desarrollo de sus habilidades y conocimientos técnicos.</p> <p>Entre sus debilidades se encuentran, ser excesivamente especialistas y/o desmotivarse rápido en temas que no son de su interés.</p>
Cerebro	<p>Personas que aportan con su creatividad, resuelven problemas muchas veces de manera no convencional. Su función en el equipo es aportar nuevas ideas y solucionar problemas realmente complejos. Es útil al iniciar un proyecto y cuando ese proyecto está fallando. Demasiados en el equipo pueden llegar a producir problemas, ya que pasarían gran parte del tiempo discutiendo y entrando en conflictos con otros.</p> <p>Entre sus debilidades puede observarse es que tienen tendencia a centrarse mucho en sus pensamientos y tener dificultades para comunicar.</p>

*Tabla 2: Roles en los equipos según M. Belbin*

## 1.6 Actividad N°1: Mi equipo

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<p>Esta es una experiencia de aprendizaje, es decir, una serie de actividades que progresivamente, y en su conjunto, buscan el desarrollo de diferentes aprendizajes esperados, los que se han extraído a partir de criterios de desempeño correspondientes a una actividad clave del perfil de supervisor de primera línea.</p> <p>Por lo anterior, la presente propuesta, permite al docente/facilitador, utilizar todas las actividades sugeridas, algunas o adaptarlas dependiendo de los participantes u otros requerimientos.</p> <p>En experiencia trabajará los conceptos de grupo, equipo, etapas o estadios de desarrollo de los equipos y roles al interior de equipo.</p>
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	<p>Reconocer la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. Explicar los distintos estadios de desarrollo de un equipo de trabajo.</p> <p>Distinguir roles al interior del equipo en una situación determinada.</p>
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	<p>El supervisor podrá reflexionar sobre su propia experiencia en grupos y equipos de trabajo y distinguirá las diferencias. A su vez, podrá analizar en que etapa de desarrollo se encuentra su grupo/equipo de trabajo.</p>
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	<p>Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.</p>

<p><b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b></p>	<p>Esta es una actividad que se realiza de manera presencial, la que se desarrollará de manera individual y también en parejas. Otra, se realizará fuera de la sala de clases, en la contexto laboral real del supervisor en la cual podrá trabajar con el equipo natural.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere proyectar o escribir las “etapas de desarrollo de los equipos” y luego preguntar a los participantes respecto a la etapa en la que identifican a sus equipos naturales. Con esta información, separar al curso por grupos de una misma etapa y, por medio de preguntas, generar un diálogo que provoque el intercambio de experiencias, situaciones y conocimientos previos relacionados con el tema. Luego, cada grupo seleccionará a un representante, quien expondrá, en plenario, una reflexión y conclusión consensuada, respecto a los temas tratados.</p> <p>Otras alternativas son utilizar preguntas guías (¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, Etc. o trabajar con método SQA (qué sé, qué quiero saber, qué aprendí). También se puede solicitar un cuadro Sinóptico, o similar, para elaborarlo de manera grupal en papelógrafos y luego presentar en plenario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamental que el docente/instructor se asegure de entregar toda la información y herramientas necesarias para generar reflexión para que quede claro qué hacer y cómo lo harán para enfrentar los desafíos que surgen del ejercicio, en pos de ir consolidando el equipo como tal.</li> <li>• La segunda parte de la actividad, que se proponer realizar en el lugar de trabajo, permitirá generar contextos de comunicación más cercanos.</li> </ul>
<p><b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b></p>	<p>60 min.</p>

<p><b>SEGURIDAD</b></p>	<p>En la primera parte, que se realizará en la sesión, se debe procurar que todos los participantes cuenten con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que las áreas de circulación estén siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.</p> <p>En la segunda parte, que se debe realizar en el lugar de trabajo, los aspectos de seguridad serán dados por estándares de la compañía.</p>
-------------------------	--

En la segunda parte, que se debe realizar en el lugar de trabajo, los aspectos de seguridad serán dados por estándares de la compañía.

## En la sesión presencial

### Inicio:

Esta actividad consta de dos partes: Para comenzar, se trabajará los conceptos de grupo y equipo, de manera individual, analizando sus similitudes y diferencias. Posteriormente se solicitará a los participantes evaluar en que nivel de desarrollo se encuentran su equipo.

Para esto, se solicitará a los participantes responder las siguientes preguntas, el instructor anotará las ideas en la pizarra o papelógrafos.

### Recurso didáctico:

#### Parte 1

1. ¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo?
2. ¿Cuáles son las características de un equipo de alto desempeño?
3. Describa los diferentes roles que se pueden dar dentro de un equipo y proporcione ejemplos respecto de cómo los miembros de su equipo los ejercen.

Luego, se solicitará reunirse en parejas para comentar las respuestas. Luego, se trabajará en plenario los aspectos más relevantes relacionados con situaciones laborales concretas entregadas por los participantes.



Posteriormente, el instructor constituirá tríos, a los que les propondrá, el siguiente ejercicio:

1. De acuerdo a su experiencia, relaten su experiencia como miembro de “equipo” y qué era lo que lo diferenciaba del grupo.
2. ¿Qué hacía la diferencia de ese equipo respecto de otros equipos, grupos de la organización?
3. ¿Qué rol les tocó desempeñar en ese equipo?
4. ¿Cómo se sentían formando parte de ese equipo?

### **Cierre:**

### **Parte 1**

El ejercicio, busca concretar la diferencia entre grupo y equipo desde la teoría hacia la experiencia real. Refuerce el valor equipo y facilite que el grupo tome conciencia del valor que aporta la heterogeneidad de roles y por otro, que releven el rol que le cabe a ellos como Jefatura, la gestión de los mismos.

Se sugiere que aproveche de precisar las distinciones entregadas, reforzando los conceptos.

