

**Comportamientos humanos que hacen posible la cohesión entre los equipos de trabajo en un escenario laboral.**

**Ingrid Yuleyni Olivero Navia**

**Yina Paola González Téllez**

**Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de: Magister en Gerencia del Talento Humano**

**Director (a):**

**Mg. Gloria Estela Arango Giraldo**

**Línea de Investigación:**

**Gerencia del Talento Humano en el mundo del trabajo**



**Universidad de Manizales**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**  
**Maestría en Gerencia del Talento Humano**  
**Manizales**  
**2015**

### **Dedicatoria**

*A tu paciencia y comprensión, gracias porque preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío, gracias por estar siempre a mi lado y no permitir que aún con muchas ganas de desfallecer lo hiciera, gracias mamá.*

***Ingrid Yuleyni Olivero Navia.***

*A quien sin dudar puso su primer voto de confianza en mí cuando en su vientre percibió mi compañía, a quien con su vida transparente y amorosa me ha legado la tarea de trabajar cada día por ser mejor persona... A ti Madre, Elva María.*

***Yina Paola González Téllez.***

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por habernos permitido lograr este propósito, a nuestras familias, amigos y compañeros de trabajo por la paciencia que nos tuvieron durante este proceso, por habernos perdido de los momentos a los que estamos acostumbrados compartir, ya ven que ha valido la pena la espera. A la familia del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura por su amabilidad y buena disposición a la hora de llevar a cabo la investigación y desde luego a nuestra Directora de tesis Mg. Gloria Estela Arango por guiarnos, comprendernos y motivarnos permanentemente a no abandonar el barco antes de zarpar.

Ingrid Yuleyni Olivero Navia

Yina Paola González Téllez

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	13
1. Contexto de la investigación.....	16
1.1 Formulación del problema. ....	16
2. Objetivos.....	21
2.1 General .....	21
2.2 Específicos .....	21
2.3 Epistemológicos y teóricos.....	22
2.4 Metodológicos.....	22
2.5 Empíricos. ....	23
2.6 Prácticos .....	23
3. Justificación .....	24
4. Marco Teórico.....	26
4.1 La Cohesión.....	26
4.1.1. <i>La cohesión como concepto</i> .....	26
4.1.2. <i>El desarrollo de la cohesión grupal</i> . ....	27
4.2. Trabajo en equipo .....	31
4.2.1 <i>Comunicación</i> . ....	34
4.2.2. <i>Visión Compartida</i> .....	39
4.3. Liderazgo .....	42
4.3.1 <i>Liderazgo como instrumento para el logro de metas grupales</i> . ....	53
4.3.2 <i>Liderazgo como resultado del proceso de interacción grupal</i> . ....	54
5. Antecedentes acerca de la temática abordada.....	55
6. Conclusiones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7. Metodología .....	60
7.1. Unidad de análisis. ....	60
7.2. Fases metodológicas.....	63
8. Impacto Esperado.....	70

9. Consideraciones éticas .....	71
10. Resultados .....	72
10.1 Encuestas .....	81
10.1.1 Factores de cohesión .....	81
10.1.2 Iniciativas y prácticas del equipo de trabajo .....	89
10.1.3 Otros aspectos .....	97
10.1.4 Aspectos sociales .....	100
10.2 Entrevista.....	102
10.2.1 Trabajo en equipo.....	102
10.2.2. Liderazgo.....	104
10.2.3. Cohesión .....	105
10.2.4. Grupos focales.....	107
11. Discusión.....	120
13. Recomendaciones .....	131
Bibliografía .....	132
Anexos .....	134

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1. Características de los equipos exitosos según observación directa y autores reconocidos.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 2. Categorías del liderazgo.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 3. Teorías de liderazgo. ....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 4. Categorías de análisis de liderazgo.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 5. Modelo simplificado de la Teoría de las metas. ....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 6. Factores de cohesión en el CNPB .....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 7. Iniciativas y prácticas del trabajo en equipo.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 8. Otros aspectos.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 9. Trabajo en equipo.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 10. Liderazgo.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 11. Cohesión.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 12. Características comunes entre las variables objeto de estudio.....</i>	<i>126</i>

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Paralelo de los diferentes canales de comunicación</i> .....	37
Tabla 2. <i>Teorías de liderazgo</i> .....	47
Tabla 3. <i>Distribución de los encuestados por género</i> .....	61
Tabla 4. <i>Distribución aplicabilidad de instrumentos</i> .....	62

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Entrevista.....	134
Anexo B. Encuesta.....	137
Anexo C. Guía para trabajar grupo focal .....	145
Anexo D. Validación Formato de Encuesta.....	146
Anexo E. Validación Formato de Entrevista y Herramienta grupo focal .....	150



## Resumen

Indagar acerca de los factores de éxito de los equipos de trabajo que logran avances significativos y propuestas novedosas a las necesidades cotidianas del ser humano, requiere abordar diversos campos de acción que amplían el horizonte y permiten dimensionar estrategias que coadyuvan al desarrollo holístico de las organizaciones y desde ellas impactar de forma positiva en el entorno, de tal modo que la dirección de las organizaciones no sólo esté a cargo de gerentes, sino de verdaderos líderes que generan transformaciones de alta envergadura, basados en valores e ideales comunes que propenden por el verdadero desarrollo humano y la equidad social.

Al aproximarse a equipos humanos para socavar sobre los elementos que permiten la cohesión al interior de los equipos de trabajo, se realiza un acercamiento al contexto laboral de la ciudad de Buenaventura distrito industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Colombia, para verificar cuáles fueron las características del personal encargado de la construcción del Buque Escuela del Náutico que integra el SENA Centro Náutico Pesquero, dado que éste fue uno de los proyectos más relevantes que dicha institución adelantó como único centro astillero del país y corresponde al objeto de estudio de dicha investigación, la cual analizó el proceso de subjetivación laboral sobre el trabajo en equipo atendiendo a la construcción de significados subyacentes a operaciones desarrolladas en un cuádruple plano: percepciones del entorno laboral, experiencia y sentido del trabajo, impacto psicosocial percibido, así como también las estrategias de afrontamiento

individual y colectivo de las demandas organizacionales del personal docente ocasional y vinculado a tiempo completo.

**Palabras clave:** Cohesión, trabajo en equipo, liderazgo, comportamiento, talento humano, liderazgo, visión compartida, comunicación.

### **Abstract**

To Inquire about the success factors of the work teams that achieve significant advances and innovative proposals to the human needs of everyday, it requires addressing various fields of action that expand the horizon and allow sizing strategies that contribute to the holistic development of organizations and from them to impact positively on the environment, so that the direction of the organizations not only be in charge of managers, but from true leaders that generate transformations of high severity, based on common values and ideals which promote the human real development and social equity.

When approaching to human teams to undermine the elements that allow cohesion within work teams, it makes an approach to the work context of the city of Buenaventura, as an Industrial District, Port, Biodiverse and with Ecotourism in Colombia, to verify what are the characteristics of the personnel involved in the construction of the Vessel Escuela del Náutico integrated by SENA Centro NáuticoPesquero, since this is one of the most important projects that such institution advances as the only shipyard center in the country and corresponds to the subject matter of such investigation, in order to analyze the process of work subjectivation on teamwork considering the construction of underlying meanings to operations developed in a quadruple plane: perceptions of the work environment, experience and meaning of work, perceived psychosocial impact, as well as individual and collective coping strategies of organizational demands from casual and full-time teachers.

**Keywords:** Cohesion, teamwork, leadership, behavior, human talent, leadership, shared vision, communication.

## **Introducción**

La Cohesión y el trabajo en equipo han sido temas de gran interés para la comunidad científica y académicos como Peter Senge, Ken Blanchard, Bass, Vroom y Yetton, entre otros, cabe resaltar que a pesar de que las temáticas en mención se han estudiado en diferentes contextos, no existe una investigación que los ligue a empresas del sector estatal y de servicios, en donde estos factores funcionan de una forma que si no es incipiente, no propician la cohesión en los equipos de trabajo, de ahí que es un problema serio al que debe que debe atenderse. En la actualidad, la caracterización de los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión entre los equipos de trabajo de las organizaciones, es un campo explorado pero no por ello un campo acabado, en el cual teóricos como Peter Senge entre otros, han indagado a profundidad consiguiendo significativos aportes en el campo organizacional, a este respecto no han sido identificados y previamente caracterizados todos los elementos que coadyuvan al óptimo rendimiento de los equipos al interior de las organizaciones, por ello este trabajo de investigación propone nuevas alternativas desde la mirada de dos profesionales que integrando sus conocimientos en administración de empresas y en psicología, se acercan a una población que pertenece al Centro Náutico Pesquero de Buenaventura “SENA”, entidad seleccionada debido a que llamó fuertemente la atención conocer si el comportamiento de los colaboradores permitió la cohesión en los grupos de trabajo y dado que en la actualidad aporta elementos de gran valor que permiten vislumbrar nuevas rutas que conducen a la identificación de perspectivas que conllevan a lograr avances relevantes con miras a aportar en el campo de la Dirección estratégica y la Gestión humana en la organización, así mismo, se estudió el impacto que ha de ser significativo en una sociedad que requiere de instituciones que

lideren transformaciones útiles no sólo para el mundo del trabajo, sino también en todos los contextos en los que interviene el ser humano como trabajador y en los entornos que inciden en él mismo, permitiendo u obstaculizando su crecimiento como persona y el mejoramiento de su calidad de vida.

Con el propósito de profundizar en el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones, se adelantó dicho estudio de tipo descriptivo encaminado a detectar estrategias que permitieron optimizar las condiciones de vida al interior de las organizaciones, adaptándolas a diversidad de caracteres y rasgos distintivos de cada persona como actor determinante para alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda alguna el estudio del cambio, uno de los aspectos más relevantes en todo el ámbito organizacional.

Para el desarrollo de la investigación, se desplegaron las siguientes fases: conceptualización, donde se trazó la ruta a seguir teniendo presente los teóricos expertos en el tema como lo son Peter Senge entre otros; en segunda instancia, se llevó a cabo el diseño de instrumentos para la recolección de información, proceso por el cual el equipo investigador se propuso emplear técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de información que en ninguna circunstancia comportó riesgo físico y/o psicológico para las personas participantes, posteriormente en la fase cuatro se presenta el análisis de la información recogida y para concluir se divulgan los resultados.

Los principales aportes de este trabajo se orientan hacia la caracterización de los comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la

teoría de aprendizaje en equipo planteada por Peter Senge y equipos de alto desempeño e investigaciones documentadas de manera formal, así como también sobre la atracción entre los miembros del mismo, concretamente de los instructores al interior del Centro arriba en mención, puedan alcanzar los objetivos comunes del personal.

En el presente estudio se encontrará en primer lugar el concepto de cohesión abordado en forma general, posteriormente, se plantean dentro de éste dos categorías, la primera está relacionada con el trabajo en equipo, en la cual se analizaron las subcategorías comunicación y visión compartida; la segunda categoría tiene que ver con el liderazgo en la que se estudiaron las subcategorías como instrumento para el logro de metas grupales y como resultado del proceso de interacción conjunta.

## **1. Contexto de la investigación.**

### **1.1 Formulación del problema.**

Para la presente investigación se consideró la importancia de identificar las características que permitieron la cohesión en los equipos de trabajo como factor decisivo en la eficacia del desempeño laboral, teniendo en cuenta factores determinantes que hacen posible la permanencia de los miembros de un grupo en el equipo, vale la pena mencionar que para el caso en cuestión, estas características se identificaron en una institución educativa de carácter estatal como lo es el “SENA” Centro Náutico Pesquero, ubicado en el puerto de Buenaventura.

En aras de avanzar en la elaboración del proyecto de grado como Magister en Gerencia del Talento Humano, el equipo investigador observó el comportamiento de los equipos conformados por instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura SENA, sin duda alguna la experiencia fue enriquecedora, puesto que se encontraron varios casos exitosos que en su momento aportaron altos desarrollos institucionales que significativamente en su entorno.

En primera instancia se programó hacer el ejercicio de observación al equipo encargado de la construcción del buque “Escuela del Náutico”, puesto que es uno de los proyectos más significativos por no decir el más importante, dada su connotación como proyecto de emprendimiento en el “CNP”, en atención a que es el único centro astillero del país y gracias al impacto social que ha tenido en el puerto, ejerció gran atracción para las investigadoras con el



ánimo de detectar los factores que cohesionaron a su equipo de trabajo, constituyéndose en factor de éxito aunado a los demás rasgos que hicieron parte de su modus operandi. Dicha experiencia de observación fue antecedida por la inspección de otros equipos de trabajo, que sin llegar a desarrollar proyectos de tal envergadura, también fueron exitosos, no obstante, no todos los equipos de trabajo entregaron resultados favorables para la organización en el tiempo previsto ó antes de lo esperado como valor agregado, lo cual si ocurrió con el proyecto seleccionado para el presente estudio.

Otro grupo considerado como posible objeto de estudio respecto a sus alcances, fue el equipo de trabajo comandado por el sector de Piscicultura del “CNP”, el cual logró que el “Fondo Emprender” aprobara uno de sus proyectos, se agendó una visita al equipo de la unidad de emprendimiento del “CNP”, para conocer los alcances de dicha experiencia, para lo cual se dialogó con el instructor del área técnica, el aprendiz y los instructores que hicieron parte de dicho proceso.

Se llevaron a cabo dos procesos, inicialmente se observó la forma de trabajar de los miembros del equipo y posteriormente se interactuó con ellos. Antes de iniciar con la entrevista informal, se procedió a observar el funcionamiento normal de la unidad, detectándose que es una de las oficinas más concurridas del “CNP”, puesto que allí se asesoran iniciativas empresariales para fortalecer unidades productivas ya constituidas.

Por el manejo del tema y la atención al público, se dedujo que es un equipo serio, responsable y comprometido, tal vez hace falta algún tipo de material de apoyo, pero a pesar de esto, cumple

con su labor de capacitar, dirigir y convocar a los aprendices y foráneos en temas de emprendimiento.

De otra parte, en el transcurso de la formación se observó que es un grupo pequeño con alto sentido de pertenencia, en el que los jóvenes con el propósito de alcanzar objetivos en común, aúnan esfuerzos para dar respuesta al alto grado de compromiso no solo de la institución, sino también de los instructores asignados especialmente del instructor técnico.

Como complemento al estudio realizado, el instructor líder con la ayuda del coordinador académico, gestionó el ingreso de dos (2) colaboradores uno de emprendimiento y otro de mercadeo, aportando percepciones acerca del proceso de formación que se lideró en el grupo observado.

Una vez observado en zona y en el “SENA” el trabajo del equipo de emprendedores de piscicultura y luego de haber dialogado con cuatro de los actores importantes en este proceso, se concluyó que las características que hicieron posible mejorar el rendimiento en el equipo de piscicultura liderado por el instructor fueron las siguientes:

- Perseguir el mismo propósito.
- Compromiso de los integrantes del equipo.
- La responsabilidad de todos para alcanzar el propósito.
- Colaboración entre los miembros del equipo.
- La tolerancia ante las dificultades que se presentan en el equipo o el medio ambiente externo.

- Deseo de mostrar progreso en la zona donde interactúan como equipo de trabajo.
- Trabajar con pasión por satisfacción propia y no por cumplir con un objetivo ajeno.
- Respetar y reconocer al líder del equipo.
- Buena comunicación.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta que se cumplió la premisa de Peter Senge, la cual manifestó en una conferencia dada a empresarios en República Dominicana, publicada en la revista Gestión.com en enero del 2010, “Las organizaciones tienen que trabajar como una familia. Siempre teniendo en claro quiénes son y cuál es su propósito. Las utilidades son el oxígeno de una empresa, pero no responden a la pregunta de quiénes somos y adónde queremos llegar”, el equipo de trabajo observado alcanzó su propósito precisamente porque lograron integrarse como una verdadera familia, afrontando como equipo las dificultades presentadas y disfrutando los momentos exitosos que como equipo obtuvieron.

Este proceso de observación también permitió constatar que algunos investigadores expertos en el tema de la cohesión identificaron en sus estudios como características esenciales que todo equipo cohesionado debe incluir: la atracción entre los miembros del equipo, la atracción hacia el equipo, la motivación de los colaboradores para trabajar en equipo y la coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de las organizaciones y de tal modo que a su vez se propicien entornos laborales con un adecuado salario emocional que coadyuve el desarrollo de acciones conjuntas para lograr los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y desde la teoría de Peter Senge con la Quinta Disciplina, surge un interrogante:

- ¿Cuáles fueron las características de los comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los grupos de trabajo en la organización, específicamente de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura?

Se planteó considerando que siendo la misma institución, las mismas condiciones laborales, las mismas oportunidades de hacer más y mejores cosas por la comunidad, los equipos de trabajo no obtuvieron el mismo rendimiento. Para responder al interrogante planteado, se esbozaron los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué acciones permitieron la atracción entre los miembros del equipo, concretamente de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura?
- ¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron que los miembros del equipo de instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura se sintieran motivados para trabajar en equipo?
- ¿Cómo se coordinaron los esfuerzos para que los instructores del CNP” de Buenaventura logaran alcanzar los objetivos comunes del equipo?

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Caracterizar los comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo, planteada por Peter Senge y equipos de alto desempeño e investigaciones documentadas de manera formal.

### **2.2 Específicos**

- Describir los aportes conceptuales del aprendizaje en equipo, relacionados con las categorías de investigación a partir de las cuales se creó la caracterización.
- Identificar las acciones que permitieron conocer la forma de atracción entre los miembros del equipo, concretamente de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.
- Identificar los códigos simbólicos asociados a los aportes conceptuales de la teoría, de acuerdo con las categorías a partir de las cuales se caracterizaron los comportamientos que especifican los factores de atracción hacia el equipo, concretamente de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.

- Identificar los argumentos existentes en investigaciones documentadas de manera formal, para establecer los factores determinantes que permitieron que los miembros del equipo de instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura se sintieran motivados para trabajar en equipo.
- Caracterizar los comportamientos humanos a partir del entendimiento logrado en el proceso de investigación, para sintetizar la manera como se deben coordinar los esfuerzos con el ánimo de que los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura puedan alcanzar los objetivos comunes al equipo.

### **2.3 Epistemológicos y teóricos.**

Describir a través de fuentes secundarias las características y comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo.

### **2.4 Metodológicos**

- Diseñar y adaptar los instrumentos de recolección de información cuali-cuantitativos pertinentes, que den cuenta de los comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo.

- Aplicar conjuntamente técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida y tratamiento de información.

## **2.5 Empíricos.**

Caracterizar la incidencia percibida del nuevo entorno empresarial, en los comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo conformados por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo.

## **2.6 Prácticos**

Identificar los factores claves para el diseño de un futuro programa de intervención en los grupos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo.

### **3. Justificación**

En el ámbito de la gerencia del talento humano cabe precisar la necesidad de generar procesos de investigación que optimicen no sólo la productividad, sino también el salario emocional y la calidad de vida del trabajador, de su núcleo familiar extenso y de la comunidad de la que hace parte, es por ello que a través de un proceso de acercamiento a grupos exitosos y/o que demarcan estándares de calidad, de alto impacto en su contexto al desarrollar propuestas que generan cambios estructurales en los estilos de vida a que la comunidad ha estado acostumbrada, aporta elementos de valor que al ser estudiados permiten corresponder de forma asertiva a nuevas tendencias y predecir comportamientos que de ser implementados y debidamente potenciados cohesionan a los miembros de las organizaciones y permiten que aquellas que se encuentran en un punto de declive puedan ser reforzadas y por que no decirlo, renovadas, enfocadas, refundadas, toda vez que la cohesión en los equipos de trabajo es uno de los principales componentes del éxito de las organizaciones.

Importante recordar que el ser humano permanentemente está buscando grupos con los cuales pueda interactuar por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por diversas empatías que le permitan alcanzar un propósito en común o particular, es así como inician los procesos de interacción desde la capacidad de asociación innata del ser humano y debido a los diferentes estilos de personalidad, así como también a la afinidad existente entre los mismos, ya que dinamizan la convivencia y permiten el empoderamiento personal y colectivo para llevar a todo grupo, equipo, colectividad a trazarse metas comunes que nacen de un interés o necesidad



afín a quienes buscan agruparse. Lo anterior genera líderes potenciales y coequiperos que podrán proponer acciones de mejora en cualquiera de los ámbitos en los que implementen sus habilidades, siempre y cuando se sientan parte de un grupo, ya que el sentido de pertenencia vincula, cohesionan como se verá más adelante.

¿Para qué estudiar el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones? ¿Por qué hacerlo? Son interrogantes que se despejan luego de que se conozcan los resultados que aporta este estudio, el cual caracterizó comportamientos humanos que cohesionan a los miembros de las organizaciones en un vasto campo como lo es el gremio estatal, ávido de un adecuado gerenciamiento del talento humano que permita salir de la zona de confort e ir en búsqueda de alternativas conducentes a generar cambios, mejoras sustanciales en el día a día del ser humano, máxime en un país como Colombia en donde las iniciativas no siempre son bien recibidas y menos implementadas porque pueden tocar el egoísmo de quienes acostumbran a vivir sin aportar al real bienestar de sus semejantes.

## **4. Marco Teórico**

En aras de dar respuesta al objetivo del presente estudio, es importante mencionar que éste se estructuró de la siguiente manera: en primer lugar se presenta la cohesión como es concebida en su forma general, posteriormente, se abordan dentro de ésta, dos categorías, la primera relacionada con el trabajo en equipo, en la cual se analizaron las subcategorías comunicación y visión compartida; la segunda categoría tiene que ver con el liderazgo en la que se estudiaron las subcategorías como instrumento para el logro de metas grupales y como resultado del proceso de interacción grupal.

### **4.1 La Cohesión**

#### ***4.1.1. La cohesión como concepto.***

La cohesión grupal ha sido considerada como un proceso clave en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo (Barrasa y Gil, 2004). El concepto de cohesión grupal ha cambiado pasando de un concepto simple a uno multidimensional, dinámico y que ha de ser estudiado en cada contexto social (Beal, Cohen Burke y McLendon, 2003; Chang y Bordia, 2001). En este sentido, la definición sobre cohesión que viene siendo más utilizada en la literatura es la propuesta por Carron, Brawley y Widmeyer (1998), que define como:

*“Un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros” (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998: 213).*

Muchos estudios confirman la existencia de una relación positiva entre cohesión y conformidad a las normas del grupo. Cuando existe una norma grupal de alto rendimiento, la cohesión está relacionada de forma positiva con la eficacia del equipo. Cuando la norma predominante es de bajo rendimiento, la cohesión en el equipo disminuye la eficacia.

#### ***4.1.2. El desarrollo de la cohesión grupal.***

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la influencia de la cohesión de manera diferenciada sobre la eficacia grupal y los resultados del equipo (Bealet al.,2003; Chang y Bordia, 2001; Cohen y Bailey, 1997; GullyDivine y Whitney, 1995; Muller y Copper, 1994). Sin embargo, son pocas las investigaciones dedicadas a explorar los antecedentes de la cohesión grupal (Kozlowski y LLgen, 2006).

Los estudios revisados se han centrado sobre todo en aspectos de composición del grupo como la heterogeneidad o diversidad de sus miembros, el tamaño (Carron y Brawley, 2000) y en la personalidad (Barrick, Stewart, Neubert y Mount, 1998). La importancia dada al proceso de interacción grupal en la formación y desarrollo de los resultados grupales difiere en función de la aproximación teórica elegida y del modelo de eficacia grupal en el que el investigador se base (Scandroglio, López y Sebastián, 2008).

Briones y Tabernero (2005) llevan a cabo un estudio experimental utilizando equipos heterogéneos en el que se pone de manifiesto que cuando al equipo se le forma siguiendo una aproximación cooperativa que enfatiza la participación activa en el aprendizaje, resultan favorecidos procesos como la comunicación abierta y la cohesión social. En la misma dirección, algunas investigaciones han demostrado que interacciones repetidas entre los miembros del equipo permiten adquirir más información y mejorar las relaciones sociales en el equipo (Jackson, May y Whitney, 1995; Jung y Sosik, 1999).

Por otro lado, la cohesión en un equipo varía a lo largo del tiempo tanto en el nivel percibido como en sus dimensiones de manera gradual (Carron y Brawley, 2000). Estos autores señalan que las dimensiones que forman la cohesión no están presentes en el mismo nivel y en el mismo tiempo de la historia de un equipo. Así, aunque tanto la participación social como la centrada en la tarea contribuyen a la cohesión en los equipos de trabajo, la última será más sobresaliente en la etapa de formación del equipo, es decir, en las primeras etapas, para recordar y establecer sus objetivos de trabajo, por lo que estará más centrado en la tarea. Sin embargo, una vez establecidos, sus miembros pueden dedicar más tiempo a la interacción social, familiarizándose unos con otros a través de sus contribuciones, desarrollando así la dimensión de cohesión social (Carron y Brawley, 2000).

Dentro de la literatura revisada se pueden observar factores que colaboran a crear la cohesión de los grupos como lo expresa (Valverde, 2001):

1. Frecuencia de las interacciones
2. Naturaleza del entorno exterior
3. Exclusividad de pertenecer al grupo
4. Homogeneidad del grupo
5. Madurez del grupo
6. Claridad de los objetivos del grupo
7. Éxito.

En los estudios realizados sobre cohesión se ha identificado que la cohesión proporciona un mayor aprendizaje, una mayor satisfacción con el juego y con los compañeros, mayor productividad, mejor comunicación, más sentimientos de seguridad, mayor adherencia al juego, entre otros (Carron y Dennis, 2001). Se hipotetiza una relación positiva entre la cohesión y el clima motivacional de implicación a la tarea y una relación negativa entre la cohesión y el clima motivacional de implicación al ego, pues no hay lugar a que sobresalga individualmente ninguna persona, los méritos son para todo el equipo de trabajo. Todos aquellos factores que incrementan la atracción interpersonal tienden también a incrementar la cohesión grupal. Entre estos factores están la proximidad e interacción entre los miembros del equipo, la realización de tareas cooperativas y la semejanza en rasgos de personalidad, comportamiento y actitudes entre los miembros del equipo.

Respecto a los efectos que el éxito o el fracaso del equipo tienen sobre la cohesión los resultados no son tan claros. En general, el éxito en la tarea tiende a aumentar la cohesión ya que los equipos que alcanzan el éxito se vuelven más atractivos. Sin embargo, el fracaso no siempre

disminuye la cohesión e incluso en algunos casos la aumenta. Desde dicho punto de vista, cualquier circunstancia que aumente la fuerza de la categorización social (una amenaza externa o la competición con otros equipos) producirá un incremento en la cohesión del equipo con independencia de los resultados obtenidos.

La cohesión está relacionada con fenómenos grupales como el rendimiento en los equipos pequeños, los procesos de toma de decisiones, el conflicto dentro del equipo, entre otros aspectos. Respecto a la relación entre cohesión grupal y rendimiento, Mullen y Copper han recurrido al meta-análisis. distinguen entre los estudios de carácter correlacional y los de carácter experimental. A partir de esta división tratan de averiguar la relación entre diversos aspectos de la cohesión (atracción interpersonal, compromiso con la tarea y orgullo grupal) y el rendimiento, teniendo en cuenta la posible influencia de tres variables: la interacción entre los miembros del equipo, el tamaño del equipo y, en el caso de los estudios correlacionales, el carácter real o artificial del equipo (en los estudios experimentales se entiende que todos los equipos son artificiales). Los resultados de la experiencia realizada aportan que existe una relación significativa entre cohesión y rendimiento del equipo, dicha relación indican, es mayor en los estudios correlacionales, en los equipos pequeños y en los equipos reales. De los tres componentes de la cohesión analizados, el que más se relaciona con el rendimiento es el compromiso con la tarea.

La relación entre cohesión y calidad de las decisiones tomadas en un equipo es objeto de investigación desde los trabajos de Janis. Acuña el concepto de pensamiento de equipo: cierto estilo de pensamiento que surge cuando dentro de un equipo cohesivo la búsqueda de consenso llega a ser tan lento que hace pasar a un segundo plano la evaluación realista de líneas alternativas

de acción. El pensamiento de equipo lleva a una percepción exagerada de la corrección y rectitud moral de los planteamientos del propio equipo y a una visión estereotipada y peyorativa de los miembros del otro equipo. También se producen ilusiones de invulnerabilidad y de unanimidad. Asimismo implica una fuerte presión hacia la uniformidad: se rechazan las opiniones de los miembros del equipo que se opongan a la idea dominante.

Entre los factores antecedentes del pensamiento de equipo, están el aislamiento, la presencia de un líder directivo, y el más importante, la existencia de una alta cohesión en el equipo. Sin embargo, Mullen, a partir de un meta-análisis de 9 estudios encuentra que no existe una relación significativa entre la cohesión y la calidad de la toma de decisión de los equipos. No obstante, cuando se presentan algunas de las condiciones señaladas por Manis como antecedentes del pensamiento en equipo, la calidad de la decisión en los equipos cohesivos disminuye a medida que el tamaño del equipo aumenta. Se necesitan más investigaciones para clarificar de qué forma influyen los diferentes aspectos de la cohesión en la toma de decisiones.

Así como existe relación entre las variables antes descritas, también es interesante conocer el papel que juega la comunicación y la visión compartida de su equipo de trabajo.

## **4.2. Trabajo en equipo**

Gracias a la complejidad del trabajo en las organizaciones las personas han optado por trabajar en equipo, pues esta dinámica les proporciona más seguridad a la hora de ejecutar sus labores

empresariales, esta es una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa, debido a que se logra que dos o más personas interactúen entre ellos para conseguir unos resultados específicos.

En ese orden de ideas, Ezequiel Ander-Egg en su libro *El trabajo en equipo* (2001) lo define como:

*“... pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”*

Lo anterior quiere decir, que para que exista trabajo en equipo es preciso existan más de dos personas que tengan capacidades, aptitudes y actitudes que ofrecer para poder alcanzar un objetivo que tiene una característica primordial, tiene que ser compartido, común y/o perseguido.

Para que exista trabajo en equipo, es necesario se presenten unas características específicas que son las que en últimas entran a determinar el grado de cohesión dentro de los equipos de trabajo, permitiendo así que sea de un mayor rendimiento. Según la literatura revisada las características del trabajo en equipo son casi que uniforme, pues para autores como Ezequiel Ander-Egg, José María Acosta Michael Hogg y M. Graham Vaughan las características esenciales del trabajo en equipo redundan en:

- Contar con una visión compartida
- Comunicación eficaz



- Liderazgo
- Tener unas metas específicas
- Respeto, compromiso y lealtad
- Aprender durante el camino
- Identidad
- Pensamiento Positivo
- Reconocimiento.

Las anteriores características hacen parte de la recopilación de los aportes hechos por los autores descritos en el párrafo anterior.

Teniendo en cuenta el proceso de observación llevado a cabo en uno de los grupos de formación complementaria específicamente en el programa especial de Jóvenes Rurales en el Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, se concluyó que lo que los hacía un equipo exitoso eran características similares a las antes presentadas; en la figura No.1 se puede observar la relación en las características halladas en el equipo modelo y las planteadas por los diferentes autores.

De acuerdo a dichas características y cruzadas con el primer momento de ésta investigación-observación de un equipo referente-, las investigadoras han decidido analizar como subcategoría del Trabajo en equipo, las subcategorías comunicación y visión compartida.

#### 4.2.1 Comunicación.

Existen diferentes significados para el término comunicación, de acuerdo a Horacio Andrade en su libro Comunicación Organizacional (2005), la comunicación se puede estimar de tres formas diferentes, eso dependerá del contexto en el que se aplique; en primer lugar, se estima como un proceso social, como dice David K Berlo (citado por Andrade, 2005), la comunicación es un proceso social fundamental, lo que quiere decir, que los mensajes que se intercambian entre los miembros de determinado espacio sin importar el canal que se utilice.

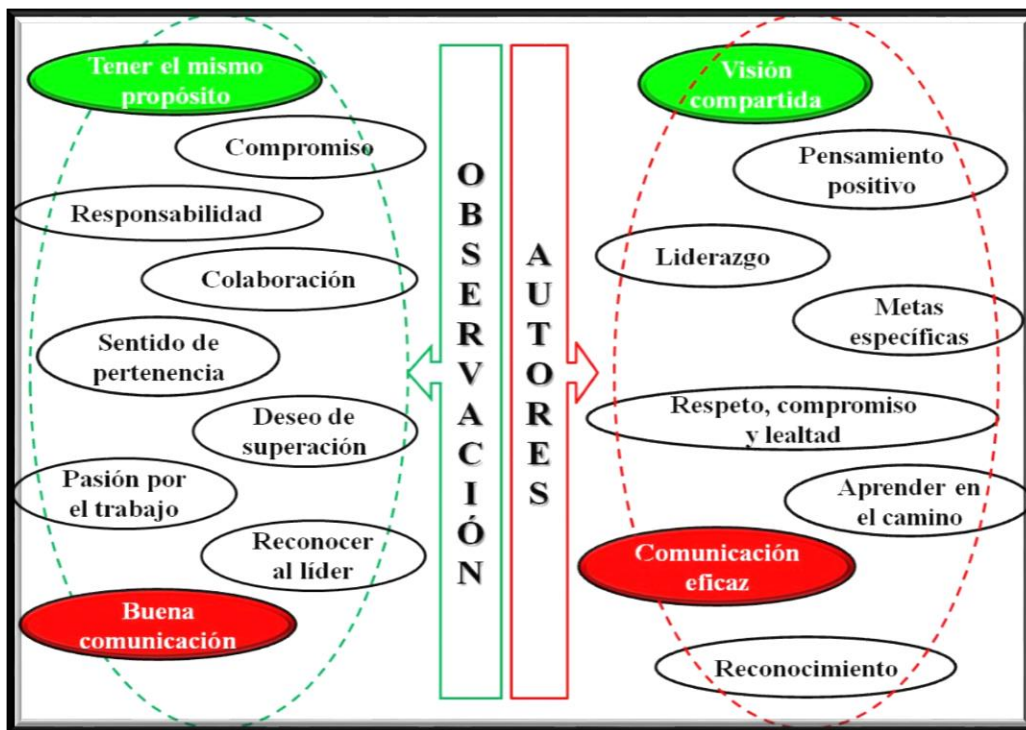


Figura 1. Características de los equipos exitosos según observación directa y autores reconocidos.

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, la comunicación es vista como una disciplina, es aquí donde aplica el concepto de comunicación organizacional, la cual es el campo del conocimiento humano que estudia la manera en que se da el proceso de la comunicación dentro de las instituciones y entre éstas y su medio.

En tercer lugar, la comunicación es vista como un conjunto de técnicas y actividades; consiste en el desarrollo de estrategias que se encaminan a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, independiente mente del contexto. Es importante mencionar, que aquí hay dos categorías, la comunicación interna y la comunicación externa, las cuales deben estar sincronizadas y alineadas hacia el logro de los objetivos.

En la presente investigación, se hará énfasis en la comunicación interna, debido a que bien manejada permite que se alcancen los objetivos organizacionales. De acuerdo a Ariza y otros (2004), la comunicación interna hace referencia a los mensajes que se comparten entre los miembros de la organización. Constituyen uno de los elementos esenciales de la mezcla de comunicaciones; las charlas al personal, la información, las revistas y las publicaciones hacen parte del empeño de lograr la comunicación en las empresas. Frecuentemente, las formas más efectivas de comunicación son las reuniones que se llevan en las organizaciones, pues allí se confrontan ideas entre los diferentes grupos de personas que son el foco de una determinada acción, ya sea campañas publicitarias, sensibilización en un tema específico, socialización del plan estratégico, en fin, estas personas son las que pueden ayudar a desarrollar un canal de comunicación dependiendo del uso y aceptación que tenga entre los miembros de la organización y así poco a

poco se va institucionalizando la manera en que la organización difunda los mensajes importantes y que permitan tener una buena acogida por todos los funcionarios.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, surge una pregunta que si se le da respuesta, seguramente las organizaciones logran descifrar muchos de sus inconvenientes, la pregunta está relacionada con ¿qué tan efectiva es la comunicación organizacional? La autora Sheila Cane en su libro *Cómo triunfar a través de las personas*, manifiesta que las organizaciones no aunan esfuerzos para analizar si los canales de comunicación utilizados son los más apropiados para la compañía y en caso de ser negativa la respuesta, tampoco se preocupan por cómo mejorar esta comunicación. La comunicación efectiva tiene que ver con el hecho de poder darse a entender, ya sea formalmente (por medio escrito) o combinado con gestos corporales adecuados.