Posteriormente, se solicitará que, nuevamente en forma individual, realicen lo siguiente:

### **Parte 2: El docente introducirá la actividad**

- Explicar las Fases de Desarrollo de un Equipo.
- Revisar, en conjunto con los participantes, las definiciones de cada una de las etapas.
- Para cada etapa, formular las preguntas propuestas en la tabla y guiar la realización del ejercicio.
- Procurar que cada miembro del grupo escriba sus evidencias para ilustrar por qué creen que se encuentran en dicha etapa.
- Una vez que todos hayan terminado, solicitar a cada uno de los integrantes del Grupo que comente en plenario, en qué etapa percibe que está su equipo y por qué.

A. Anotar en la pizarra y registrar algunas evidencias.

B. Facilitar una conversación abierta y franca sobre el estadio de desarrollo, utilizando las evidencias para objetivar el análisis.

C. Para cerrar esta parte presencial, el docente/facilitador, deberá preguntar, en términos generales, sobre la utilidad del ejercicio, aspectos más relevantes en el desarrollo de la actividad y hallazgos del análisis realizado.

### **Recurso Didáctico:**

1. Revisar las definiciones proporcionadas por el docente/facilitador respecto de los estadios o etapas de desarrollo de un equipo.

2. Responder las preguntas indicadas para cada etapa del desarrollo de un equipo en la tabla que se presenta más abajo. Es importante indicar que, para esto, el participante, deberá responder como miembro de su equipo natural.
3. Determinar en qué etapa de desarrollo se encuentra su equipo natural.
4. Ilustrar, por medio de evidencias (ejemplos, hechos, situaciones) de su equipo natural, la etapa en que se encuentra, de acuerdo a los contenidos vistos.
5. Reunirse con otro participante para compartir las respuestas al respecto a:
  - a. ¿En qué etapa se encuentra mi equipo, cuáles son las evidencias?, ¿Coinciden nuestros equipos?
  - b. ¿Si hay sub grupos, todos se encuentran en la misma etapa? Explicitar.
  - c. ¿Cuál ha sido mi rol en este desarrollo?
  - d. ¿Qué podría hacer distinto para facilitar que mi equipo se consolide y pueda pasar a la próxima etapa?

ETAPAS			
Formación	Tormenta-Conflicto	Normalización	Desempeño
Preguntas que podrían hacerse los miembros del equipo			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué estamos aquí?</li> <li>• ¿Cómo será este grupo?</li> <li>• ¿Quiénes son todas estas personas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto estoy preparado para ser controlado por este grupo?</li> <li>• ¿Podremos lograr esta tarea?</li> <li>• ¿Importa si yo estoy aquí en este grupo?</li> <li>• ¿Estas son las reglas que necesitamos seguir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo tendremos que comportarnos para lograr terminar este trabajo?</li> <li>• ¿Cómo me siento en cuanto a lograr terminar este trabajo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tanto me importan los demás y qué tanto les importo yo a ellos?</li> <li>• ¿Cuál es la siguiente tarea, objetivo?</li> </ul>
Los miembros de mi equipo esta preocupados por :			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Rechazo</li> <li>• Aceptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control</li> <li>• Estatus</li> <li>• Autoridad</li> <li>• Estrés</li> <li>• Valores</li> <li>• Ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión</li> <li>• Pensando más en el grupo</li> <li>• Bromeando</li> <li>• Construyendo espíritu de equipo</li> <li>• Continuando con el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependencia</li> <li>• Independencia</li> <li>• Alto grado de compromiso</li> <li>• Libertad</li> <li>• Resolviendo los problemas de una manera creativa</li> </ul>
Algunos signos de estas preocupaciones son			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precaución</li> <li>• Incertidumbre</li> <li>• Evitar los conflictos</li> <li>• Buscar dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto</li> <li>• Luchas por el poder</li> <li>• Críticas</li> <li>• Ideas y prácticas retadoras</li> <li>• Cuestionar decisiones anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión</li> <li>• Apoyo mutuo</li> <li>• Voluntad de considerar otras alternativas</li> <li>• Compartiendo</li> <li>• Bromeando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación total</li> <li>• Aceptación de otros puntos de vista</li> <li>• Esfuerzo voluntario</li> <li>• Relaciones cordiales</li> <li>• Creatividad</li> </ul>
Evidencias			
Reflexión final			

## Cierre:

## Parte 2.

El Docente /instructor puede reforzar los siguientes aspectos:

- Heterogeneidad de los equipos, por tanto es posible que visualicen que distintos miembros del equipo, pueden encontrarse en distintas fases, siendo esto normal, las personas se aproximan de manera distinta al trabajo y a las relaciones, tiene expectativas y formas de abordaje diferentes.
- Es posible que se perciba que el equipo muestra evidencias de más de una etapa en forma simultánea. Esto es porque este proceso no es lineal, es más bien cíclico y afectado por el contexto. Lo importante es que Usted y su equipo pueden conversar sobre ello, en forma abierta y franca y tomar conciencia de la etapa en la que se encuentran, así como identificar pueden seguir adelante.
- Rol del supervisor en el Desarrollo del Equipo a la fecha.
- Qué conductas puede potenciar para ayudar a su equipo en su proceso de consolidación y avance a una nueva etapa.

### Actividad sugerida en el lugar de trabajo

Para continuar con la experiencia de aprendizaje, se propone la realización de esta misma actividad, pero con el equipo natural. Es decir, cada supervisor de primera línea completará la misma tabla junto a su equipo de trabajo actual. Por tanto, esta parte de la experiencia de aprendizaje se debe realizar posterior a la sesión presencial.

### Los objetivos que se buscan son que los participantes sean capaces de:

1. En relación con las diferencias entre grupos y equipos, realizar un análisis respecto a las características propias, determinando a qué definición se acercan más. (grupo o equipo).
2. Identificar, en conjunto, en qué etapa se encuentra el equipo natural en cuanto al desarrollo.
3. Analizar, en conjunto, las evidencias encontradas.
4. Discutir, respecto de los aspectos que permiten consolidar la etapa identificada y aquellos que entorpecen o dificultan y se deberían trabajar.
5. Identificar acciones que permitan enfrentar o abordar aquellos aspectos que entorpecen la consolidación de la fase correspondiente.

El supervisor en esta segunda parte con su equipo natural, deberá:

- Generar un contexto adecuado para el trabajo con el equipo.
- Asignar aproximadamente, 2 horas, sin interrupciones externas (celular, computador u otros).
- Provocar un contexto emocional que permita que las personas puedan plantear sus ideas, opiniones y puntos de vista.
- Explicar para qué se está realizando esta actividad (por ejemplo: instancia de crecimiento y establecimiento de acciones para potenciar el desempeño como equipo).
- Plantear que es un espacio de crecimiento para el equipo.
- Considerar que, lo más probable es que los resultados obtenidos por usted en la sesión presencial, no coincidan totalmente con los equipo. Aproveche esta información para reflexionar respecto a cómo se visualiza usted y cómo lo ve el equipo.
- Tener presente que el resultado no es bueno ni malo, el mérito es que podrán, en conjunto, autoevaluar en forma simple el estadio de desarrollo de su equipo natural y gatillar una conversación franca y abierta.

Importante: Esta actividad podrá ser revisada en sus resultados, siempre y cuando, las sesiones presenciales hayan sido programadas con ciertas diferencias de tiempo. Si no es así, la actividad será de uso exclusivo del supervisor.

## 2. CLIMA EN EL EQUIPO DE TRABAJO

<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las variables claves del clima organizacional en una situación determinada.</li> <li>• Reconocer el impacto de la Jefatura en el clima de trabajo.</li> </ul>
-------------------------------	--

El “Clima” Organizacional, guarda una relación directa en la determinación de la “Cultura” Organizacional de la empresa, entendiendo a esta última, como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

El "Clima", en cambio, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es la atmósfera que se respira en el entorno laboral. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

La definición de clima organizacional tiene distintas características, que son percibidas indirectamente o directamente por los trabajadores de una organización, ya que cada empleado percibe de distinta manera el medio en el que se desenvuelve. Por lo tanto es la expresión individual de la percepción que los directivos y trabajadores se plasman de la organización donde se desempeñan.

En este punto, es importante considerar que:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Esta característica de las organizaciones es relativamente permanente en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

No hay un acuerdo generalizado sobre las dimensiones del clima, sin embargo hay un consenso de que el clima influencia los resultados individuales gracias a su impacto afectivo en el colaborador (ej. satisfacción en el trabajo, compromiso, motivación, etc.).

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En otras palabras, en los niveles de satisfacción del colaborador/trabajador, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978), proponen el siguiente esquema de clima organizacional.



Diagrama 5: Esquema de clima organizacional Litwin y Stinger

Por tanto, el clima actúa como un filtro, por el cual pasan fenómenos objetivos, como la estructura, los procesos, el liderazgo, la toma de decisiones. El clima organizacional implica una referencia constante de los **miembros respecto a su estar** en la organización.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a la participación activa y eficiente en el desempeño de sus tareas, más motivación y compromiso. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, generando desmotivación, debilitando el compromiso.

Indicadores de exceso de rotación y ausentismo, pueden ser síntomas de un mal clima laboral, así como la insatisfacción laboral, o incidentes y accidentes.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima, retroalimentándose mutuamente, produciendo, a veces, la difícil condición de no saber qué generó qué consecuencia.

En síntesis, el factor clima, impacta en resultados, incluso hay estudios que mencionan que este puede llegar a impactar un 28% a 30% (Hay Group) y una medida no menor del resultado del factor clima **es influido por las jefaturas**.

## 2.1 Dimensiones del clima

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

**Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que, comúnmente, conocemos como Estructura Organizacional. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

**Responsabilidad:** Aspecto ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre los objetivos, tareas asignadas a los trabajadores.

**Recompensa:** Hace alusión a lo que se recibe a cambio del esfuerzo del trabajo realizado, especialmente importante resulta ser aquellas recompensas asociadas al trabajo bien hecho. Estas recompensas no son exclusivamente monetarias, el reconocimiento informal, formal, público o en privado, así como los incentivos no monetarios forman parte de esta dimensión.

**Desafíos:** Se refiere a la forma en que se asigna y promueven la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. Los desafíos deben ser claros, posibles de alcanzar, pero al mismo tiempo generar tensión hacia su logro.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento o los parámetros. En la medida que estos sean desafiantes, pero racionales los miembros percibirán un sentimiento de justicia y equidad.

**Conflicto:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el orgullo de pertenecer a la empresa.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Para más información el instructor puede visitar el siguiente link: Video Clima organizacional sobre Modelo Litwig y Stinger <https://www.youtube.com/watch?v=Wh9z0X5GCig>

## 2.2 Tipos de Clima Organizacional

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo “autoritario, sistema I, autoritario explotador”, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario, sistema II, autoritario paternalista, es el en que existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en el clima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo, sistema III, consultivo, en el que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo, sistema IV, participación, es aquel en el que existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es



la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

- Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.
- Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones. Stringer (2001) basado en su experiencia a través de los estudios realizados ha llegado a la conclusión de que existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización.

## 2.3 Factores de clima controlables por la jefatura/líder

El clima es un filtro, a través del cual es posible afectar sus variables o dimensiones producto de distintos factores. Entre los factores posibles a afectar, Stringer, 2001, plantea los siguientes:

- Las prácticas del Liderazgo: estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.
- Convenios Organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.
- Estrategias: influyen en la manera en como los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

Nos focalizaremos en el primer punto y en relación a éste entenderemos las prácticas, como el conjunto de acciones que realiza el líder en su contexto laboral. Como se sabe, el Liderazgo es un proceso que implica la dirección, la influencia, sobre las acciones de otros, es un proceso en el que los “jefes”, los cuales son seres humanos, guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Según, Litwin and Stringer, el estilo de liderazgo es un factor crítico en la calidad del clima de trabajo, de hecho de acuerdo a sus estudios, éste tiene una influencia de hasta un 70% en la variabilidad del clima. Otros autores, (Martínez 2006), señala que en evaluaciones realizadas en 500 organizaciones que entre el 50 %y 70% del clima depende de la líderes. De esta forma el clima, es como un espejo para cada jefe /líder, pues le informa sobre su eficacia.