El propósito que se persigue en esta investigación respecto a la comunicación organizacional está centrada en conocer de acuerdo a la dirección qué tipo es la más predominante, así también como el sentido y los canales de comunicación que hacen posible que se alcancen los objetivos organizacionales tomando como referente el tipo de comunicación organizacional.

En este sentido, es importante mencionar que teóricos como Ariza, Morales y Morales en su libro *Dirección y Administración integrada de personas* (2004. P. 272), dejan claro que de acuerdo a la dirección del mensaje la comunicación puede ser de tres tipos: unidireccional, unidireccional paralela y bidireccional; es unidireccional cuando el emisor entrega el mensaje a un receptor sin importar la retroalimentación que ello pueda generar; se habla de comunicación unidireccional paralela cuando se produce retroalimentación, se produce cuando el receptor manifiesta el nivel

de comprensión del mensaje; y por último, se dice que la comunicación es bidireccional cuando hay interacción entre el emisor y receptor.

De acuerdo con el sentido que se le dé a la comunicación, estos autores manifiestan que puede ser descendente, ascendente y horizontal; es descendente, cuando el mensaje viene desde el nivel jerárquico más alto de la organización, es decir que son los jefes quienes emiten un mensaje; es ascendente, cuando el mensaje es emitido desde los trabajadores operarios o de niveles inferiores a los trabajadores que están en rangos superiores; y la comunicación es horizontal, cuando se presenta entre dos o más personas del mismo nivel jerárquico.

Así como se tendrán en cuenta los tipos de comunicación bien sea por la dirección del mensaje o por el sentido de la misma, es preciso tener claro los canales de comunicación, pues ello conllevará a utilizar el o los más apropiados y de esta manera garantizar que el mensaje esté llegando a los indicados de la manera indicada.

Los canales de comunicación constituyen el medio que utiliza el emisor para hacer llegar el mensaje al receptor, es por ello, que cada organización institucionaliza el o los canales que utilizará para emitir los mensajes. Ariza, Morales y Morales determinan cuatro canales a saber:

**Tabla 1.**

*Paralelo de los diferentes canales de comunicación*

<b>Canal</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
✓ Oral.	Constituyen los mensajes que se emiten de boca en boca, es decir los	La posibilidad de ser bidireccional	Potencial de distorsión. Se puede caer en el juego del

	discursos, discusiones frente a frente, discusiones no formales y los rumores		“teléfono roto” sobre todo si el mensaje debe pasar por diversas personas.
✓ Comunicación no verbal	Constituyen los mensajes sin palabras, es decir mediante la utilización bien sea de signos, y/o señales	Va acompañada de la comunicación oral	Se puede presentar malas interpretaciones a los gestos y/o signos utilizados.
✓ Escrita	Constituyen los mensajes que se envían a través de cartas, informes, publicaciones periódicas, tableros, entre otros dispositivos que permitan transmitir un mensaje escrito.	Dejan la evidencia ante comunicaciones complejas o extensas.	Requiere de mucho más tiempo que las dos anteriores.
✓ Medios electrónicos	Constituyen los mensajes enviados a través del teléfono, circuito cerrado de tv, videoconferencias, tecnologías vinculadas a internet como los correos electrónicos, entre otros.	Las mismas de cualquier medio escrito; además, el correo electrónico proporciona ahorro en tiempo y dinero.	Proliferación incontrolada a nivel interno y externo (utilización de los medios en actividades ajenas a la organización)

Fuente: Elaboración propia (José Antonio Ariza Montes y otros. Dirección y Administración integrada de personas: Fundamentos, procesos y técnicas en prácticas. 2004)

Entre tanto, Rebell y Ruiz Sandoval en su libro “El poder de la comunicación en las organizaciones, plantean cuatro medios masivos de la comunicación organizacional a saber:

Tradicionales impresos como cartas, memorandos, revistas, cartas, informes, entre otros; electrónicos como los programas audiovisuales y multimedia, circuito cerrado de televisión;

nuevas tecnologías como la confluencia de informática y telecomunicaciones: internet, intranet, correo electrónico, celulares, fax, otros y los medios gerenciales como lo son las juntas, presentaciones ejecutivas, asambleas de accionistas y convenciones de ventas, entre otras.

En términos generales, no es relevante el nombre que reciban los canales de comunicación, lo que realmente interesa es que los líderes empresariales son libres de utilizar uno o más de estos medios para mantener una buena comunicación en su organización; es claro que donde la comunicación se rompe, no puede haber mucho compromiso de la fuerza laboral en las metas, objetivos y estrategias organizacionales; lo que se pretende es equilibrio entre el control del proceso y el compromiso de la gente y solo se puede lograr en la medida en que se le dé cabida a la comunicación sea en todos los sentidos para así lograr construir relaciones de confianza y unidad entre todos los miembros del equipo de trabajo.

#### ***4.2.2. Visión Compartida***

Cuando se habla de visión, se hace referencia a la ideología central de una organización, es el sueño que tiene el empresario para con su empresa, es el responder a la pregunta que quieres ser en el futuro. Emilio Diez junto a sus colaboradores en su libro *Administración y Dirección* (2000. P. 247), manifiestan que la definición de visión establece lo que quiere ser en el futuro la corporación, qué posición en la sociedad desea ocupar. En este apartado no se pretende enseñar a realizar una visión empresarial, por el contrario lo que se busca es establecer la importancia que tiene no solo para la organización sino también para los equipos de trabajo que en ella se hallen, el tener plenamente identificado el “qué se quiere” ser en la empresa.

Generalmente las empresas están enmarcadas por momentos gloriosos o exitosos que dejan ver que se han desarrollado estrategias tendientes hacia el logro de sus objetivos. Esta tarea sólo puede ser llevada a cabo en el momento en que se cuente mínimamente con un líder que tenga claro hacia dónde va la organización; es decir que ese líder debe tener presente la visión clara de futuro que la organización desea alcanzar. Aunque es preciso indicar que a simple vista no se puede determinar que esta sea la única razón que permite el logro de los objetivos empresariales, pues si bien es cierto, éstos se pueden alcanzar pero a costa de qué razones, indudablemente este componente influye positivamente en los procesos de cualquier organización, pues como dice Robert Rosen y Lisa Berger en su libro *Cómo lograr una empresa sana*, la visión empresarial cuando es conocida por los miembros de la organización influye en el logro de los buenos resultados, a su vez permite observar que un buen líder es capaz de inyectar a su grupo y/o equipo de trabajo una visión de la organización, no como simple discurso, sino como una convicción en la que cada miembro llegue a creer y logre identificarse, por ende, ésta situación permite que las energías se enfoquen con mayor vehemencia hacia el logro de las metas sobre todo si éstas son comunes.

No se puede hablar de visión compartida sin hacer referencia a lo que Peter Senge denomina “La Quinta Disciplina”; en este libro, el autor hace referencia a las organizaciones inteligentes, este libro se ha convertido en una de las obras de referencia más importantes dentro del pensamiento gerencial contemporáneo, siendo considerada como uno de los artífices del proceso de cambio generado en las organizaciones durante la década de los noventa, introduciendo las nociones de una organización “inteligente” basada en elementos innovadores como el de la visión



compartida, el aprendizaje en equipo y el desarrollo de modelos mentales como herramientas para generar el cambio en la forma de pensar y de actuar en las organizaciones. Senge las define de la siguiente manera:

- **Dominio de Personal:** Este permite “poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones”
- **Modelos mentales:** Implica comprender la existencia de paradigmas que nublan el mejor entendimiento de los problemas que nos circundan.
- **Aprendizaje en equipo:** Como motor fundamental para el aprendizaje continuo necesario para el desarrollo de los equipos individuales y consecuentemente las organizaciones.
- **Pensamiento sistémico:** Considera que las primeras cuatro disciplinas se desarrollen como un conjunto con la finalidad de plantear una visión y estar conscientes de todas las fuerzas que se requieren dominar para llegar a la meta.
- **Visión Compartida:** Propone el desarrollo de una visión del futuro que propicie un compromiso genuino en los integrantes de un equipo en lugar de un acatamiento.

En síntesis Senge plantea que las organizaciones deben ser inteligentes y para ello deben innovar constantemente, de allí a que se hable de ayudar a aclarar las cosas que realmente le interesan al individuo para ponerlas al servicio de sus propias aspiraciones (dominio de personal),

tener presente los diferentes conceptos que se tengan de una misma situación (modelos mentales), conocimiento absoluto por todos los miembros de la organización del propósito de la misma (visión compartida), tener presente que la unidad fundamental de aprendizaje no es el individuo sino el equipo de trabajo (aprendizaje en equipo) y comprender el sistema organizacional como un todo (pensamiento sistémico); así mismo, tener en cuenta cada uno de los cinco componentes anteriores como influyentes entre sí.

De la anterior teoría, se va a tomar como referencia la visión compartida, teniendo en cuenta que hace parte de uno de los componentes esenciales para la presente investigación. En ese orden de ideas, Senge alude la visión compartida como la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear y para que ello ocurra, se debe compartir con todas las personas de la organización los valores, principios, metas, misión y visión. También enfatiza que la gente no aprende porque se le ordene, sino porque lo desea, es decir que los líderes juegan un papel importante en este aspecto, pues el logro de los objetivos y metas propuestas depende de ellos, teniendo cuenta que son éstos los que con su actitud y convicción respecto a esos objetivos, inyectan a su equipo, grupo o empresa las energías necesarias para que finalmente se alcancen las metas.

En términos generales en este aspecto, se pretende conocer que tanto influye el que los miembros de los equipos de trabajo conozcan los propósitos organizacionales y del equipo como tal, para lograr una cohesión entre ellos.

### **4.3. Liderazgo**

A lo largo de la historia del ser humano, él mismo se ha percatado de que en el complejo mundo de las interrelaciones tiene lugar el liderazgo, éste como tal impacta de manera especial en las organizaciones despertando un gran interés en los investigadores de manera particular en disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). A su vez, Yukl (1989) sostiene que la calidad de las investigaciones resulta afectada por la diversidad de abordajes, dado que muchas veces los resultados de la mayoría de estudios resultan contradictorios entre sí y de éste modo, probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo como señalan Antonakis, Cianciolo & Sternberg, (2004). En consecuencia hay muchas definiciones de este concepto en la literatura, casi tantas como el número de personas que se han dedicado al tema (Bass, 1990), de éste modo, en esta etapa del trabajo se pretende realizar un esbozo de las múltiples definiciones de este concepto cuyo contenido e ideas se entremezclan y se complementan.

La mayoría de las corrientes coinciden en que el liderazgo puede ser concebido como un proceso natural de incidencia que ocurre entre persona –el líder- y sus seguidores. Así mismo, convergen en que este proceso natural de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, así como por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Lord & Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líderes por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford,

Wodwin&Wirrington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden&Leviatan, 1975). Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y a los recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001)

En primera instancia, el liderazgo es considerado como “un conjunto de actividades de un individuo que ocupa una posición jerárquicamente superior, dirigida a la realización y dirección de las actividades de otros miembros con el propósito de lograr de manera efectiva el objetivo del grupo" (Syroit, 1996, p.238).

Por su parte, Greenberg y Barón (1993) definen el término como el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo. A su vez (Hersey y Blanchard, 1988, p.86) indican que liderazgo es "el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo para obtener de ellos esfuerzos que permitan el logro de objetivos en una situación dada", en este sentido, el liderazgo es visto como algo que es función del líder, de los seguidores y de otras variables situacionales. Jago (1982), alude al liderazgo como el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado, con el objetivo de lograr los objetivos del grupo.

Una de las definiciones más complejas es la que considera que se trata de "un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos por los seguidores, la elección de los objetivos de la organización o grupo, la organización de actividades para lograr estos objetivos,

la motivación de los seguidores a cumplir los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación y el espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de las personas fuera del grupo u organización "(Yukl, 1992,p. 5).

En general las definiciones conciben el liderazgo como un papel en el que alguien del grupo se especializa, pero la teoría entra en conflicto con los presupuestos según los cuales el liderazgo es un proceso de influencia que se produce en un sistema social y es compartido entre sus miembros. Desde éste punto de vista cualquier miembro del grupo u organización puede liderar en determinado momento y/o en determinadas zonas, no hay clara distinción entre líderes y subordinados. Para comprender un poco mejor el complejo concepto que ocupa dichas líneas, se precisa indicar las categorías sobre las cuales se aborda el término:

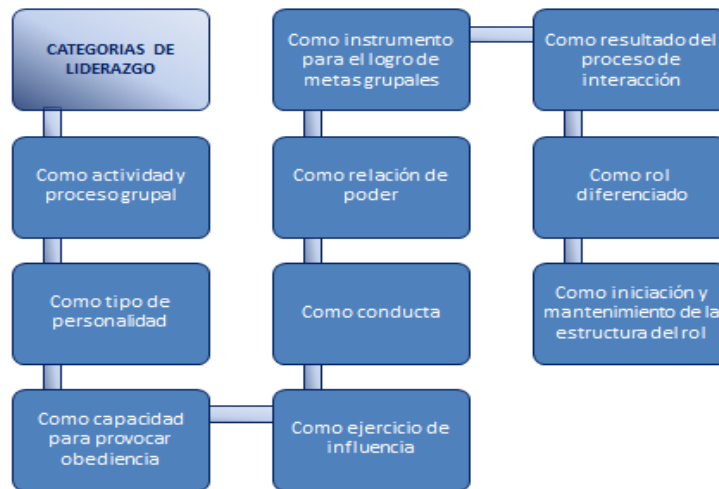


Figura 2. Categorías del liderazgo.  
Fuente: Elaboración propia

Las anteriores categorías se materializan en las diferentes teorías que a lo largo de la historia han intentado responder al concepto de liderazgo y su impacto no sólo en las organizaciones sino en la vida misma.

En vista de la diversidad teórica acerca del concepto y los modelos explicativos sobre el liderazgo, algunos investigadores han dedicado parte de su tiempo proponiendo tipologías y clasificaciones que permitan comprender mejor las tendencias y los resultados producidos. Inicialmente, hasta alrededor de los años 40, la preocupación predominante consistía en determinar las características personales y rasgos de personalidad de los líderes.

Los resultados contradictorios obtenidos llevaron a los investigadores a centrarse, posteriormente, en los comportamientos observados y a través de ellos se identificaron las principales categorías, factores y estilos de liderazgo. Sin embargo, una vez más, los resultados se demostraron poco consistentes, por lo que tuvo origen una nueva inflexión teórica, con formulaciones teóricas de medio alcance.

El paradigma de la contingencia es dominante a partir de los años 60 en el campo de comportamiento organizacional, llamando la atención de las variables situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo. Pero incluso esto está por debajo de las expectativas, pues se han verificado, actualmente, síntomas de la crisis y propuestas para superarlo (Jesuino, 1999). A principios de los años 80, surge un nuevo movimiento que ha sido muy divulgado, haciendo hincapié en el carisma y la capacidad transformacional de los líderes en la relación con el personal y la preocupación de integrar los aspectos de comportamiento y rasgos de personalidad, así como todo tipo de interacciones que se establecen entre todos los miembros del grupo/organización (Rego, 1998). Es preciso indicar que dado el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo, puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes,

los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de las teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados.(Yulkl y Van Fleet (1992). La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales, para ello, a continuación se presentan los diferentes enfoques.



Figura 3. Teorías de liderazgo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.  
Teorías de liderazgo.

**TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

ENFOQUE	TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Como atributo de la personalidad	Teoría de los Rasgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes.</li> <li>• Algunas características que se consideran comunes incluyen: inteligencia, responsabilidad, actividad social, confiabilidad, originalidad, status económico, habilidades cognoscitivas y de seguridad.</li> <li>• Tiene en cuenta la Inteligencia emocional, como rasgo distintivo del líder, cuyo talento considera se puede aprender y promover en las organizaciones.</li> </ul>	Daniel Goleman 1998
	Liderazgo carismático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia del líder sobre los seguidores con poderes de atracción.</li> <li>• Personas que se caracterizan por la confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso.</li> <li>• El líder transmite palabras y acciones mediante un nuevo conjunto de valores y por su comportamiento establece un ejemplo para que sus seguidores lo imiten.</li> <li>• El líder carismático hace autosacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión. (Robbins, 1999, Kreitner y Kinicki 1997)</li> </ul>	Gibson, Ivancich y Donnelly 1996.  (Robbins, 1999, Kreitner y Kinicki 1997)
	Liderazgo motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres poderes motivacionales: poder, logro y afiliación. Persona en crecimiento: líder motivacional, es inspirador, tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta.</li> <li>• Orienta a sus seguidores hacia la superación personal.</li> </ul>	Romero, 1993



**TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

<b>ENFOQUE</b>	<b>TEORÍA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Comportamientos del líder que determinan su e interacción con los subordinados</b>	Teorías conductuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo.</li> <li>• Integra el interés del líder por lograr que el trabajo se realice.</li> <li>• Su preocupación por las personas mismas, centrado en los trabajadores</li> </ul>	Hodgets 1992. Robert Blake y Jane Mouton. Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996; Robbins, 1999
	Liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean.</li> </ul>	Hollander 1978
	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder tiene habilidad para inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planteados y obtener recompensas intrínsecas.</li> <li>• Para lograr sus metas, el líder parte de la comunicación clara de su visión personal.</li> </ul>	Hellriegel, Slocum y Woodman 1999
<b>Liderazgo en términos de un rol social</b>	Teoría racional-burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fundamenta en la democracia, hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa.</li> <li>• La ley está por encima de los funcionarios.</li> </ul>	Rodríguez 1988
<b>Condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo</b>	Teorías situacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo afectado por una serie de factores del contexto en que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad.</li> <li>• Considera que el liderazgo depende de la situación y por lo tanto, ésta resulta relevante.</li> </ul>	Kreitner y Kinicki 1997; Adair 1990
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La eficacia del líder depende de las acciones de sus seguidores.</li> <li>• El grupo tendrá un desempeño adecuado cuando se produce una combinación adecuada del estilo de interacción del líder</li> </ul>	Fiedler 1961; Schriesheim, Bannister &

**TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

ENFOQUE	TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
		y sus subordinados dependerá de las características de la tarea y el grado en que la situación le da el control o influencia al líder dando lugar a tres consideraciones básicas: a) El grado de estructuración de la tarea (alto ó bajo) b) Cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con su posición en la organización (fuerte ó débil) c) Calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y los demás miembros del grupo (buena o pobre)	Money 1979; Gibson & Cols 1996; Vroom Jago, 1990; Robbins, 1999
<p><b>Condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo</b></p>	Teoría de Hersey y Blanchard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo para lograr resultados óptimos, está exclusivamente en función de las características de los seguidores es decir, con el nivel de competencia de éstos y su disposición para colaborar con las propuestas del líder.</li> <li>• Ofrecen un estilo específico de liderazgo a través del comportamiento orientado a las relaciones: comunicar, vender, participar y delegar.</li> </ul>	Paul Hersey y Ken Blanchard
	Teoría del camino a la meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene su base en las expectativas de la motivación.</li> <li>• Plantea que el comportamiento del líder debe estar dirigido a aumentar la satisfacción de los empleados con sus labores y niveles de desempeño.</li> <li>• Plantea los siguientes estilos de liderazgo:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Liderazgo de apoyo</li> <li>b) Liderazgo de dirección</li> <li>c) Liderazgo de participación</li> <li>d) Liderazgo orientado al logro</li> </ol> </li> </ul>	Robert House; Vroom & Jago, 1990; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999

**TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

ENFOQUE	TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
	Teoría de Wroom y Yetton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincula el grado y la forma de participación de los líderes en la toma de decisiones.</li> <li>• Tiene en cuenta 7 atributos del problema desde los cuales puede ser abordado al interior de la organización una situación que amerita una respuesta:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Importancia de la calidad de la decisión.</li> <li>b) Información del líder respecto al problema.</li> <li>c) Grado de estructuración del problema.</li> <li>d) Importancia de la aceptación de la decisión por parte de los subordinados para la puesta en práctica efectiva.</li> <li>e) Probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados.</li> <li>f) Congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados.</li> <li>g) Determina el grado de participación de los subordinados en las decisiones del líder.</li> </ul> </li> </ul>	Wroom y Yetton; Wroom y Jago 1990.
	Teorías Contingenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo socioemocional que el líder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que éste pueda ejercer</li> </ul>	Rodríguez 1988,
<b>Como fenómeno perceptual</b>	Teoría de la atribución del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea que el líder funciona como un procesador de información que observa el comportamiento de sus subordinados, lanza explicaciones (atribuciones) sobre el comportamiento de éstos y luego se comporta en consecuencia.</li> <li>• Dichas atribuciones pueden ser internas o externas y dependen de 3 factores: Distinción, consenso y consistencia.</li> </ul>	Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996

---

**TEORÍAS DEL LIDERAZGO**


---

ENFOQUE	TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
<b>Estudios recientes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideran las habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes de la década de los 90', entre ellas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Manejo de atención ó habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores.</li> <li>b) Manejo del significado habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión</li> <li>c) Manejo de la confianza habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos.</li> <li>d) Manejo de sí mismo, habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad.</li> <li>e) Los líderes transfieren poder a las organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo, dinámico, estimulante.</li> </ul> </li> </ul>	Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996

---

El liderazgo es un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados. A pesar de los avances conseguidos a lo largo de las siete últimas décadas, persiste un sentimiento de frustración en la comunidad científica por no haber encontrado una teoría que sea capaz de describir, explicar y predecir, así como intervenir sobre el liderazgo y su efectividad en los diversos contextos de la vida humana.



Figura 4. Categorías de análisis de liderazgo.  
Fuente: elaboración propia

En el marco de la investigación que se adelantó en el CNP de Buenaventura, se tuvieron en cuenta las siguientes categorías de análisis por medio de las cuales se pretendió coadyuvar al alcance del propósito.

#### ***4.3.1 Liderazgo visto como instrumento para el logro de metas grupales.***

Siguiendo a Evans (1970), House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de éstas metas. En esencia, este enfoque establece que la responsabilidad del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que éstas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.

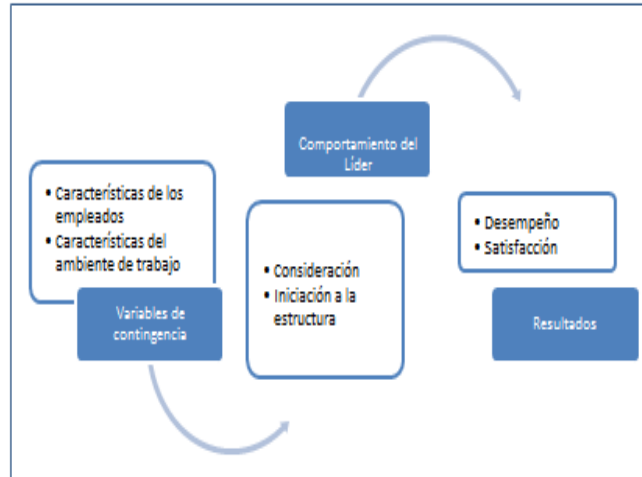


Figura 5. Modelo simplificado de la Teoría de las metas.  
Fuente: elaboración propia.

#### *4.3.2 Liderazgo como resultado del proceso de interacción grupal.*

- **Teoría de Wroom y Yetton (1973).** Proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de estos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.
- **Teoría de Fiedler (1967,1978).** La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.

## **5. Antecedentes.**

Para llevar a cabo la presente investigación fué necesario tener presente la existencia de otros estudios relacionados con la cohesión en grupos de trabajo, que si bien no están directamente relacionados con los objetivos específicos de ésta, si están íntimamente relacionados puesto que van en busca de aquellas características personales que como equipo los hace permanecer unidos.

Inicialmente, se abordaron estudios teniendo en cuenta su naturaleza es decir, que primero se esboza el tema desde estudios similares al presente, luego la cohesión desde el punto de vista social enfocado principalmente en la familia y por último, una mirada desde el mundo deportivo; lo realmente interesante es que algunos autores han postulado una serie de conclusiones que determinan la importancia de contar con grupos cohesionados y mejor aún, la relación con otros aspectos que en suma resultan importantes para el crecimiento de los equipos y los procesos organizacionales.

Haciendo un recorrido por los diferentes estudios de la cohesión en los grupos de trabajo desde lo administrativo, es preciso indicar que en un estudio realizado en Venezuela en un centro de estudios, en donde al igual que en esta investigación, los autores utilizaron instrumentos como la entrevista, observaciones y grupos focales, tuvieron la oportunidad de identificar el grado de cohesión existente en el centro de estudios, en él pudieron identificar que en esta organización existen dos subgrupos a los que les falta sentido de pertenencia, atracción, motivación hacia el trabajo y con posiciones individuales orientadas al individualismo; es decir que estos elementos importantes en la existencia de la cohesión en los grupos de trabajo, no hacen presencia en esta

organización, de otra parte, encontraron que indicadores como la atracción entre los miembros del grupo, la atracción hacia el grupo, la motivación para trabajar en grupo y la coordinación de esfuerzos para obtener los objetivos trazados, hacen posible la cohesión en esta organización, pues existe una vinculación entre cohesión y ejecución de tareas; en síntesis, en este centro existe poca cohesión entre los subgrupos y el grupo total con poca atracción entre sus miembros y hacia el grupo, lo que confirma que las metas o propósitos son alcanzados gracias a los individualismos de sus trabajadores.

Por otro lado, en un estudio llevado a cabo por la Universidad de Valencia en España, cuyo objetivo estuvo centrado en conocer la relación entre presión temporal y la cohesión grupal y en diferentes canales de comunicación, se puede establecer una relación clara entre estas dos variables; el estudio da cuenta de teorías como que la presión temporal aumenta la cantidad de desempeño (Davis, 1969; Kelly, 1988 y otros) aunque a costa de disminuir la interacción social y llevar a los grupos a centrarse en la tarea y en menor medida en las relaciones socioemocionales (De Grada, Kruglanski, Mannetti y Pierro, 1999); lo que va de la mano con los hallazgos encontrados en el estudio llevado a cabo en Venezuela, donde las personas son más productivas cuando trabajan solas; adentrándose un poco en el estudio, entre los resultados encontrados se destaca que tanto en las tareas intelectivas como en las de negociación, existen diferencias significativas en cohesión grupal entre los grupos que trabajan bajo presión y los que lo hicieron sin ella, en los grupos que realizaron tareas intelectivas se presenta en menor medida la cohesión respecto a los grupos que realizan tareas de negociación. El estudio también reveló que tanto los que hacen tareas creativas como de negociación e intelectuales los efectos de presión sobre la cohesión difieren en función del canal de comunicación; las pruebas revelan que hay menor



cohesión social en los grupos que se comunican cara a cara, lo que no ocurre cuando la comunicación es a través de videoconferencias y otro medio como el correo electrónico, lo que permite concluir que estos dos tipos de grupos pueden trabajar bajo presión y la cohesión grupal va a ser la misma.

En la revisión de investigaciones tendientes a conocer los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los grupos de trabajo, también se encontró uno realizado en la Universidad de A Coruña por Silvia López Larrosa en el 2002, este estudio está más enfocado en la medición de la cohesión y la adaptabilidad percibida e ideal de tres miembros de la familia en la muestra de 81 familias españolas emigrantes en Australia y anglo-australianas; de acuerdo a los resultados, y teniendo en cuenta las variables Grupo cultural (español, australiano y emigrante) y miembro de la familia (ser padre, madre o hijo), las familias emigrantes adaptaron sus ideas y prácticas selectivamente al igual que las españolas, quienes mantuvieron unos ideales de adaptabilidad más elevados que las familias anglo-australianas; lo que significa que existe semejanza entre las culturas en la percepción de la cohesión y la adaptabilidad de las familias; el estudio concluye que la psicología transcultural debería considerar que hay semejanzas y diferencias entre las culturas y las familias, así como que el cambio en los ideales y prácticas de las familias emigrantes se produce a diferentes niveles, todo porque las apreciaciones varían según el miembro de la familia.

También la cohesión ha sido medida desde el ámbito deportivo, diferentes estudios han dado cuenta de la importancia e influencia de la cohesión grupal en el rendimiento deportivo; conforme a los resultados esperados en un estudio donde se buscaba conocer los comportamientos que

influyen en el rendimiento deportivo de jugadores de baloncesto desde el punto de vista de los entrenadores, se encontraron coincidencias en las valoraciones hechas por éstos respecto a los comportamientos que según ellos deberían estar presentes o ausentes en un jugador para poder obtener mayor rendimiento deportivo, a pesar de ello, recomiendan no hacer conclusiones debido a que no hay claridad al respecto, lo que se logró con el estudio fue determinar nuevas vías de investigación que se dirijan hacia ese objetivo.

Otro de los estudios tendientes a conocer el rendimiento deportivo es el que propuso Joan Palmi en su estudio denominado *La cohesión y el rendimiento en deportes de equipo: experiencia en Hockey patines alto rendimiento*; en éste el autor deja en claro que el deportista interactúa en tres niveles: comportamientos de relación consigo mismo, relación con los demás y con los objetos. Una vez aplicados los diferentes instrumentos, el autor concluye que es importante que el equipo esté cohesionado, ello le permitirá facilitar el ajuste táctico y por ende se reflejará en el rendimiento, se debe evaluar constantemente el proceso de cohesión grupal, se deben tener objetivos tácticos claramente establecidos y a su vez deberán ser aceptados por los deportistas y por último, se debe realizar un trabajo de intervención psicológica en deportes de equipo incluyendo el entrenamiento del grupo, potencializar roles y rendimientos individuales indispensables para así volver a los ajustes grupales relacionados con la parte táctica.

En términos generales, estos estudios han dado cuenta de que la cohesión juega un papel importante en el logro de los objetivos grupales, pues así ha quedado evidenciado en cada uno de los estudios que se relacionaron, no obstante, es importante tener en cuenta que si bien la cohesión

aporta al buen desarrollo de los grupos de trabajo, la tarea del líder es determinante para que la cohesión grupal se pueda dar.

## **6. Metodología**

### **6.1. Unidad de análisis.**

Dado el carácter exploratorio de la éste estudio, la muestra fue elegida priorizando (sobre los de aleatoriedad y representatividad) los criterios de variedad, relevancia, significatividad y diversidad tipológica de contextos y situaciones organizacionales generadores de experiencias en donde inciden de manera directa los comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo, teniendo en cuenta que en esta institución es prioritario trabajar conjuntamente para poder alcanzar los productos que como equipo se ha propuesto.

De acuerdo a lo anterior, se ha planteó encuestar a una muestra representativa del 30% de los 120 instructores del Centro Náutico Pesquero, para el caso que nos ocupa sería 36; como en esta estructura las mujeres tienen una mayor vinculación, se decide incluir al 60% del personal femenino en el presente estudio; adicionalmente, se realizará un grupo focal por programa de formación que trabaje bajo el enfoque de proyecto y/o unidades productivas.

Tabla 3.  
*Distribución de los encuestados por género.*

<b>GENERO</b>	<b>Subtotal</b>
Hombre	9
Mujer	15
Total	24

A su vez, se determinó la cantidad de solteros, instructores cabeza de hogar, se tuvo en cuenta la edad de las persona que participaron en el estudio, el número de hijos con que cuentan los participantes teniendo presente el tipo de vinculación laboral de los mismos.

La significación de ésta población no es estadística sino cultural, en términos de adecuación y suficiencia; en la cohesión en los equipos de trabajo conformados por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo. Esto, por cuanto es del interés de las investigadoras, buscar el sentido que las personas confieren a un fenómeno.

Es importante mencionar que las encuestas, entrevistas y la guía para grupos focales fueron aplicadas a diferentes personas según se relaciona en la Tabla No. 3.

Tabla 4.

*Distribución aplicabilidad de instrumentos*

Instrumento	Aplicabilidad	No. participantes			
		Programa	Genero		Total
			F	M	
<b>Encuesta</b>	Líderes de proyectos de los cursos de formación titulada y programas especiales como lo son Jóvenes Rurales, Articulación con la Media y Población Víctima.	Titulada	7	5	12
		Jóvenes R.	4	2	6
		Articulación	2	1	3
		Víctimas	2	1	3
		<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>24</b>
<b>Entrevista</b>	Estas se realizarán a las personas que hacen parte de los equipos de trabajo a los cuales se han encuestado los líderes.	Titulada	2	1	3
		Jóvenes R.	2	1	3
		Articulación	2	1	3
		Víctimas	2	1	3
		<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>Total participantes en la investigación por género</b>			<b>23</b>	<b>13</b>	<b>36</b>
<b>Grupo Focal</b>	El objetivo es que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes respecto a los obstaculizadores y facilitadores organizacionales; esta actividad se realizará en un equipo por programa y además de las preguntas se hará uso de los registros fotográficos.	Titulada			1
		Jóvenes R.			1
		Articulación			1
		Víctimas			1
		<b>Total</b>			<b>3</b>
<b>Total participantes en la investigación</b>					<b>39</b>

**Nota:** se excluye de la presente investigación a los cursos complementaria debido a su modalidad, pues estos cursos no trabajan por proyectos y/o unidades productivas.

## **6.2 Fases metodológicas.**

Para el desarrollo de la investigación, se desarrollaron cinco fases a saber: conceptualización, donde se demarcó el camino a seguir teniendo en cuenta los teóricos expertos en el tema; en una segunda fase, se llevó a cabo el diseño de instrumentos para la recolección de información de la fuente primaria; en la fase 3, se recolectó la información, posteriormente en la fase 4 la información recogida fue analizada y por último en la fase 5, se divulgaron los resultados encontrados.

### **Fase 1: Conceptualización.**

En esta etapa se realizó la revisión de la bibliografía y estado del arte relacionado con el objeto de estudio con el fin de describir y comprender a través de fuentes secundarias las características que definieron el impacto de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo. Así mismo, se realizaron visitas de campos a uno de los cursos del programa Jóvenes Rurales, no sólo se inspeccionó la zona con el propósito de observar el diario vivir de este equipo, sino también se tuvo la oportunidad de dialogar en su momento con el instructor líder, el aprendiz líder, miembros de la comunidad, el

equipo de emprendimiento del SENA Buenaventura e instructores que hacen parte de la formación de este curso.

Es importante mencionar que este ejercicio se realizó en el corregimiento de Bodegas en la zona rural del Distrito de Buenaventura, lugar que queda a 45 minutos de la zona urbana por vía carretable y férrea.

En esta observación, se encontró que es un equipo un tanto heterogéneo teniendo en cuenta las edades y la formación profesional, conservando aspectos como el proceder de la misma región, solo dos personas pertenecen al eje cafetero y una proviene del sur del país; adicionalmente, se contó con la participación de la comunidad, pues era importante conocer cómo la comunidad ve el trabajo realizado por la institución en este corregimiento, este ejercicio arrojó importantes aportes para la determinación de las categorías que harían parte de la investigación, pues se convirtió en el punto de partida para identificar aquellas características que han sido válidas para que exista cohesión en su equipo. Entre otras se encuentran:

- Perseguir el mismo propósito
- Compromiso de los integrantes del equipo
- La responsabilidad de todos para alcanzar el propósito
- Colaboración entre los miembros del equipo
- La tolerancia ante las dificultades que se presentan en el equipo o el medio ambiente externo
- Deseo de mostrar progreso en la zona donde interactúan como equipo de trabajo



- Trabajar por pasión, por satisfacción propia y no por cumplir con un objetivo ajeno

## **Fase 2: Diseño de instrumentos.**

En esta etapa se diseñaron, retomando los comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo conformados por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo planteada por Peter Senge y equipos de alto desempeño e investigaciones documentadas de manera formal.

Cabe mencionar que estos instrumentos estuvieron enmarcados en los criterios trabajados por Valverde 2001 entre otros aspectos propios de los equipos de alto desempeño.

- **Encuesta:** La primera parte incluyó algunos conjuntos de preguntas cerradas en las que se le invita al encuestado a elegir en cada caso la respuesta numérica que concuerde con su punto de vista, utilizando una escala de Liker (desde Muy en desacuerdo hasta Muy de acuerdo), abarcando en la frecuencia de las interacciones, la naturalidad del entorno exterior, la exclusividad de pertenecer al equipo, la homogeneidad del equipo, la madurez, claridad de los objetivos del equipo el éxito que se tiene en el equipo. La segunda, enfocada en las iniciativas y prácticas del trabajo en equipo tocando aspectos como: la flexibilidad del equipo, atracción hacia el equipo, motivación de los miembros para trabajar en equipo, apoyo profesional, estilo de liderazgo, comunicación y sentido de pertenencia. La tercera

abarca otros aspectos que son igual de importantes para la investigación. En la cuarta parte corresponde a los datos censales que permiten caracterizar a la población encuestada.