El estilo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización.

Un clima organizacional positivo no es un objetivo en sí mismo. Es un eslabón clave en la capacidad de una empresa para mantener y mejorar el desempeño. Los líderes deben esforzarse para mantener una cadena de acciones que mejoren el clima, aumentando la motivación y mejorando el desempeño.

De acuerdo a lo estudios, existen 6 factores, de los anteriores sobre los cuales las jefaturas tiene un mayor grado de influencia.

Factor	Descripción
<b>Claridad</b>	Grado de comprensión de las políticas y objetivos de la organización y del área, así como de los requisitos de trabajo.
<b>Compromiso</b>	La expresión de la dedicación continúa a un propósito común y para el logro de metas.
<b>Estándares</b>	El énfasis que se pone en un alto nivel de rendimiento y en alcanzar la excelencia, así como se percibe que las metas son realistas.
<b>Responsabilidad</b>	El grado en que la gente se siente que es responsable por su trabajo.
<b>Reconocimiento</b>	La percepción de sentirse reconocido y recompensado por hacer un trabajo bien hecho y el recibir reconocimiento oportuno y preciso.
<b>Espíritu de equipo</b>	Sentimiento de pertenencia a la organización, caracterizado por el orgullo, cohesión, confianza.

*Tabla 3: Factores mayor grado de influencia*

## 2.4 Cómo mejorar el clima organizacional

El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización y, como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales. Adicionalmente, el clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando es una percepción compartida, y puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor.

## 2.5 Actividad N°2: Reconociendo el clima de nuestro equipo de trabajo

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<p>En esta actividad se trabajará y relacionará el concepto de Clima con el ejercicio del liderazgo.</p> <p>Se trabajarán los contenidos relacionados con clima así como los elementos que permiten agregar valor al trabajo del equipo.</p> <p>Esta actividad busca que cada jefe /líder pueda autoevaluar el clima que genera en su equipo y evaluar con su equipos el clima del área, para definir acciones de mejoramiento. Esta actividad, se desarrolla en dos etapas.</p>
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	<p>Reconocer las variables claves del clima organizacional en una situación determinada.</p> <p>Reconocer el impacto de la Jefatura en el clima de trabajo.</p>
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	<p>El supervisor reconocerá las distintas dimensiones del clima y cual es su aporte en este.</p>
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	<p>En su primera etapa se realiza en la sala de clases, se requiere de una sala adecuada al número de personas que conforman el equipo de trabajo, puede ser la oficina de la jefatura o sala de reunión, que permita el trabajo grupal, proyector multimedia, papelógrafos o pizarra, plumón, libro de actividad y plumones.</p> <p>En la segunda etapa, tarea para la ejecución en lugar de trabajo, por lo que los resguardos son los que se correspondan a esa área.</p>
<b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b>	<p>Se puede trabajar de forma individual o grupal, dependiendo de las características del grupo curso.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías (¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, Etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro Sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.</p>

<b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b>	60 min.
<b>SEGURIDAD</b>	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que las áreas de circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los demás participantes.

### En la sesión presencial

Los objetivos a los que apunta esta actividad son:

1. Aumentar la autoconciencia sobre el clima que genere como jefe/líder.
2. Que el equipo se reconozca y se involucre en la identificación de fortalezas y debilidades del clima.
3. Comprometer al equipo en el mejoramiento del clima, generando un ambiente de confianza y trabajo colaborativo.

#### Inicio:

El docente solicitará a los supervisores de primera línea que se reúnan en equipos de 3 a 5 personas, dependiendo del número total del curso. Posteriormente, comentará el contenido de “Clima” recordando y contextualizando algunos aspectos relevantes de éste.

1. Para comenzar, de manera individual, cada miembro del grupo, deberá revisar las 6 dimensiones y autoevaluarlas, para realizar un diagnóstico del clima. Para ello utilizará la tabla que se adjunta.
2. Luego, en cada grupo, los participantes comentarán sus resultados, focalizándose en los aspectos más altos y más bajos.
3. Luego, los distintos miembros del equipo propondrán sugerencias de mejora potenciales ( acciones) para las dos dimensiones con resultados más bajos del grupo.
4. Se dará un tiempo determinado para que cada grupo realice la actividad. El docente/ facilitador guiará la el desarrollo acercándose y resolviendo dudas que puedan surgir.

#### Recurso didáctico:

#### Dimensiones de clima para la evaluación

Lea atentamente, la descripción del recuadro, y analice, conteste la pregunta indicada asignando un valor, donde 1 es lo mínimo y 5 el máximo, respecto a los factores de cada dimensión de clima en su equipo de trabajo. Posteriormente, registre evidencias que ilustren su medición.

Dimensión	Descripción	En qué medida cree usted que se cumplen los siguientes enunciados (1 a 5)	Evidencias Proporcione ejemplos de lo que usted percibe
<b>Claridad</b>	<p>Grado de comprensión de las políticas y objetivos de la organización y del área así como de los requisitos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la visión y objetivos organizacionales</li> <li>• Claridad de roles, funciones, tareas</li> <li>• Claridad respecto de cómo el trabajo impacta en los desafíos organizacionales mayores</li> </ul>		
<b>Compromiso</b>	<p>La expresión de la dedicación continua a un propósito común y para el logro de metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento/monitoreo grupal al cumplimiento</li> <li>• Compromiso por los resultados</li> </ul>		
<b>Estándares</b>	<p>El énfasis que se pone en un alto nivel de rendimiento y en alcanzar la excelencia, así como se percibe que las metas son realistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo a mejorar el desempeño</li> <li>• Estándares altos, desafiantes, pero realistas</li> </ul>		

<b>Responsabilidad</b>	<p>El grado en que la gente se siente que es responsable por su trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía para decidir por el trabajo propio</li> <li>• Estímulo a tomar riesgos calculados</li> </ul>		
<b>Reconocimiento</b>	<p>La percepción de sentirse reconocido y recompensado por hacer un trabajo bien hecho y el recibir reconocimiento oportuno y preciso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño es recompensado</li> <li>• Existe retroalimentación y reconocimiento positivo por</li> </ul>		
<b>Espíritu de equipo</b>	<p>Sentimiento de pertenencia a la organización, caracterizado por el orgullo, cohesión, confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en los compañeros de trabajo</li> <li>• Ayuda y cooperación entre miembros del grupo</li> <li>• Esfuerzo adicional que los trabajadores ponen en sus tareas</li> <li>• Orgullo por pertenecer al grupo de trabajo</li> </ul>		

### Reflexione sobre los resultados

1. Identifique los factores con resultados más altos y los más bajos según su percepción
2. ¿Cuáles cree usted que están impactando positivamente el rendimiento del equipo y cuáles son aquellos que lo están impactando negativamente?
3. ¿En cuáles de ellos se focalizaría para producir un mejoramiento?
4. ¿Qué cree usted que puede hacer distinto para mejorar la dimensión (es) con más bajos resultados?

### Cierre:

Luego de haber trabajado en los grupos, se pedirá a los participantes que expongan, en plenario, los resultados obtenidos. El docente/facilitador, fomentará el debate y explicará y hará foco en los aspectos más relevantes que permitirán la adquisición de las habilidades y logro de los objetivos esperados.

### Actividad sugerida para el lugar de trabajo

Considerando los resultados del ejercicio realizado durante la sesión presencial, el supervisor podría elaborar un plan de mejoramiento y aplicarlo en su área de trabajo

### Recurso didáctico:

#### Plan de Mejoramiento de las Dimensiones de Clima

Dimensión	factor	Objetivo de mejoramiento (¿Qué cambiar?)	Acciones (¿Cómo?)	Responsable (¿Quién y quiénes apoyan?)	Plazos (¿Cuándo?)	Indicadores (¿Cómo sabré que estamos mejorando?)

### 3. RELACIÓN CON CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades, preocupación e intereses de sus clientes internos y externos.</li> <li>• Diseñar acciones para promover el trabajo colaborativo con sus clientes internos y externos.</li> </ul>
-------------------------------	--

Este capítulo, busca desarrollar una mirada más amplia respecto del rol del Supervisor de Primera Línea, ya no sólo desde el entorno interno, sino mirando un poco más allá, en las relaciones que establece con otros actores o grupos, los cuales pueden ser claves para su gestión. Esto se refiere a su relación con clientes internos o externos, o grupos de interés, que pueden ser relevantes. Este acercamiento responde a la necesidad de abrir la mirada sobre la gestión, más allá de la propia área y encuadrarla en un sistema mayor. Al mismo tiempo busca aumentar la efectividad en el ejercicio del rol, por medio de la construcción de relaciones efectivas de trabajo con los actores.

En la actualidad, con la globalización y los cambios culturales y tecnológicos, las organizaciones han comenzado a valorar el papel que cumplen los clientes, siendo estos una parte fundamental en el desarrollo y progreso de las compañías. En primer lugar, hay que reconocer el significado de este término, ya que conlleva múltiples acepciones, de acuerdo con la perspectiva que se considere.

Desde la mirada de la administración, el cliente, como expresión genérica, es quien demandó los servicios y productos que las empresas ofrecen y, por consiguiente, permite que la empresa se consolide y se generen ingresos que permiten posicionarse en un mercado específico.

De manera más específica, hace más de una década que Karl Albrecht y Jack Carson popularizaron el término de "Cliente Interno" en sus libros "La Excelencia de los Servicios " y "La Revolución de los Servicios", desde entonces han surgido diversas metodologías y formas de abordaje. Lo relevante de este enfoque es, por un lado, que pone en el centro de la gestión a los Clientes, como una forma de aumentar los resultados, pero al mismo tiempo como una concepción valórica de relacionamiento. Por otro lado, abre el concepto de cliente a: Externos e Internos, y no sólo a individuos, sino también grupos u organizaciones.

Es importante considerar que, para distinguir las principales semejanzas y diferencias entre el cliente interno y el externo, se partirá de conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 del 2000, en estas:

- ✓ Un **Cliente** es la organización o persona que recibe un **producto**.
- ✓ Un **Producto** es el resultado de un **proceso**.
- ✓ Y un **Proceso**, el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.



Analizando ésto, se entiende que, toda organización o persona que reciba el resultado del proceso o satisfacción de una necesidad se puede considerar un cliente.

### 3.1 Cliente Externo y Cliente Interno

El cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios y que constituye no sólo la fuente de ingresos, y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. Dentro de los clientes externos se encuentran algunos clientes intermedios que, a su vez, también tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas, detallistas u otras personas que, como agentes intermediarios, promocionan sus servicios de alguna forma.

Una característica principal es que este cliente tiene gran importancia para la organización, por lo tanto se debe realizar un esfuerzo continuo para captar y fidelizar, estableciendo una relación a largo plazo con él, midiendo periódicamente su satisfacción para reaccionar en seguida si decae. Por otra parte, la lealtad de los clientes externos y los comentarios que hacen a otras personas sobre los servicios o los productos que adquieren, está altamente determinada por su nivel de satisfacción con ellos.