- **Entrevista:** Estuvo integrada por una serie de preguntas abiertas sobre la experiencia personal en lo que se refiere a los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los equipos de trabajo. Fue aplicada a las personas del común que hacen parte del equipo; pueden ser instructores transversales, aprendices, comunidad en general.
- **Guía grupo focal:** Esta guía permitió recoger información sobre los facilitadores y obstaculizadores organizacionales, cuyo propósito fue contar con la información pertinente para conocer los pormenores dentro de los equipos de trabajo que fueron designados para la presente investigación. Como herramienta de trabajo adicional, se utilizaron registros fotográficos, se le solicitó a cada grupo que tome dos fotografías en los momentos en que el grupo estuviera interactuando como equipo y otra en que no lo estuviera haciendo; posteriormente explicaron lo que representaba la imagen del líder para el equipo.

### **Fase 3: Recolección de información.**

Previamente a la aplicación de los instrumentos, se realizó una prueba piloto con la encuesta diseñada. En esta etapa se aplicaron a cada uno de los instrumentos y en el orden dado en aras de una mayor confiabilidad de la información y para una posterior triangulación:

- Se realizó en primer lugar la entrevista a un representante de los integrantes del equipo.

- En segundo lugar se aplicó la encuesta. Esto pudo llevarse a cabo inmediatamente después de la entrevista, dada la disponibilidad de tiempo del participante. Con los datos censales se alimentó la base de datos del proyecto.
- Fueron solicitados a cada participante dos registros fotográficos, uno asociado a un momento de su trabajo que reflejara los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los equipos de trabajo; y otro que denote lo contrario. Cada fotografía irá acompañada de una descripción sobre la situación que se presenta.
- Se realizaron cuatro grupos focales, uno por cada modalidad de formación en cada equipo de trabajo, con el fin de recoger información respecto a los obstaculizadores y facilitadores organizacionales.

#### **Fase 4: Análisis de la información.**

A modo de síntesis de la lógica global y de la secuencialidad del análisis de la información, es posible plantear los siguientes puntos:

- La investigación contempla un diseño mixto cuanti y cuali de investigación, lo que supuso la producción y el análisis de información tanto numérica como textual.

- En una primera fase se llevó a cabo un estudio paralelo de los datos numéricos y de los textuales. En ambos casos la información fue enfocada a la luz de los 4 ejes los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los equipos de trabajo de las demandas organizacionales. Los datos numéricos serán procesados mediante el SPSS, procediéndose desde el nivel descriptivo hacia tipos de análisis más complejos. En cuanto a los datos textuales, el trabajo fue orientado por el modelo de análisis cualitativo de contenido a través del Atlas Ti.
- En la segunda fase se llevó a cabo la integración de la información obtenida mediante los análisis textual y numérico, buscando los puntos de convergencia, de contraste y de complementación de sus respectivas aportaciones. Sobre esta base, se elaboró un informe general que dá cuenta de los hallazgos de la investigación.
- En una tercera fase y a la luz de los principales hallazgos encontrados, se planteó un conjunto de nuevas preguntas orientadas a profundizar y precisar aquellos aspectos de los resultados particularmente relevantes. Se trata de volver con nuevos interrogantes sobre la información ya producida y/o de producir nueva información específica buscando despejar aquellos aspectos poco claros de los resultados, así como también profundizar en tendencias consideradas particularmente interesantes.
- En una cuarta y última fase se elaboró un informe final que integra el proceso total del análisis, dando respuesta a la pregunta de la investigación y planteando un conjunto de

conclusiones, de las cuales se podrán desprender lineamientos para nuevas investigaciones trabajo en equipo.

**Fase 5: Divulgación de resultados.**

Los resultados del estudio se divulgaron a través de diferentes mecanismos:

- Exposición de resultados en la Universidad de Manizales.
- Artículo científico.
- Exposición de resultados en el SENA sede Buenaventura.

## **7. Impacto Esperado**

- Documento de análisis del proceso de subjetivación laboral sobre la trabajo en equipo atendiendo a las construcciones de significado subyacentes a operaciones desarrolladas en un cuádruple plano: (a) percepciones del entorno laboral, (b) experiencia y sentido del trabajo, (c) impacto psicosocial percibido y (d) estrategias y prácticas de afrontamiento individual y colectivo de las demandas organizacionales, del personal docente ocasional y vinculado tiempo completo.
- Instrumentos de diagnóstico (encuesta, entrevista, guía grupo focal) que se diseñaron para esta investigación y que servirán de base para futuras investigaciones relacionadas con la temática (trabajo en equipo) o temáticas afines como motivación, satisfacción, clima y cultura organizacional.
- Esquema de factores claves para el diseño de un futuro programa de intervención en trabajo en equipo.

## **8. Consideraciones éticas**

Para el logro de los objetivos del proyecto, el equipo investigador se propuso usar técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de la información (cuyos detalles de aplicación se precisarán en cada caso) que, en ninguna circunstancia, comportaron riesgos físicos o psicológicos para las personas participantes.

En cumplimiento de la normativa vigente sobre protección de datos de carácter personal, la información que los participantes proporcionaron para esta investigación fue tratada de acuerdo con la exclusiva finalidad científica del proyecto, respetándose la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de quienes, libre y voluntariamente, tuvieron la amabilidad de compartir algunas facetas de su experiencia laboral.

Los resultados del estudio facilitarán el progreso en el conocimiento del tema y el diseño de modelos de promoción de entornos laborales saludables y de prevención de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, sin aludir a ninguna organización en particular.

## **9. Resultados**

En este acápite es importante esbozar los tres momentos vividos en la investigación: Observación preliminar, aspectos teóricos que entran a apoyar los elementos encontrados en primera instancia y los resultados arrojados en la aplicación de los diferentes instrumentos diseñados para tal fin; posteriormente, se esbozará el aporte que esta investigación hace al contexto.

### **1. Primer momento: Interacción previa con equipos de trabajo conformado por instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura**

Como se manifestó en el estado del arte contemplado en el proyecto que da lugar al presente informe, el equipo investigador inició el proceso investigativo observando el comportamiento de los equipos de trabajo del Centro de Formación, la Unidad de Emprendimiento, El equipo ejecutor del Proyecto del Barco y un el equipo de peces ornamentales del programa Jóvenes Rurales Emprendedores.

El ejercicio se llevó a cabo en dos etapas: observación de la forma de trabajo en cada uno de los equipos y posteriormente la interacción entre las investigadoras con los miembros del equipo observado; en la tabla No. 5, se resume los resultados de ese trabajo.



Es importante hacer énfasis en que todo el tiempo los equipos observados mantuvieron disposición ante la investigación, eso les generaba motivo de orgullo y manifestaron su interés en que los resultados fuesen publicados y socializados a nivel del centro para que así otros equipos también se sintieran motivados a seguir el modelo planteado por ellos.

### **1. Equipo de la Unidad de Emprendimiento CNP Buenaventura.**

Se llevaron a cabo dos procesos, primero se observó la forma de trabajar y posteriormente se interactuó con el equipo.

Antes de iniciar con la entrevista informal, se procedió a observar el funcionamiento normal de la unidad; en ella se pudo ver con claridad que es una de las oficinas más concurridas del CNP, pues ellos tienen la loable misión de asesorar iniciativas empresariales y fortalecer unidades productivas ya constituidas.

Entre las acciones observadas se encuentran:

- ✓ La unidad la componen 4 gestores, todos con formación profesional empresarial; dos hombres y dos mujeres.
- ✓ Mucha interacción con el público.
- ✓ Amabilidad por parte de los gestores.
- ✓ Llevan una agenda de asesorías.
- ✓ Cuentan con equipos de computo, tablero, marcadores borrables e impresora

- ✓ El ambiente laboral es ameno
- ✓ El equipo comparte experiencia entre ellos
- ✓ Se apoyan entre sí.
- ✓ La oficina no cuenta con aire acondicionado, cuenta con buena iluminación natural y el sol les da de frente, especialmente en las tardes.
- ✓ Atienden a todo el personal que arriba a ella.
- ✓ Adicionalmente al personal externo, también cuentan con visitantes externos, tal es el caso de los instructores de emprendimiento quienes traen propuestas de los aprendices de formación titulada, jóvenes rurales, población en condición de desplazamiento y demás programas especiales del CNP.

Con relación a la entrevista, es importante mencionar que más que ello fue un conversatorio en donde los compañeros se desinhibieron y dejaron ver entre otras, las siguientes situaciones:

- ✓ La unidad de emprendimiento busca no solo fortalecer unidades productivas constituidas, sino también asesorar iniciativas empresariales para que se conviertan en planes de negocio que generen impacto económico traducido en ingresos que tiendan a mejorar el nivel de vida de los emprendedores, además del impacto social y ambiental que pueda llegar a generar la iniciativa empresarial.
- ✓ El éxito de la unidad de emprendimiento depende de factores como: el conocimiento de los emprendedores (persona o equipos que presentan los proyectos a la unidad); el nivel de compromiso de ellos y la voluntad del aprendiz líder.

- ✓ Cuando un proyecto es aprobado por el Fondo Emprendedor es porque hubo una excelente comunicación en el equipo de trabajo, hubo compromiso de los integrantes del equipo y lo más importante, se respetó en todo momento al líder del equipo; es decir que hubo buena escucha y se manifestaban las inconformidades a tiempo para que se tomaran los correctivos rápidamente.
  
- ✓ Desde luego que existen limitaciones especialmente si se trata de recursos, pues a pesar de que estos recursos no son tan determinantes para la entrega de un producto conforme, si afecta la efectividad a la hora de realizarlo, pues se pierde demasiado tiempo gestionándolos por otro lado. Adicionalmente, se presentan en el equipo inconvenientes de comunicación, hay poco personal en comparación con las funciones de la unidad, fallas en la conectividad debido a la ubicación de la oficina, entre otras.

## **2. Instructor Líder del Proceso**

Para el CNP no es ninguna novedad que el área de piscicultura se destaque por su proactividad y grandes resultados, pues en oportunidades anteriores, ha sido de las pocas áreas que ha logrado demostrar el posicionamiento de las unidades productivas creadas en las zonas asignadas al correspondiente instructor.

Al dialogar con el instructor en mención, se sacaron las siguientes conclusiones:

- ✓ El éxito de esta unidad productiva radicó en el compromiso y la pasión que le pone el instructor con el proyecto de formación; pues gracias a ello, se logró que 10 de los 17 aprendices iniciales, lograran terminar con éxito el curso en Reproducción de peces nativos y foráneos. Así mismo, el compromiso de los aprendices adquirieron no solo para con la formación, sino también para con el proyecto.
  
- ✓ La creatividad que utiliza el instructor a la hora de impartir la formación, pues ese factor hace que los aprendices se enamoren y se convenzan de que vale la pena proyectar la buena imagen del lugar donde se imparte la formación.
  
- ✓ De igual manera, el hecho de haber asumido con responsabilidad el proceso de formación, pues debido a las condiciones económicas de la zona, no es fácil lograr la concentración de estas personas debido a que deben salir a buscar diariamente sus alimentos y demás dinero para subsistir.
  
- ✓ No se puede dejar de lado el hecho de compartir el mismo objetivo en el equipo de trabajo, pues tanto los emprendedores como los instructores, buscaban mostrar su región o parte de ella.
  
- ✓ Hay que ser emprendedor, tener sentido de pertenencia, trabajar con pasión, hacer uso de la creatividad e innovación.

### **3. Aprendiz líder**

El aprendiz líder de este proyecto ha manifestado que está muy agradecido con el SENA por haber enviado a un instructor comprometido con la causa, pues a pesar de que él es una persona mayor y que tiene su propia unidad productiva que casualmente consiste en la producción y comercialización de peces ornamentales, pudo interactuar positivamente con el grupo de personas y convencerse de que era una oportunidad que no se debía dejar pasar.

Él destaca principalmente los siguientes aspectos, con relación al éxito logrado con la aprobación del proyecto en el Fondo Emprender.

- ✓ El compromiso del instructor, pues en ocasiones el SENA no ha entregado los materiales de formación a tiempo y ellos siempre han realizado las prácticas, ya que el instructor técnico se las ha ingeniado para conseguirlos.
  
- ✓ El compromiso y responsabilidad de todos los aprendices, reconoce que no fue un proceso fácil, pero gracias a la constancia y el ejemplo dado por él y el instructor técnico, los demás aprendices se contagiaron de eso y ahora están todos motivados y aportan.
  
- ✓ La tolerancia de todos, porque no ha sido fácil llegar hasta donde se ha llegado; no solo por las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, sino también porque la comunidad en ocasiones ha molestado debido a que para crear la unidad productiva la presidenta de la zona cedió un espacio para la construcción de la caseta central; el SENA no envía a tiempo los materiales para trabajar y otras limitaciones.

#### **4. Otros instructores de apoyo**

Como complemento a la formación, el instructor líder con la ayuda del coordinador académico, gestionó el ingreso a la zona de dos colaboradores importantes como es el caso de emprendimiento y mercadeo. Ambos instructores ingresaron a la zona con la firme convicción de ir entregar una información correspondiente y salir inmediatamente; lo que no ocurrió finalmente, pues el instructor encargado del área de mercadeo manifestó que este es un equipo especial porque no solo lograron sostenerse 10 aprendices hasta el final, sino también que duraron motivados todo el tiempo y lo que es mejor, en su momento transmitan ese dinamismo a otros instructores.

El compromiso de los aprendices y las ganas de salir a delante son aspectos que el instructor entrevistado destacó del equipo de trabajo.

#### **5. Conclusiones**

Una vez observado en zona y en el SENA el trabajo del equipo de emprendedores de piscicultura y luego de haber dialogado con cuatro de los actores importantes en este proceso, se concluye que las características que hicieron posible mejorar el rendimiento en el equipo de piscicultura comandado por el fueron las siguientes:

- ✓ Perseguir el mismo propósito.
- ✓ Compromiso de los integrantes del equipo.
- ✓ La responsabilidad de todos para alcanzar el propósito.
- ✓ Colaboración entre los miembros del equipo.
- ✓ La tolerancia ante las dificultades que se presentan en el equipo o el medio ambiente externo.
- ✓ Deseo de mostrar progreso en la zona donde interactúan como equipo de trabajo.
- ✓ Trabajar por pasión, por satisfacción propia y no por cumplir con un objetivo ajeno.

De acuerdo a lo anterior, se considera pertinente trabajar la cohesión desde dos variables:

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo.

## **2. Segundo momento: Elementos que aporta a la investigación la teoría pertinente a la investigación.**

Cómo ya se mencionó en el marco teórico, existe una relación directa entre los primeros hallazgos investigativos con la teoría que enmarca a cada una de las categorías y subcategorías analizadas, para demostrar lo anterior, se representa en la tabla No. 6 los elementos esenciales en cada uno de ellos, para que pueda existir cohesión.

Tabla No. 6

Dimensiones, categorías e ítems de investigación

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	Ítems
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación	Contexto en el que se desarrolle
		Información que se comparte
		Canal utilizado
		Disciplina
		Estrategias facilitadora del flujo de mensajes.
		Comunicación interna y externa alineadas al logro de objetivos
		Tipo de comunicación predominante en la organización
	Visión compartida	Ideología central de la organización
		Claridad del líder frente "hacia dónde va la organización"
		Compromiso genuino en los integrantes de un equipo.
		Domino de personal
		Modelos mentales
		Aprendizaje en equipo
		Pensamiento sistémico
LIDERAZGO	Instrumento para el logro de metas grupales	Guianza hacia la consecución de metas
		Conexión entre las metas personales y organizacionales o grupales
	Resultado de procesos de interacción grupal	Tipo de decisiones del líder
		Relaciones entre el líder y los seguidores
		Estructura de tareas
		Poder

Fuente: Elaboración propia a partir de las diferentes teorías

### 3. Tercer momento: Hallazgos encontrados a partir de la aplicación de los instrumentos seleccionados.

Durante esta etapa del proyecto se aplicaron tres instrumentos diferentes; por un lado, se encuestó a los instructores que por su labor en el equipo de trabajo, asumieron un rol de liderazgo; por otro lado, se encuestó a los coequiperos de estos líderes y por último, se hicieron cuatro (4) grupos focales, uno por cada grupo de formación; es decir, de formación titulada, jóvenes rurales emprendedores, integración con la media técnica y población víctima o desplazados.

A continuación, se presentan los resultados por cada instrumento aplicado.



## 10.1 Encuestas

Cabe mencionar que este tipo de análisis obedece al método cuantitativo de la investigación. Se realizaron en total 24 encuestas a los diferentes instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura (CNPB), es importante mencionar, que el formato utilizado, constó de cuatro acápite, en el primero se diseñaron preguntas tendientes a conocer los factores de cohesión en los grupos de trabajo del CNPB, estas preguntas estuvieron enmarcadas bajo una escala de Likert; el segundo acápite, hizo referencia a las iniciativas y prácticas del equipo de trabajo, en esta oportunidad, los encuestados debían responder si o no a la afirmación correspondiente; luego tres preguntas relacionadas con la permanencia en el equipo y en la última parte, se hace referencia a los aspectos sociales de cada encuestado. En ese mismo orden se presentarán los resultados encontrados.

### *10.1.1 Factores de cohesión.*

De acuerdo a la información condensada en el paquete estadístico SPSS, y teniendo en cuenta que este tipo de preguntas son de escala, se analizaron las medidas de posición (moda, mediana y media) y las medidas de dispersión (desviación típica y varianza).

Dentro de los factores de cohesión indagados se encuentran:

- **Frecuencia con el equipo de trabajo.**

La frecuencia con el equipo de trabajo hace referencia a la continuidad en las interacciones de la persona dentro del equipo del equipo como tal. Para el caso que nos ocupa, los instructores encuestados coinciden en que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones presentadas en el formato, esto teniendo en cuenta el resultado global de la media  $\_3,61\_,$  aunque la tendencia de la respuesta tiene una inclinación hacia a que están de acuerdo, pues la moda equivale a 4. Dentro de las afirmaciones en dónde coincidieron las respuestas de los encuestados fue en *“El tiempo que debo dedicar al trabajo con el equipo me permite participar por igual en las responsabilidades y actividades del equipo”*, con una media equivalente a 4,04.