El cliente externo también tiene necesidades que son indispensables para tenerlo satisfecho y feliz: ser comprendido, bienvenido, sentirse importante, sentir comodidad, confianza y, sobre todo y sentirse escuchado. Si todo lo anterior se pone en práctica, se obtendrá un cliente satisfecho y feliz que seguirá adquiriendo los productos o solicitando un servicio determinado.

#### 3.1.1 Cliente Interno

Para comprender el concepto de cliente interno, es fundamental dar una mirada atrás sobre el origen de esta definición y cómo ha llegado a ser primordial para toda organización. Tal como se comentó anteriormente, Kald Albrech y Jack Carson, establecieron el término de cliente interno, algo que había sido, hasta esa fecha, conocido como el empleado, el trabajador, el obrero y que correspondía a la persona que presta sus servicios a una organización.

Sin embargo, se estableció que cliente interno es aquel que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima, profesional y, de acuerdo a lo que piensan múltiples autores (Maslow, Mac. Gregor), las han descrito como “el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo”.

Como “cliente interno” se considera a todos aquellos que, mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir resultados y, así mismo, tendrán deberes y derechos como miembros activos en una organización.

Esto se puede graficar de la siguiente manera: toda persona interviene en un proceso generador

de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, este último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

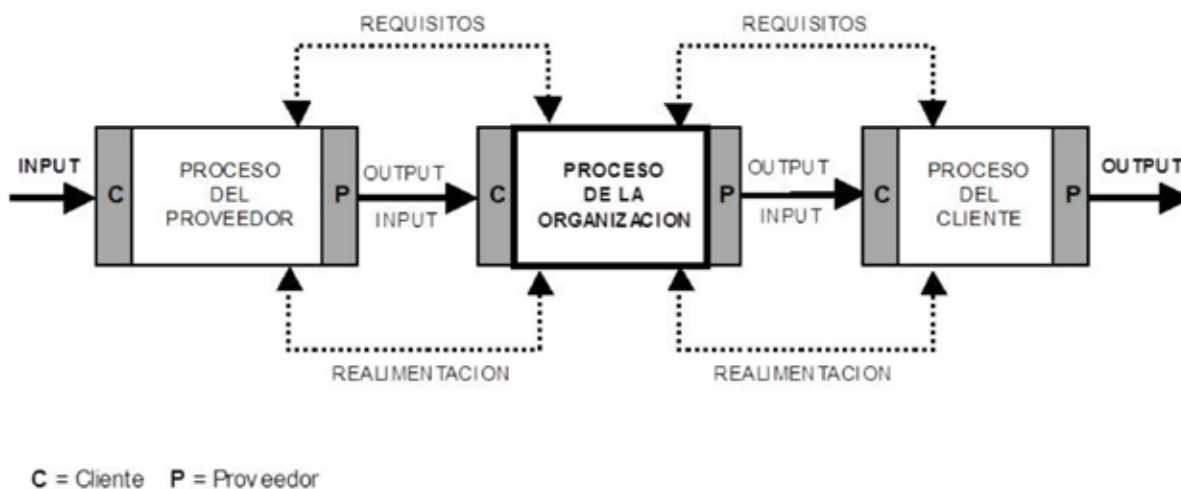


Diagrama 6: Relación cliente/proveedor

Karl Albrecht, con relación a lo anterior, en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes externos por la calidad de servicio que brindan. El cliente interno debe tener definida claramente su función dentro de la compañía, comprender, creer y transmitir la misión a todas las personas de la empresa, conocer cuáles son sus necesidades y prioridades, siendo partícipe activo e involucrado con la elaboración de objetivos. Por esto, se desprende que es indispensable conocer cuáles son aquellas necesidades que el cliente interno debe tener cubiertas para poder desenvolverse en su trabajo y, a su vez, satisfacer sus propias necesidades. Toda persona valora las actitudes respeto, empatía, satisfacción, apoyo, solidaridad, por lo que es fundamental ofrecer esto a cada uno de los clientes internos.

Dentro de las necesidades, de este cliente, es primordial considerar:

- Ser comprendido: esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere.
- Hacerlo sentir bienvenido: la gente necesita sentir que estamos contentos de verla, y que tenemos disposición de contribuir con ellas.
- Hacerlo sentir importante: la autoestima de los clientes internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.
- Que se sienta cómodo: darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

Generar una buena relación con los clientes internos permite mantener una salud mental y una relación de armonía en el entorno y el equipo de trabajo.

Después de que el cliente interno va cubriendo sus principales necesidades, es importante medir su satisfacción, ya que se puede obtener información sobre la efectividad de los procesos, lo que permite evaluar en qué medida se afecta la satisfacción personal, así como el nivel de apoyo y contribución entre compañeros. Muchas organizaciones cuentan con el conocimiento y la experiencia para diseñar instrumentos y sistemas de medición válidos y confiables de la satisfacción del cliente interno que permite asesorar, a los involucrados, respecto la forma de cómo se gestiona y mejora esta realidad del trabajo.

### 3.1.1.1 Importancia del Cliente interno

Para que el cliente interno, pueda sacar a relucir todo su potencial, es necesario que se comprenda que, en ocasiones, cumple un rol de proveedor, tanto para sus pares como para sus superiores.

En la actualidad, en algunas organizaciones, este aspecto no está del todo arraigado, lo que provoca que no se logren resultados en la satisfacción del “cliente externo”, debido a que se ha olvidado de un cliente muy importante: el “interno”. Claramente, lo que se está requiriendo es darle una mayor importancia a la relación del “cliente interno” con el “proveedor interno”, para facilitar el trabajo y así dar resultados efectivos a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a las expectativas que cada persona tenga.

Se define como “proveedor interno” a aquellas personas, que pertenecen a la empresa (tienen un relación contractual) y cumplen la función de abastecer de recursos a los distintos departamentos, áreas de la organización e incluso a los de su misma área. Ambos roles se pueden cumplir por la misma persona: todo dependerá de la función que esté cumpliendo. Es así como el supervisor de primera línea será siempre proveedor del superintendente y cliente de sus operadores. En el primer caso, se estableció un relación en la que debe contribuir con productos o entregables al área, por tanto debe satisfacer a su cliente con la entrega dentro de los plazos y estándares de calidad acordados. Para que haya una buena relación cliente-proveedor interno es necesario conocer ciertos aspectos indispensables para su buen funcionamiento:

- Cada integrante de la compañía debe conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento de su proceso, sino que de todos aquellos a los cuales puede influir su labor.
- Deben existir herramientas de medición (generalmente indicadores y feedback de sus interlocutores) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.
- Las funciones y responsabilidades deben ser explícitas y comunicadas para que todos sepan cómo actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta dónde puede llegar u otros aspectos para la toma de decisiones adecuadas.

Si se logra un enlace de todo lo indicado, la organización no tendrá un cliente interno satisfecho, sino también un cliente externo fidelizado. Todo esto surgirá a partir de un proceso de mejora continua de la calidad dentro de la organización, en el que se evalúen e identifiquen constantemente los procesos y sus interacciones, así al cliente interno y sus funciones en esos procesos, así como se identifiquen los productos que son entregados a esos clientes.

### 3.1.1.2 El Servicio para el cliente interno

Para que esto ocurra se debe hacer énfasis en lo que respecta al “Servicio”. La RAE (Real Academia Española de la Lengua) define esta palabra como “prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”, por lo que, claramente, se puede relacionar con cualquier acción realizada, en el día a día, en diferentes ámbitos de la vida. Para poder realizar estas acciones es primordial que, el proveedor de servicio, busque retroalimentación que entregue información clara y fidedigna, para saber y descubrir qué opinan los clientes del servicio que reciben, (esto aplica tanto para el cliente interno como externo), obteniendo resultados que permitan evaluar y realizar acciones de mejora, así como establecer los requerimientos para la efectiva relación de servicio con el cliente. Todo esto, bien orientado, hace que el servicio en las organizaciones sea un éxito, ya que dependen de las personas para alcanzar los objetivos y cumplir su misión.

Existe el triángulo de los servicios donde Albrecht explica por medio de tres factores. El primero es la estrategia del servicio, para dirigir la atención hacia las verdades prioridades del cliente, la segunda; el personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayuda y la tercera son los sistemas basados en el trato amistoso al cliente. Estos tres factores del triángulo del servicio, son lo que el cliente necesita y espera siempre de las personas que brinden un servicio en la organización, y es lo que esta a su vez está capacitada para brindar a los clientes.



Diagrama 7: Triángulo de los servicios de Albrecht

### 3.2 Factores para evaluar el servicio

Un buen servicio le da un valor agregado a la empresa y a los empleados, y a su vez ayuda a establecer un crecimiento, rentabilidad y calidad para todos los procesos de la compañía, pero, tal como se dijo anteriormente, es esencial verificar el servicio evaluando la satisfacción del cliente, precisión de la información entregada, relaciones interpersonales, tiempos de respuestas, entre otros, luego, dicha información, permitirá realizar los cambios requeridos para el mejoramiento de los procesos que lograrán clientes internos y externos satisfechos.

Como se pudo ver, en toda empresa eficiente y competitiva, se dará la misma importancia a los dos tipos de cliente, externo e interno, elementos imprescindibles para llegar a la calidad total. Sin el cliente externo no habría empresa, puesto que no habría beneficio con el que mantenerla; sin el cliente interno, no habría producto ni servicio, por lo que no existiría el cliente externo ni tampoco la empresa.

### 3.3 Actividad N°3: Mis clientes/proveedores internos

<b>INTRODUCCIÓN</b>	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de cliente y proveedor interno y su importancia fundamental en los procesos dentro de la organización.
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	Identificar las necesidades, preocupación e intereses de sus clientes internos y externos.  Diseñar acciones para promover el trabajo colaborativo con sus clientes internos y externos.
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	El supervisor podrá reconocer sus clientes internos y podrá relevar la importancia de gestionarlos.
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.

<b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b>	<p>Se podrá trabajar de manera individual o grupal, dependiendo de las características del grupo.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.</p>
<b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b>	60 Min.
<b>SEGURIDAD</b>	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

## En la sesión presencial

### Inicio:

Para comenzar esta experiencia, se presentará una serie de tablas con indicaciones para que sean resueltas por cada participante. Dependiendo del curso, se podrá resolver de manera individual o grupal para finalizar en un plenario.

El docente presentará las tablas, leyéndola, diseñándolas en la pizarra o proyectándolas y solicitará a los participantes las completen pensando en situaciones laborales diarias. Es decir, que se los conocimientos conceptuales sean plasmados en casos o experiencias vividas en el ámbito laboral.

Los participantes, en esta primera etapa, deberán atender a las explicaciones del docente/instructor, para poder resolver dudas y participar de manera activa en la actividad propuesta. Además, es fundamental que aporte con sus experiencias y conocimiento previos comentando situaciones y casos particulares de su área de desempeño.

## Recurso didáctico:

### ¿CLIENTE O PROVEEDOR?

Describa 2 situaciones laborales en la que se visualice la relación entre cliente y proveedor interno.	
Situación 1	
	El cliente es:
	El proveedor es:
Situación 2	
	El cliente es:
	El proveedor es:

## Jerarquizando clientes internos

Mis clientes internos		
Mapee y jerarquice a 5 de sus clientes. Identifíquelos, asignando un número del 1 al 5, donde 1 es el más importante para sus labores.		
Cliente	N° _____	
Cliente	N° _____	
Cliente	N° _____	
Cliente	N° _____	
Cliente	N° _____	

De acuerdo a lo anterior, describa los intereses, expectativas, requerimientos y preocupaciones de los clientes internos que jerarquizó.	
Cliente N° 1	Intereses
	Expectativas
	Requerimientos
	Preocupaciones
Cliente N° 2	Intereses
	Expectativas
	Requerimientos
	Preocupaciones
Cliente N° 3	Intereses
	Expectativas
	Requerimientos
	Preocupaciones
Cliente N° 4	Intereses
	Expectativas
	Requerimientos
	Preocupaciones
Cliente N° 5	Intereses
	Expectativas
	Requerimientos
	Preocupaciones



Autoevalúe como está satisfaciendo las necesidades de su cliente interno más relevante, marcando con una “X” en el recuadro correspondiente.				
Indicador de logro		Completamente logrado	Medianamente logrado	Escasamente logrado
Cliente N° 1	Intereses			
	Expectativas			
	Requerimiento			
	Preocupaciones			

### Cierre:

Se pedirá a los participantes que indiquen sus respuestas las que se comentarán en plenario, haciendo énfasis en los aspectos relevantes del contenido.