Por otro lado, es importante mencionar que de acuerdo a la desviación estándar, hubo mayor consenso en que el tiempo que deben dedicar al trabajo con el equipo les permite participar por igual en las responsabilidades y actividades del equipo, ya que su valoración equivale a 0,75; por otro lado, donde hubo mayor heterogeneidad fue en que el trabajo en equipo les permite realizar actividades como ellos lo quisieran, pues su valoración equivalió a 1,10.

Lo anterior quiere decir que en términos generales, hubo homogeneidad en las respuestas de los instructores encuestados, para ellos, la frecuencia con el equipo de trabajo es relativa para la existencia de cohesión; es decir que apostaron a un factor de gran importancia a la hora de realizar sus actividades laborales, esto conlleva a mejores resultados como equipo, lo que en teoría puede ser determinante para el reconocimiento de la consolidación del equipo como tal, permitiendo la unión del grupo como tal para alcanzar los objetivos comunes, como lo manifiesta Carron, Brawley y Widmeyer, 1998: 213 en su definición de Cohesión(acápite 4.1.1. La cohesión como concepto).

- **Naturaleza del entorno exterior.**

La Naturaleza del entorno exterior hace referencia a la aceptación que tienen los instructores en la zona o lugar donde trabajan. En este aspecto se midieron tres afirmaciones a saber: los miembros del equipo fueron reconocidos por la comunidad donde desarrollaron sus actividades; las personas de la comunidad reconocieron que existe semejanza entre los miembros del equipo en su forma de actuar y existe interés por relacionarse amistosamente entre los miembros del equipo y la comunidad en general; en promedio, la media equivale a 3,7, lo que quiere decir que hubo una tendencia a que los instructores miembro de los diferentes equipos de trabajo son aceptados en las zonas o lugares de trabajo, bien sea porque han realizado actividades que permitieron su reconocimiento y empoderamiento, la existencia de características semejantes entre el equipo y/o porque tienden a relacionarse bien entre ellos y la comunidad con la cual interactúan.

Es importante acotar, que hubo poco consenso en las respuestas, teniendo en cuenta que se cuenta con una desviación de 1,16, siendo el ítem “Existe interés por relacionarse amistosamente entre los miembros del equipo y la comunidad en general” el que mayor heterogeneidad maneja (1,25); aunque cabe señalar que de los instructores encuestados, sólo el 25% interactúa en zonas donde la comunidad juega un papel determinante para el logro de los objetivos institucionales debido precisamente a la naturaleza del proyecto SENA, tal es el caso del programa Jóvenes Rurales Emprendedores, el mismo que está orientado a la inclusión social de personas y comunidades vulnerables en zonas rurales de Colombia.

- **Exclusividad por pertenecer al equipo.**

La exclusividad por pertenecer al grupo hace referencia al orgullo que genera hacer parte de un equipo determinado. En este aspecto, los instructores encuestados se encuentran de acuerdo con los tres ítems evaluados, siendo la afirmación “*Pertenecer a este equipo de trabajo me genera orgullo*” la de mayor votación con una media equivalente a 4,38.

Respecto a la desviación de las respuestas, esta característica contó con buena acogida debido a la homogeneidad a la hora de elegir las respuestas, pues la desviación equivale a 0,79, siendo la afirmación “*Pertenecer a este equipo de trabajo me genera orgullo*” la que cuenta con la mayor homogeneidad en las respuestas, con una desviación equivalente a 0,65; lo que quiere decir que la exclusividad por pertenecer a un grupo hizo parte de los factores de cohesión para los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.

Vale la pena mencionar que entre los comentarios suscitados por los instructores encuestados a la hora de responder estas preguntas, se encontraba lo bueno de pertenecer al grupo donde estaban teniendo en cuenta que hacía parte de su responsabilidad social personal; así mismo, se observaba cierta comodidad reflejada en el brillo de sus ojos y en expresiones corporales que denotaban satisfacción como lo es el esbozar una leve sonrisa o simplemente extender sus brazos como símbolo de felicidad.

- **Homogeneidad del equipo.**

La homogeneidad del equipo hace referencia a esas características que hacen similares a los miembros del equipo. Teniendo en cuenta la media, en este ítem, los instructores consideraron que están de acuerdo con los criterios que se evalúan en la homogeneidad del equipo, siendo el criterio “*Todos los miembros del equipo tienen el mismo nivel de formación profesional*” el más destacado, ostentando un media equivalente a 4,04.

Por lo anterior se puede afirmar que esa homogeneidad se refleja en que los miembros del equipo coincidieron en sus puntos de vista, habilidades de aprendizaje y experiencias de vida similares; en la observación general del comportamiento de los instructores del Centro Náutico Pesquero, se reflejó claramente que el nivel de compromiso para con las actividades requeridas es elevado teniendo en cuenta que si toca estar una noche, un fin de semana o simplemente destinar un instante de su descanso para abordar ciertos temas o llevar a cabo actividades tendientes al logro de los objetivos, siempre se nota la disponibilidad de ellos. Sin duda alguna, lo que les ha permitido permanecer unidos ha sido el que son bastante homogéneos, teniendo en cuenta que tienen más experiencias en común, tienen unos códigos de comunicación ya establecidos y se encuentran en el mismo rango salarial porque están en un grupo educacional similar, lo que permite una mayor conexión entre los miembros del equipo y por ende se realicen las actividades de una manera más cómoda y eficiente.

- **Éxito.**

El éxito hace referencia al logro alcanzado al final de cada propósito, meta u objetivo. Los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura estuvieron de acuerdo con los cinco (5) ítems que se valoran, pues se evidencia en los resultados arrojados, que ostentan una media equivalente a 3,87; por otro lado es importante mencionar que aunque hubo heterogeneidad en las respuestas, ya que la desviación es de 1,24 uno de los factores que hacen que el equipo esté cohesionado es el lograr ser exitosos, poder cumplir con sus propósitos, poder alcanzar lo pronosticado, entregar al final de cada proyecto el producto deseado; es importante mencionar que de acuerdo al tipo de formación en que cada instructor se encuentra vinculado, al concluir el periodo deberán entregar como resultado final un producto, que bien puede ser la construcción de prototipos, software, guías, manuales, la construcción de una cancha, ambiente de aprendizaje, las instalaciones eléctricas de determinado lugar, extender redes para computadores, diferentes unidades productivas o un buque escuela; eso va a depender del enfoque que el instructor le dé a la formación y del interés de los aprendices en su proceso formativo; esto quiere decir que el éxito no solo es propósito del instructor, sino también de los aprendices.

- **Claridad de los objetivos del equipo**

Este sexto criterio hace referencia a los propósitos o metas que persigue el equipo, a que todos los miembros de éste deben conocerlo; los objetivos representaron un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados determinados. Teniendo en cuenta este aspecto, vale la pena

mencionar que este criterio ha sido el que más ha habido consenso en las respuestas, pues presenta una desviación equivalente a 0,73, lo que significa que hubo mayor acuerdo en manifestar que están de acuerdo con los criterios utilizados para la evaluación de la claridad de los objetivos del equipo, pues la media equivale a 3,92 y como se manifestó anteriormente, los resultados oscilaron entre 3,88 y 3,96.

Tener claridad en los objetivos que se tracen en el equipo estuvo articulado con el criterio anterior que es de alcanzar el éxito, ya que se encuentra directamente relacionado con el primero, no existiría el éxito si en el equipo, si no se concibe un objetivo claro, entendido por todos los miembros y que adicionalmente se constituya en el deseado por todos; en este aspecto, es importante hacer referencia a la definición que da Ezequiel Ander-Egg en su libro *El trabajo en equipo* (2001) donde establece como primordial la unión de las capacidades, conocimiento y habilidades de los miembros de un equipo para alcanzar los mismos objetivos, definición que redundaría en lo que manifiestan Thompson y Strickland en su libro *Administración Estratégica* (2003), *la determinación de los objetivos convierte a la visión estratégica en tareas de desempeño específicas* y es ahí donde los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, hacen bien la tarea, teniendo en cuenta que hace parte de sus labores importantes tener unos objetivos bien concebidos para aportar al desarrollo de la entidad, labor que es facilitada toda vez que los líderes de la organización planteen desde el principio unos objetivos organizacionales claros.

Teniendo en cuenta los seis (6) criterios anteriores, es importante mencionar:

- Los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura estuvieron más de acuerdo con los aspectos: Claridad de los objetivos del equipo, exclusividad por pertenecer al grupo y frecuencia con el equipo de trabajo; esto se refleja en las desviaciones calculadas 0,73, 0,79, y 0,92, respectivamente.
- El ítem con mayor variación en la respuesta (heterogeneidad) es el del Éxito, es importante mencionar que es el que más afirmaciones maneja (cinco en total); dentro de éste, la afirmación “*Todos los miembros participan en la discusión relacionada con las tareas del equipo*” es la que ostenta la media más baja de todas 3,46, ello permite pensar que no siempre todos los miembros participan en la discusión de las tareas asignadas.
- g

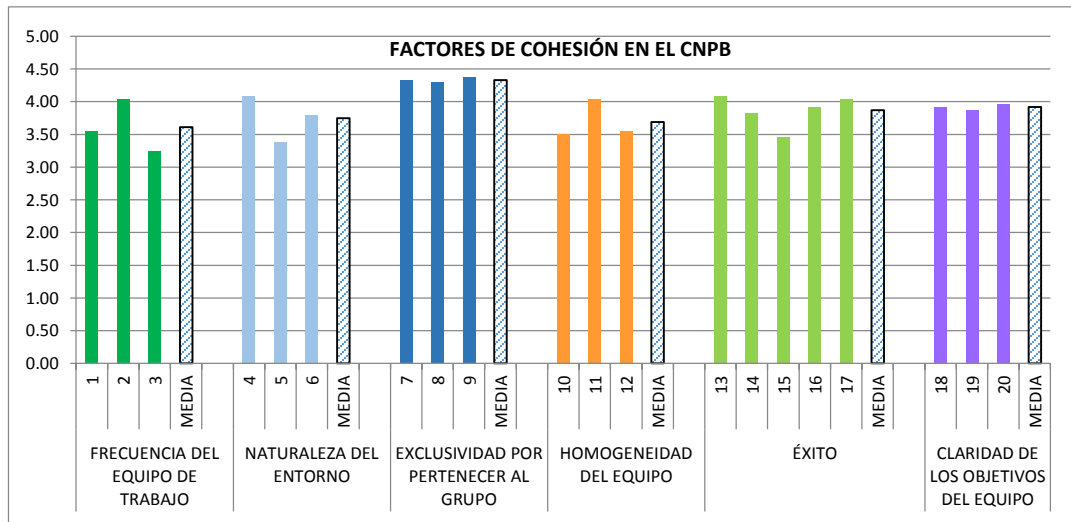


Figura 6. Factores de cohesión en el CNPB

Fuente: Elaboración propia

Es importante traer a colación que tal como se señala en el acápite 4.2 de este documento, los diferentes equipos de trabajo consolidados en el Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, cuentan con características de trabajar en equipo independientemente de la variación que puedan



tener, lo importante es que se cumple con lo que autores como Ezequiel Ander-Egg, José María Acosta, Michael Hogg y M. Graham Vaughan han determinado como características esenciales del trabajo en equipo.

### ***10.1.2 Iniciativas y prácticas del equipo de trabajo***

En este punto, se utilizó un esquema parecido al de la cohesión, se tomaron siete (7) criterios para evaluar y el instructor debía manifestar si existe o no cada criterio en sus equipos de trabajo. Las prácticas tenidas en cuenta fueron: Flexibilidad del equipo, Atracción hacia el equipo, Motivación de los miembros para trabajar en equipo, apoyo profesional, estilo de liderazgo, comunicación y sentido de pertenencia.

- **Flexibilidad del equipo.**

Este aspecto fue valorado a través de tres afirmaciones en las cuales el 75% de los casos aducen que si existe flexibilidad en los diferentes equipos de trabajo del Centro Náutico Pesquero; es decir que existe flexibilidad en el horario de trabajo y las decisiones no son del todo radicales porque una vez tomadas pueden estar sujetas a cambio; de acuerdo a ello, se puede afirmar que la flexibilidad de los diferentes equipos de trabajo en el que interactúan los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura se cuenta con capacidad para modificar bien sea las determinaciones y/o decisiones tomadas toda vez que ello garantice el logro de los objetivos y metas.

- **Atracción hacia el equipo.**

Respecto a la atracción hacia el equipo, es importante mencionar que el 76% de los instructores encuestados manifiestan que si existe ésta como tal; es decir que hay una fuerza de atracción que permite que los miembros del equipo estén conectados, hay semejanzas entre cada miembro del equipo, hay identidad de los miembros del equipo con el equipo como tal y de alguna manera, prefieren estar con los miembros del equipo más que con otras personas.

Como se ha mencionado con anterioridad, la cohesión se refiere entre otras cosas a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo la cual está fuertemente relacionada con el compromiso hacia la tarea propuesta y a la atracción de los demás miembros del grupo (José M. Acosta, 2011); de acuerdo a ello, los instructores que trabajan en equipo cuentan con esta característica del trabajo en equipo.

- **Motivación de los miembros para trabajar en equipo.**

Respecto a esta categoría, se puede afirmar que los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura se sienten motivados para trabajar en equipo, pues el 83% lo manifestó; en otras palabras, los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura siempre están dispuestos a efectuar las actividades con energía, asisten siempre a las reuniones del equipo, hay participación activa en el equipo y se dejan de hacer otras cosas por hacer las que están relacionadas con el grupo.

En concreto y con el apoyo de la definición de Robbins (1994) en Psicología del trabajo para relaciones laborales, Guillén (2000), los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura cuentan con voluntad para alcanzar las metas del equipo, bien sea porque existe una necesidad de logro, de poder y/o de afiliación entre ellos; es aquí donde los mecanismos de incentivos utilizados en el Centro de formación juegan un papel determinante (Guillén 2000), pues de ello viene a depender el tipo de necesidad que tiene el instructor para permanecer motivado a trabajar en equipo, pues esas necesidades (logro, poder y afiliación) son aprendidas y es competencia de la organización condicionar conductas que favorezcan al logro de los objetivos o metas, utilizando por ejemplo un sistema de recompensas que permita a los miembros del equipo permanecer motivados para trabajar en equipo.

- **Apoyo profesional.**

En este sentido, los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, no estuvieron de acuerdo, puesto que sólo el 66% de ellos manifiesta que si existe tal apoyo; dentro de esta línea se evaluaron criterios como existencia de preocupación por la unión de fuerzas para compartir, unión de fuerzas para decidir, unión de fuerzas para ejecutar acciones y primacía de la unión de fuerzas para conseguir las metas. Es importante mencionar que de los criterios anteriores, hubo mayor consenso en *“En el equipo de trabajo prima la unión de fuerzas para lograr las metas”* debido a que el porcentaje de votantes equivale a 79,2%; mientras que en *“Existe preocupación por la unión de fuerzas para compartir”* hubo menos consenso, debido a la aceptación sólo del 50%.

De acuerdo a lo antes citado, es indispensable realizar acciones concretas que conlleven a los miembros de los diferentes equipos de trabajo, apoyar a los miembros de sus equipos, para que la labor realizada sea más llevadera, en la medida en que ello ocurra, más sinergia habrá, pues la sinergia es la que en últimas va a permitir que los resultados sean mucho más favorables teniendo en cuenta que es la sinergia la que nos va a permitir crear un efecto más grande que el se está teniendo en el momento, porque adicionalmente al logro de los objetivos, se conseguirá tener equipos más compactos debido a que encontrarán apoyo entre cada uno de los miembros.

- **Estilo de liderazgo.**

En cuanto al liderazgo, el 71% de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura coinciden en que están de acuerdo con el estilo de liderazgo de quienes están frente a sus equipos, siendo el criterio *“Existe un estilo de liderazgo que apunta hacia el logro de los objetivos del equipo”* con un 83,3% el que mayor votación afirmativa obtuvo, le sigue *“El líder maneja acertadamente la resistencia al cambio”* con un 70,8%, luego *“El liderazgo es reconocido por todos los miembros del equipo”* con un 66,7% y por último *“El líder permite que el equipo se una para la toma de decisiones”* con un 62,5%.

Tal como se comenta en el acápite 4.3 Liderazgo, existen múltiples definiciones de liderazgo, nos permitimos destacar la realizada por (Hersey y Blanchard, 1988), quien lo define como un proceso influyente en actividades de los individuos o grupos para obtener el logro de los objetivos y esa influencia está determinada por unos estilos de liderazgo, quienes pueden influir en cada acción y cada área de una organización, desde la naturaleza de los descansos para tomar una taza

de café hasta la efectividad general de una iniciativa comunitaria; es que los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros miembros dentro y fuera del equipo, cómo se ven a sí mismos y su posición, y si son o no exitosos como líderes, de ahí que la efectividad de ellos depende exclusivamente de la personalidad del líder; sin duda alguna, el estilo de liderazgo juega un papel preponderante en el trabajo en equipo, de él depende el éxito o fracaso del equipo, lo que quiere decir, que el papel que están desarrollando los líderes de los diferentes equipos conformados por instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, están siendo efectivos, teniendo en cuenta la aceptación de los dirigidos a la hora de calificarlos.

- **Comunicación**

En este componente se evaluaron tres criterios, efectividad en la comunicación en el equipo, el respeto por las opiniones dentro del equipo de trabajo y la fluidez de la información en el equipo; es importante mencionar que de los tres criterios, donde hubo mayor consenso en las respuestas fue en el respeto por las opiniones, pues así lo dejaron ver el 87,5% de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.

Teniendo en cuenta la evaluación global de este componente, la comunicación hace parte de los criterios que dominan las iniciativas y prácticas del equipo de trabajo en el Centro Náutico, pues apenas el 71% está de acuerdo con que existen los criterios descritos en el párrafo anterior.

Con base a lo expuesto Guillen y Guil en su libro *Psicología del Trabajo para relaciones laborales* (2000), una comunicación adecuadamente persuasiva produce una modificación en la

opiniones y creencias que sustentan una determinada actitud que va a depender del status del emisor, lo que quiere decir que entre más grande sea el grado de poder legítimo atribuido, mayor fuerza tendrá la persuasión y por ende mayor será el cambio en la actitud de las personas, lo que significa, que los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, tienen una actitud positiva frente al tipo de comunicación utilizada por su líder.

Adicionalmente, en el acápite 4.2.1 Comunicación, se describieron los diferentes canales de comunicación existentes y aunque no se define uno como el mejor, la combinación de todos es lo que hace que finalmente el mensaje llegue al receptor, aunque Guillen y Guil (2000), manifiestan que el canal de interacción cara a cara sea el más efectivo para el cambio de actitud; de tal manera que si en el Centro Náutico desean establecer estrategias que conlleven al mejoramiento de la comunicación para el trabajo en equipo, este canal puede ser determinante, aunque los autores manifiestan que puede ser poco rentable económicamente si se busca cambiar en corto tiempo la actitud de un amplio grupo de personas; para ello recomiendan los canales audiovisuales.

- **Sentido de pertenencia.**

El último componente de las iniciativas y prácticas en el trabajo en equipo es el sentido de pertenencia, en éste se evalúan tres criterios a saber: El compromiso con el equipo, el compromiso con la institución y el compromiso con el trabajo; de acuerdo a la opinión de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, este componente es el de mayor importancia, pues el 88% de los encuestados así lo manifestó.

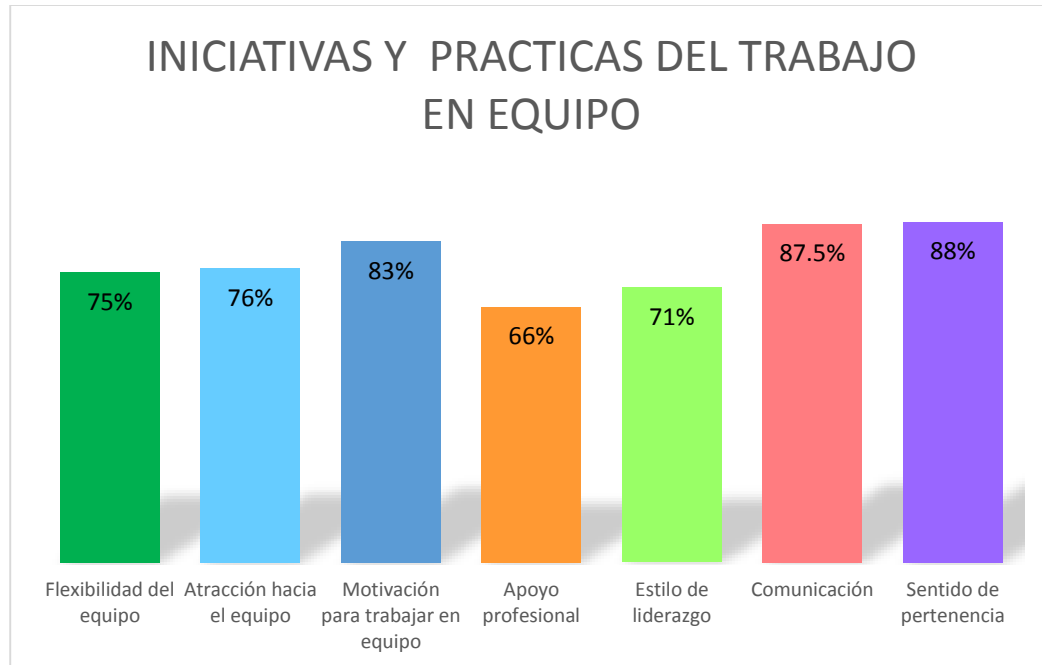
Dentro de cada criterio, en los que hubo mayor consenso fueron en los compromisos con la institución y con el trabajo con un porcentaje equivalente a 91,7%; es importante mencionar que en comparación a otros criterios evaluados, el compromiso con el equipo no ha sacado un mal puntaje, pues el 79,2% está de acuerdo en que si existe en el trabajo en equipo en los equipos de trabajo del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.

Teniendo en cuenta que el sentido de pertenencia está íntimamente ligado con el sentido de propiedad o de posesión que tiene una persona sobre algo, se puede afirmar de acuerdo a los resultados arrojados, existe una relación entre los instructores que trabajan en equipo en el Centro de formación y el equipo en sí; es decir que los instructores sienten como suyo el equipo donde interactúan plácidamente, puesto que se corrobora que el sentido de pertenencia hace parte de los criterios que denotan iniciativas y prácticas del equipo de trabajo en el Centro Náutico Pesquero de Buenaventura como se describió en el acápite 5.1 Equipo de la Unidad de Emprendimiento del CNP, donde se aludió a los detalles observados en el proceso formativo adelantado en una de las comunidades del área rural de Buenaventura.

En síntesis, se puede decir que en orden de importancia de acuerdo a la mayor frecuencia, los criterios que denotan iniciativas y prácticas del equipo de trabajo en el Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, son los siguientes:

1. Sentido de pertenencia
2. Motivación de los miembros para trabajar en equipo
3. Atracción hacia el equipo

4. Flexibilidad en el equipo
5. Estilo de liderazgo
6. Comunicación
7. Apoyo profesional



*Figura 7. Iniciativas y prácticas del trabajo en equipo.*  
Fuente: Elaboración propia

De otra parte, cuando se indagó con la muestra acerca de: ¿Qué prácticas o iniciativas no mencionadas en el formulario le gustaría que tuviera su equipo de trabajo?, los instructores al parecer no tuvieron unas prácticas adicionales a las sugeridas, pues de los 24 encuestados, sólo 7 se atrevieron a realizar sugerencias y éstas están enmarcadas en: la mejora de los tiempos de entrega de los productos, realización de actividades en ausencia, conservar la ética profesional, realización de planes para mejorar el trabajo en equipo, tomar como medida de autoevaluación la realización de foros experienciales y mejorar los incentivos relacionados con el reconocimiento

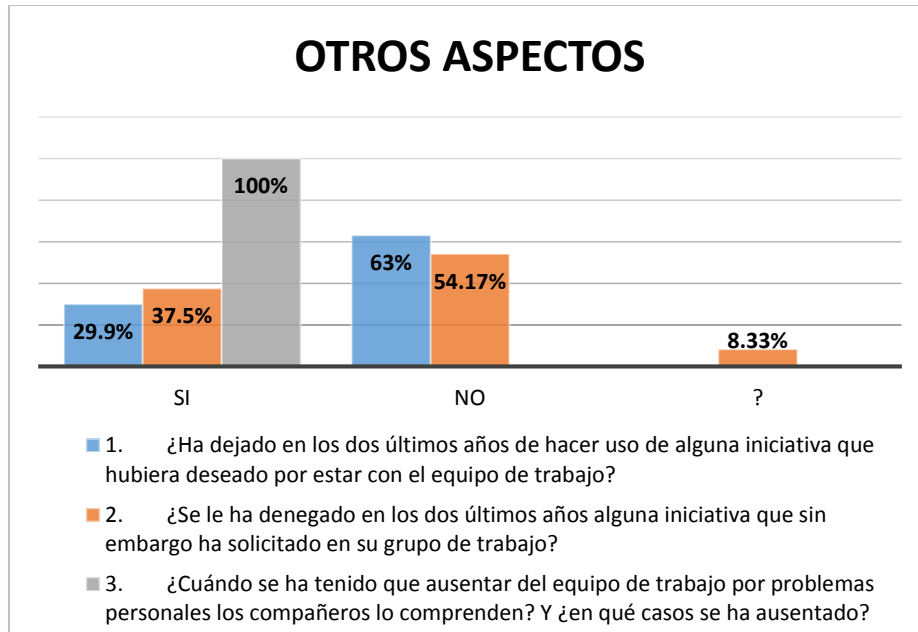


por el buen trabajo. Si se hace un análisis a cada una de éstas, se puede observar que se encuentran implícitas dentro de las prácticas sugeridas.

### ***10.1.3 Otros aspectos.***

Se tuvieron en cuenta tres preguntas esenciales que permiten conocer el sacrificio del instructor a la hora de interactuar con el equipo; estas preguntas fueron:

1. ¿Ha dejado en los dos últimos años de hacer uso de alguna iniciativa que hubiera deseado por estar con el equipo de trabajo?
2. ¿Se le ha denegado en los dos últimos años alguna iniciativa que sin embargo ha solicitado en su grupo de trabajo?
3. ¿Cuándo se ha tenido que ausentar del equipo de trabajo por problemas personales los compañeros lo comprenden? Y ¿en qué casos se ha ausentado?



*Figura 8. Otros aspectos.*  
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la primera pregunta, el 62% de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura no han dejado en los últimos años de hacer uso de alguna iniciativa que hubiera deseado por estar con el equipo de trabajo; sólo el 29,2% lo ha dejado de hacer. Lo que quiere decir, que a pesar de tener un sentido de pertenencia por trabajar en equipo, no están en condiciones de dejar sus actividades personales por las laborales, aunque, no se encontró un estudio que señalara la relación directa entre estas dos variables, es preciso hacer la comparación teniendo en cuenta que tener sentido de pertenencia significa posesión sobre algo, a pesar de ello, los instructores han sido capaces de dar continuidad a iniciativas propias independiente del equipo.

En relación con si se le ha denegado o no iniciativas en el grupo de trabajo, los instructores han manifestado lo siguiente:

- Para el 37,5% si le han permitido tener iniciativas en su grupo de trabajo.

- Para el 54,17% no le han permitido tener esas iniciativas
- El 8,33% no ha dado respuesta a esta pregunta.

En síntesis, en los grupo de trabajo no les es permitido tener iniciativas para con el mejoramiento de equipo, tal vez porque el SENA es una entidad donde todo está estrictamente reglamentado y no hay facilidad para salirse de esos parámetros, aunque los tiempos de realización de los proyectos también juegan un papel preponderante, pues los cursos tienen una corta duración especialmente los de población vulnerable o desplazados y los de Jóvenes Rurales, incluso los cursos de formación técnica.

Sin embargo, el 100% de los instructores del CNPB, han sido comprendidos cuando han tenido que ausentarse por alguna razón de su equipo de trabajo.

Entre los casos de ausencia más frecuentes se encuentran:

- Enfermedad
- Estudio (formación, elaboración de tesis de grado).
- Calamidad doméstica
- Inconvenientes personales.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia cierta flexibilidad de la administración respecto al otorgamiento de los permisos de sus colaboradores, pues la entidad no escatima esfuerzos cuando de mandar a cualificar a su personal se trata, incluso permite fácilmente la movilidad de los

aprendices, es importante aclarar que cuando estas situaciones se presentan los instructores deben entregar un plan de mejoramiento para poder ponerse a tono con el resto del equipo una vez retorna a sus actividades normales.

#### ***10.1.4. Aspectos sociales***

En el presente punto se describen las características del personal que fue encuestado.

De los 24 instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura encuestados, 12 pertenecen al programa de formación Titulada, es decir cursos auxiliare, operarios, técnicos, tecnólogos y/o especializaciones tecnológicas; 6 pertenecen al programa Jóvenes Rurales, son cursos cuya durabilidad consta máximo de 300 horas y por lo general se da a la población que se encuentra en la zona rural del distrito; tres pertenecen al programa articulación con la media técnica, en ésta se apoya a los cursos que se imparten en los colegios en educación media de acuerdo a la especialidad de la institución educativa y/o colegio, por último, tres fueron instructores de población víctima, es decir los que componen el grupo de población en condición de desplazamiento.

Estos instructores pertenecen a áreas de formación relacionadas con alimentos, manejo ambiental, asistencia administrativa, calzado, cocina, cultura física, desarrollo de software, electricidad, emprendimiento, ética, inglés, química, recursos humanos, sistemas, TIC's y ventas. Es importante mencionar que los instructores encuestados pertenecen tanto a formación técnica

como transversal, pues en el SENA se concibe una formación integral que es posible gracias a la estrategia pedagógica de formación por proyectos.

El tipo de vinculación laboral con el SENA es del 91,7% contratistas y sólo el 8,3% de carrera administrativa; es importante mencionar que la distribución se organizó teniendo en cuenta que la mayoría de los instructores que son de carrera administrativa trabajan en formación complementaria y ésta por su naturaleza no fue tomada en cuenta para el estudio, pues no se trabaja en equipo si no de manera individual.

Respecto al estrato socioeconómico, el 54% de éstos pertenece al estrato tres y el 46% restante al estrato dos; el rango de edad oscila entre 25 y 35 años (54,2%) y sólo el 4,7% (una persona) tiene más de 50 años. El género predominante en los encuestados es femenino (62,5%); sólo el 8,33% de los encuestados no tiene hijos. El número mayor de hijos que tienen los encuestados es tres, del 91,67% que tiene hijos, el 41,7% tiene dos hijos, el 37,5% tiene un solo hijo y el 12,5% tiene tres.

Respecto al cargo que ocupan dentro del equipo de trabajo, 11 son instructores líderes de proyectos bien sea de formación titulada, integración con la media técnica, población vulnerable o jóvenes rurales emprendedores, otros 10 son de política institucional o transversales, es decir que apoyan en la formación desde la ética, salud ocupacional, cultura física, inglés, emprendimiento, TIC'S y/o ambiental; 3 son instructores de apoyo en otras especialidades, es decir que son del área técnica pero no son los líderes del programa.

El 75% de los instructores encuestados tienen formación profesional en áreas como administración de empresas, administración financiera, alimentos, ingeniería ambiental, de sistemas, electricidad, industrial, química, salud ocupacional, entre otras.

## **10.2 Entrevista**

La entrevista corresponde al método cualitativo de la investigación; en ese orden de ideas, este instrumento fue aplicado a doce (12) instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, las cuales se distribuyeron en tres por cada programa de formación, es decir de por los programas: Jóvenes Rurales Emprendedores, Población Víctima, Integración con la media técnica y Formación titulada. El análisis de la misma, arroja los siguientes resultados:

### ***10.2.1 Trabajo en equipo.***

La primera categoría que surgió del estudio es la denominada Trabajo en Equipo, la cual presenta los componentes de Desarrollo Personal, Visión Compartida (siendo éste el elemento mas importante y el más transversal dentro de la narrativa de las personas entrevistadas), el compromiso, la responsabilidad y el sacrificio. Éste último se define dentro de la población como la capacidad de anteponer el deber laboral ante los intereses individuales.

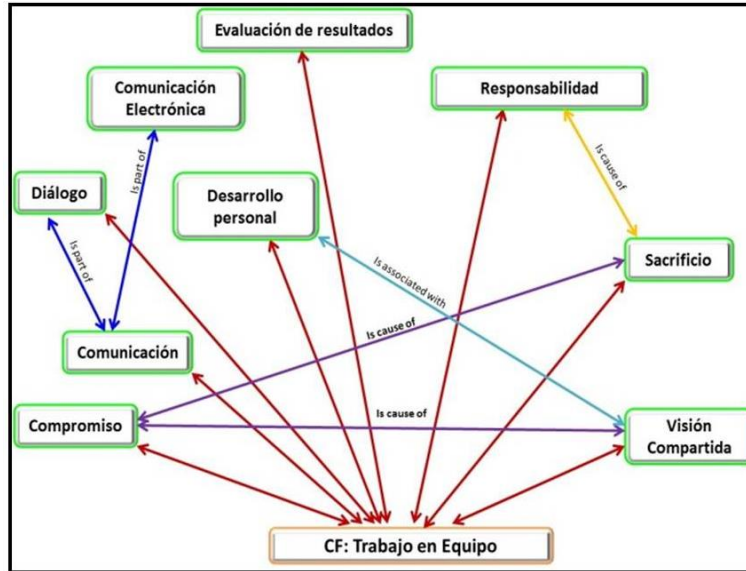


Figura 9. Trabajo en equipo.

Fuente: Trabajo en Equipo: instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, Diciembre de 2013

El trabajo en equipo en el Centro Náutico Pesquero de Buenaventura fue producto del compromiso de sus miembros, que a su vez es causado por la Visión Compartida, tal y como lo afirma la teoría. Esta Visión Compartida posee un elemento central el cuál es el Desarrollo Personal, lo que supone que en todos los niveles de los trabajadores o colaboradores es común que el objetivo a largo plazo y la proyección laboral estén ligados a dicho desarrollo personal en vez de al simple obediencia de órdenes, lo cuál no excluye que este último elemento esté presente, solo que este no se da por coacción o por fuerza mayor o respeto a las jerarquías (por lo menos no es el elemento que sobresale) sino porque todo el equipo o la mayoría de sus miembros tiene claro que su trabajo conjunto y coordinado ayuda a su superación personal y profesional; es decir que los instructores ven en sus compañeros o coequiperos una fuente de superación. Esto hace que las personas hagan un trabajo responsable y con gusto, pues de esta manera los miembros del equipo conocen su labor dentro de éste. Es importante tener en cuenta que la Evaluación de Resultados sigue estando presente, en la práctica es muy común por ejemplo trabajar en función de unos

resultados los que a la larga entran a determinar la continuidad de los instructores en este proceso, por lo general siempre se cumple con lo planteado por lo que se le da continuidad contractual a los instructores. Otro factor importante que se encuentra presente dentro del Trabajo en Equipo es la comunicación, la cuál se da por dos vías o canales principales: el diálogo y la comunicación electrónica, es decir, oralmente y por medios electrónicos, en el Centro Náutico es muy común desenfundar el mensaje a las personas cuando son encontradas en el pasillo para que ésta a su vez como efecto boomerang logren propagar el mensaje, lo ideal es entregarlo vía correo electrónico, pero tiene un efecto poco favorable teniendo en cuenta que algunos instructores cuando se desplazan a la zona rural donde se carecen de ciertos servicios públicos entre ellos la conectividad, no tienen la posibilidad de acceder a él y toca comunicarse vía telefónica.

### ***10.2.2. Liderazgo***

Dentro de la categoría de liderazgo vuelven a estar presentes los elementos anteriores, pero existe uno que sobresale: la filiación. En el contexto de la presente investigación, esto significa que los miembros del equipo poseen un alto sentido de pertenencia a éste.