Se espera obtener respuestas en las se verifiquen los aprendizajes esperados, así como la aplicación de los términos y contenidos conceptuales a situaciones laborales concretas, siempre de acuerdo a lo presentado en el texto. Las conclusiones deberían corresponder a los siguientes enunciados:

- Valorar al cliente interno, permite planificar con criterio y formular planes estratégicos de trabajo para cumplir los objetivos propuestos.
- Tanto el cliente interno como externo son responsables del crecimiento de la organización, por eso es importante resaltar que los dos son iguales de importantes para la compañía.
- Para tener un buen cliente interno, la organización debe diseñar y generar espacios donde se puedan motivar y tener en cuenta la opinión de este, ayudando a mejorar sus desempeños.
- El recurso humano en las organizaciones ha ido tomando mayor importancia a través del tiempo, hoy los gerentes se toman el trabajo de saber qué es lo que sus empleados necesitan y cómo ayudarlos para alcanzar sus logros personales y profesionales.
- Un buen servicio garantiza que las organizaciones surjan y tengan un desarrollo importante, si se mantiene satisfecho al cliente externo la organización estará cumpliendo una de sus metas.

### Actividad sugerida para el lugar de trabajo

El supervisor deberá reunirse con su cliente interno que determinó era el más importante para el desarrollo de sus actividades labores y le solicitará su evaluación respecto del servicio que le está entregando. Para ello, puede utilizar la tabla indicada más abajo. Luego, chequeará y contrastará con él los intereses, expectativas, requerimientos y preocupaciones descritas de acuerdo al trabajo realizado durante sesión presencial. Ambos buscarán ajustar expectativas y generar acciones de mejora.

## EVALUACIÓN CLIENTE INTERNO

Como cliente interno mis intereses, expectativas, requerimientos y preocupaciones son:			
Intereses			
Expectativas			
Requerimientos			
Preocupaciones			
En relación con esto, mi evaluación es la siguiente:			
Indicador de logro	Completamente logrado	Medianamente logrado	Escasamente logrado
Intereses			
Expectativas			
Requerimiento			
Preocupaciones			

Como cierre de esta actividad, el supervisor deberá procurar generar una conversación abierta y constructiva que permita llegar a acuerdos, establecer metas y aclarar aspectos relevantes para mejorar la relación cliente/proveedor interno. Por lo mismo, si la situación lo permite y se requiere, ambos podrían acordar acciones, plan de trabajo o nuevas estrategias con miras a mejorar los resultados obtenidos en la presente evaluación.

## 4. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Estudio de los Roles de Equipo, Albert Simón Mira. Facultad de Administración de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, 2015
- HOEGL, M.; GEMUENDEN, H. G. (2001): Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: Theoretical Concept and Empirical Evidence. Organization Science,
- Stephen Robbins; Comportamiento Organizacional, Cap 9. XIII edición. Pearson Educación
- Jon R. Katztenbach y Douglas Smith. La disciplina de los equipos. HBR Julio 2005
- Video Clima organizacional sobre Modelo Litwig y Stinger <https://www.youtube.com/watch?v=Wh9z0X5GCig>
- [https://www.youtube.com/watch?v=1pPnKI\\_ksHM](https://www.youtube.com/watch?v=1pPnKI_ksHM). Pájaros en Cable de electricidad Video Equipo y Clima
- Robert Stringer, Leadership and Organizational climate (2001)
- Manlia Erika Uh Perera “El estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno en Mérida Yucatán”. 2008
- Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional , Isabel Pérez Maldonado, Dialnet Investigación y Post Grado, 2001
- - Martínez, R. (2006). Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima. [Documento en línea]. Disponible: [www.mujiynegocios.com/articulo533-lanacion.htm](http://www.mujiynegocios.com/articulo533-lanacion.htm)
- Bernal Moreno, Diana: “importancia del cliente interno y externo en las organizaciones”. Extraído en noviembre 28 desde: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6330/1/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf>
- Ernst & Young, 2013. <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Building-a-better-working-world---Diverse-teams-perform-better>
- Ken Blanchard Companies: [http://www.kenblanchard.com/getattachment/Leading-Research/Research/The-Critical-Role-of-Teams/pdf\\_critical\\_role\\_teams.pdf](http://www.kenblanchard.com/getattachment/Leading-Research/Research/The-Critical-Role-of-Teams/pdf_critical_role_teams.pdf)
- <http://www.proteccion-laboral.com/solo-uno-de-cada-ocho-trabajadores-esta-satisfecho/>
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. Team Performance Management: An International Journal, 7(1/2), 5-10.
- - Harris, P. R., & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. Team Performance Management: An International Journal, 2(3), 23-36.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1995). Social Interdependence - Cooperative Learning in Education. In B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Conflict, Cooperation, and Justice (pp. 205-251). San Francisco: Jossey Bass Publishers. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Learning Together and Alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning (5th ed.). Needham Heights: Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Parker, G. M. (1990). Team Players and Teamwork. San Francisco, CA: Jossey-Bass



Consejo Minero  
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.ccm.cl](http://www.ccm.cl)

## SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