También implica un fuerte componente afectivo entre los miembros de dicho equipo, tanto subalternos y jefes como pares. Este componente afectivo e identitario (con respecto al equipo) es la principal causa de la motivación, la responsabilidad y el sentimiento de realización personal. Sigue apareciendo a pesar de esto elementos contingentes (conductuales) de orientación a las metas y evaluación de resultados, pero no son el único factor que explica la evidencia, aunque no es



posible ignorarlos o subvalorar su importancia dentro de la estructura organizacional (refuerzos y castigos). La estrategia que más se refuerza dentro del equipo es el desempeño multitarea o la capacidad de los miembros de realizar varias funciones en lugar de la especialización exhaustiva de aquellos. Esta estrategia depende mucho de la comunicación (mensajes), que se desarrolla principalmente en los dos canales mencionados con anterioridad (medios electrónicos y oral).

De acuerdo a lo antes expuesto, los líderes de los diferentes equipos conformados en el Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, tienen condiciones humanas que permiten fácilmente establecer cierto vínculo afectivo con sus dirigidos, lo que conlleva por ende a obtener mejores resultados y a incrementar la satisfacción personal de cada uno de sus miembros.

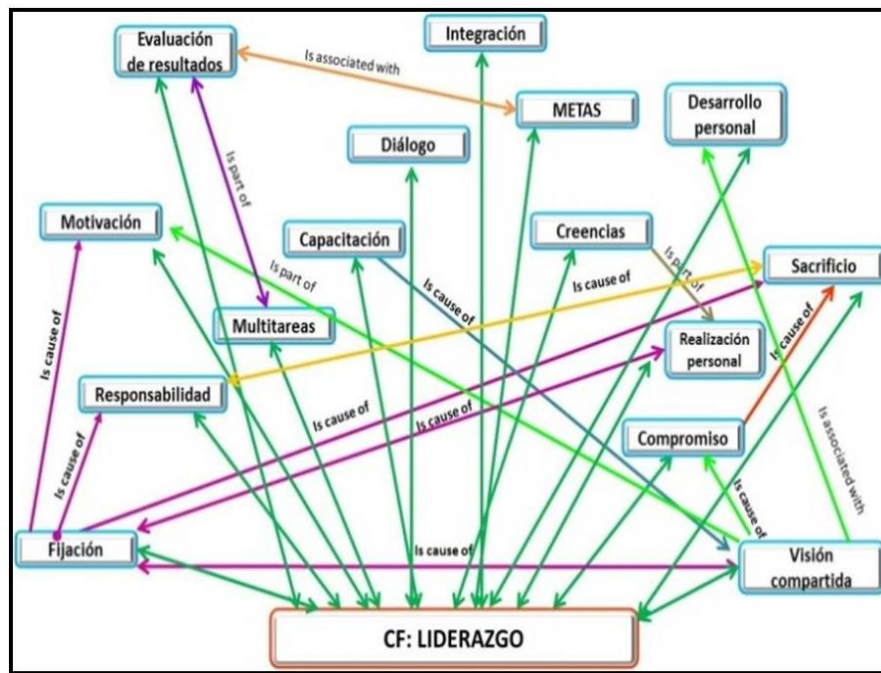


Figura 10. Liderazgo.

Fuente: Liderazgo: instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, Diciembre de 2013

### 10.2.3. Cohesión

La última categoría encontrada corresponde a la Cohesión de los miembros del equipo, la cual está fuertemente relacionada con la Filiación definida anteriormente. En esta categoría sobresale la Comunicación, en los dos canales mencionados anteriormente: electrónico y oral. Éstos perfilan la Frecuencia de las Interacciones y la Claridad de los Objetivos, los dos elementos más importantes (dentro de la presente población) en cuanto a la configuración de la cohesión grupal.

La estrategia de las multitareas y las capacitaciones del personal (contingencias de reforzamiento y aprendizaje, respectivamente) constituyen el marco formal en donde se generan las dinámicas de cohesión.

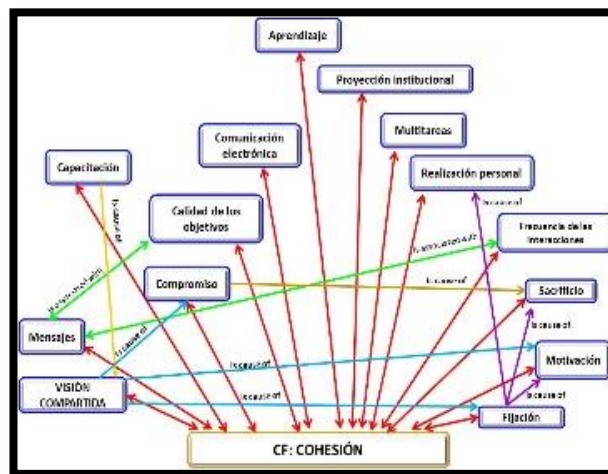


Figura 11. Cohesión.

Fuente: Cohesión: instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, Diciembre de 2013

Las tres categorías presentan un componente afectivo común dado por las dinámicas de motivación, filiación y sacrificio, lo cual da lugar a un tipo de liderazgo y de contexto laboral conductual, motivacional y transformacional.

En la práctica, resulta placentero observar el trabajo realizado por los instructores del CNP, porque a pesar de contar ciertas limitaciones, ellos logran cohesionarse y disfrutan plenamente de su trabajo, al punto que con acciones sustitutas logran sacar a delante sus proyectos cuando de buenas a primeras no se puede, ahí es donde se evidencia que hay filiación, motivación y sacrificio.

#### ***10.2.4. Grupos focales***

En relación a los grupos focales, es pertinente mencionar que obedecen al tipo de análisis cualitativo, aquí se realizó uno por cada programa de formación: Integración con la media técnica (IMT), Jóvenes rurales emprendedores (JVE), Población víctima (PV) y Formación titulada (FT); se realizaron en total seis (6) preguntas las cuales permitieron la libre expresión de cada uno de los participantes, vale aclarar que el ejercicio se llevó a cabo en los diferentes escenarios donde cada equipo de trabajo interactúa. Los resultados se enmarcan de la siguiente manera:

##### **a. Frecuencia con el equipo de trabajo: importancia de la permanencia para trabajar en este equipo**

Es importante mencionar que para los participantes en los grupos focales el sólo hecho de trabajar en el SENA se constituye en un motivo de orgullo, por eso a pesar de las diferentes dificultades que se puedan presentar durante la ejecución de sus funciones, el trabajo que realizan lo hacen porque están convencidos que la institución juega un papel importante en el desarrollo de la sociedad bonaverense.

Lo que los hace verdaderamente feliz de trabajar en sus diferentes equipos, es el poder aportar a sus propias comunidades, herramientas para que puedan desarrollarse como tal; en el caso particular de quienes hacen parte del equipo de población víctima, aseguran que es muy satisfactorio ver como las mujeres y los jóvenes quienes son los que más se capacitan, reciben con beneplácito el servicio que presta cada grupo de instructor a las diferentes comunidades donde se encuentran inmersas, de igual manera, los instructores y el equipo en sí encargado de este tipo de población, manifiestan abiertamente el estar plenamente satisfechos con el trabajo realizado, teniendo en cuenta que es un tipo de población que por su misma condición debe buscar la manera más cómoda para subsistir, una forma que no afecte a terceros ni que los exponga a ellos en lugares peligrosos.

De otro lado de jóvenes rurales, los instructores líderes quienes suelen ser los técnicos, manifiestan que el trabajo no sería lo mismo sin el apoyo de la comunidad, pues por la dificultad geográfica que muchos sectores presentan, no les es fácil acceder a muchas comunidades, especialmente a las que pertenecen a los resguardos indígenas y/o a los consejos de las comunidades negras, no sólo por la ubicación, sino también por lo complejo que puede llegar a ser interactuar en una comunidad y/o resguardo sin los permisos pertinentes; así mismo, manifiestan que para ellos es un motivo de orgullo poder pertenecer a este equipo, teniendo en cuenta que les toca hacer más con menos recursos y que la meta no sólo es lograr constituir las unidades productivas que a la larga sólo pueden llegar a constituir una fría meta, sino el poder ser el común denominador en comunidades que por lo apartado que se encuentran, muchas veces ni siquiera logran conocerse entre ellas.

En formación titulada la dinámica es un poco diferente, teniendo en cuenta que muchos de los instructores transversales que por lo general suelen ser los de menos entradas en los cursos, deben estar inmersos en los diferentes proyectos formativos que están determinados por el número de cursos con que se cuente; es decir que si en el Centro Náutico Pesquero como oferta titulada hay abiertos 20 cursos, deben existir 20 proyectos formativos, y en cada uno de ellos además del instructor técnico, deben participar por lo menos los siete (7) instructores transversales como son: inglés, manejo ambiental, emprendimiento, Tic, Salud ocupacional, cultura física deportiva y Ética; lo curioso es que a pesar de que éstos se deben rotar en cada uno de los equipos, ellos suelen compenetrarse en todos, aunque resaltan que la labor del líder es fundamental para motivarlos y por ende ellos deben transmitir esa motivación a sus aprendices, logrando así el alcance del objetivo final que es el de transmitir a través de la estrategia de formación por proyectos, la importancia de trabajar en equipo, manejar un buen clima organizacional, lograr subsanar los impases que se puedan presentar dentro del equipo y a su vez lograr integrar todas las áreas en un todo.

Es importante mencionar que hay proyectos que hacen parte de lo que el SENA comúnmente denomina convergencia tecnológica, y no es más que la interacción de varios programas de formación en un proyecto que por lo general suele ser formativo pero que termina siendo la respuesta a una necesidad para el centro; sólo por citar un ejemplo de muchos, se cuenta con la construcción de un buque escuela, idea que nace de la necesidad de realizar prácticas de faena de pesca y que termina involucrando otras especialidades como lo son: diseño, soldadura, carpintería, electricidad, refrigeración, plástico con poliéster reforzado y construcción, adicionalmente, una vez el buque esté en funcionamiento (se espera sea en abril del 2015) podrán incursionar otras

disciplinas como pesca, procesamiento de alimentos, cocina, y los cursos con perfiles administrativos una vez se consolide la estrategia SENA empresa.

Caso distinto es trabajar en el equipo de integración con la media técnica, pues aunque el SENA tiene como propósito contribuir con el mejoramiento de la educación media (académica y técnica), fortaleciendo la formación técnica y tecnológica, mediante el desarrollo de competencias laborales desde el 9º grado, para facilitar a los aprendices/estudiantes su inserción al mundo productivo y su movilidad educativa; lo que quiere decir, que sólo se hace transferencia de conocimiento. La diferencia con los otros programas es que como valor agregado, cada institución educativa que se encuentre integrada, deberá seguir los lineamientos del SENA y ello implica adoptar su estrategia pedagógica, lo que significa que deberá construir un proyecto formativo por cada curso que decida abrir; en estos momentos ellos presentan como motivo de orgullo, la construcción de un museo en una de las instituciones y un simulador para procesos de importación y exportación, donde se espera fortalecer a los aprendices/estudiantes de guianza turística y comercio internacional respectivamente; ambos productos se logran no solo con los recursos del Centro Náutico Pesquero, sino que también se logró vincular a otras empresas gracias a la dinámica que como equipo le ponen al proceso, desde luego guiados por la líder del programa.

**b. Naturaleza del entorno exterior: importancia de que la comunidad educativa del SENA los reconozca como equipo.**

A pesar de que cada equipo se define como el mejor programa de la institución, para ellos es evidente que a nivel administrativo hay unos que son más importantes que otros, de allí que la

imagen que cada uno de los programas pueda tener frente a la administración, entra a determinar desde afuera la efectividad en el mismo.

Una cosa es lo que la administración percibe y otra muy diferente es lo que se vive dentro de cada uno de los equipos de los diferentes programas que atiende el SENA; es decir mientras que para la administración pasar a un instructor de un programa a otro puede ser un premio o castigo se piensa que los Jóvenes Rurales y población víctima son los más vulnerables teniendo en cuenta que deben moverse por la zona rural y lugares que pueden ser peligrosos, dentro de cada programa se vive su propia gloria, pues cada líder define su equipo como el mejor y se encarga de que cada que llegue un instructor nuevo, éste se sienta cómodo, lógicamente que esa comodidad viene a estar determinada por el nivel de compromiso que cada miembro del equipo le imprima a sus actividades.

En términos generales, los instructores participantes se sintieron identificados con sus programas y esa felicidad es reflejada hacia el exterior, es por ello, que hoy por hoy no existe un programa diferencial en el Centro Náutico Pesquero, porque de alguna manera, los líderes han cumplido con su trabajo exitosamente, mejorando las perspectivas como equipo de trabajo, de hecho en el año se realizan por lo menos dos ferias empresariales donde los aprendices tienen la oportunidad de mostrar lo que aprendieron en formación y la unidades productivas creadas con semilla SENA.

**c. Exclusividad por pertenecer al equipo: ¿Por qué querer pertenecer a este equipo y no a otro?**

Son varias las razones que mencionaron los instructores para no querer salir de sus respectivos programas, entre otros por el marcado compromiso de sus líderes, en programas como integración con la media técnica y población víctima, éstos no solo se han constituido como sus jefes, sino que han sido el ejemplo a seguir, porque sienten la necesidad de estar en las instituciones y comunidades no solo verificando que el trabajo se realice, sino que son el apoyo incondicional de sus instructores.

Los instructores del área rural en cambio, manifestaron que el interés de la comunidad y el impacto que generan los proyectos en ella son lo que los hace sentir animados a continuar día a día con el proceso formativo.

Por el lado de formación titulada, argumentaron que el impacto que genera la formación en los aprendices es lo que los impulsa a realizar su trabajo con ahínco, algunas veces los aprendices aventajados cuentan con la fortuna de apoyarse en la unidad de emprendimiento e impulsados por los instructores de esta área para que saquen a delante sus ideas de negocios.

**d. Homogeneidad del equipo: importancia de que el equipo sea homogéneo en cualquier aspecto.**

Cuando hay igualdad de condiciones no hay espacio para las diferencias, afortunadamente, a la fecha, los instructores cuentan con las mismas condiciones, aunque hay claridad en el sentido de que el equipo o programa que más consiga es debido a la gestión que el líder o el equipo como tal



llegue a dar; esto en términos de alcanzar más de lo que se tenga programado, mejoramiento de condiciones de trabajo, entre otras variables.

Es importante mencionar que cada programa tiene sus peculiaridades, por ejemplo en el caso de Población víctima, los instructores son más conciliadores, teniendo en cuenta que se deben enfrentar a una población difícil en el sentido de que han vivido situaciones difíciles y que su capacidad de resiliencia es relativamente lenta; en el programa jóvenes rurales, los instructores suelen ser muy recursivos, pues en ocasiones en que los materiales de formación no llegan en los tiempos estipulados, tienen claro que la comunidad no da espera y que de alguna manera deben atenderlos, así mismo, buscan la manera de llegar a la zona donde les toque impartir la formación no importa las dificultades que se les pueda presentar; en integración con la media técnica y formación titulada, los instructores suelen ser bastante proactivos en el sentido de que también se presentan dificultades con los materiales de formación y de alguna manera buscan la forma de suplir ciertas necesidades con acciones sustitutas, saliendo avantes de los diferentes sucesos.

No quiere decir que las características antes mencionadas suelen ser exclusivas de los programas, pues en todos se manifiestan iguales conductas, sólo que en unas en mayor magnitud debido a las peculiaridades de cada programa.

**e. Éxito: definición de éxito para el equipo.**

A pesar de que todos manifestaron que el éxito es lograr el objetivo planteado como equipo de trabajo, es importante mencionar que ese éxito está supeditado a ciertas variables a saber:

- **Programa Población Víctima:** El éxito se refleja en la expresión de cada uno de los beneficiarios del programa cuando obtienen los recursos para el montaje de sus unidades productivas.
- **Programa Jóvenes Rurales Emprendedores:** Es alcanzar los objetivos con todo lo que esto implica, como conseguir a tiempo los materiales de formación, minimizar los riesgos en la zona, optimizar el tiempo, utilizar el transporte indicado, concientizar a la población sobre el trabajo que se va a realizar, la conjugación de todas estas características es lo que se puede denominar éxito en el programa.
- **Programa Integración con la Media Técnica:** el éxito redunda en la aceptación del programa en cada una de las instituciones educativas que se encuentran integradas, esto va más allá del resultado final como lo son la concreción de los proyectos, porque si la institución no está convencida de los beneficios del programa, nadie le va a jalonar y así sería muy difícil conseguir resultados favorables.
- **Programa de formación Titulada:** lograr concluir cada curso de formación con lo que ello implica, es decir, que se haya contado a tiempo con el proyecto de formación, las guías de aprendizaje, haber cumplido la planeación curricular, haber recibido a tiempo los materiales de formación, haber realizado una excelente transferencia de conocimiento, lograr guiar al aprendiz para que escoja el mejor de los medios para su etapa productiva y

finalmente, lograr que el índice de certificaciones por programa de formación sea el más bajo de todos; a grandes rasgos ese sería un proceso exitoso en esta formación.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el éxito para los instructores del SENA, se resumen en el logro de los objetivos siguiendo a cabalidad los parámetros establecidos por la entidad.

**f. Claridad en los objetivos del equipo: importancia de que todos conozcan los objetivos del equipo.**

La socialización de los objetivos del equipo es el punto de partida para alcanzar el éxito, puesto que si todos los miembros del equipo no conocen los propósitos del mismo, seguramente la realización de las labores van a ser más lentas y no se tendrá uniformidad en ello, es decir que cada uno tendría sus propias prioridades y eso sería mortal para el equipo, pues no habría unidad, compañerismo, respeto, hermandad y mucho menos compromiso por realizar una buena labor. Lo que se evidencia es que los instructores logran concatenarse rápidamente con los objetivos del programa al que representan, pues cuando suceden cambios de personal o entran nuevos, rápidamente se adaptan al sistema.

En el caso particular de formación titulada, son muchos los problemas que causaría el que no todos los miembros de un equipo de trabajo conocieran los objetivos del mismo, pues sencillamente el proyecto formativo no se podría llevar a cabo y de lograr hacerlo, al líder le tocaría trabajar solo y los resultados no serían los esperados.

Esta misma situación se presentaría en los tres programas restantes, así, en jóvenes rurales emprendedores y población víctima las unidades productivas no se llevarían a feliz término y en el caso de integración, sencillamente no se cumpliría con el propósito institucional como lo es la realización de transferencia metodológica a estas instituciones articuladas.

Vale la pena resaltar que uno de los líderes hacen especial énfasis en que no solo es importante dar a conocer él o los objetivos del equipo para conseguir los resultados esperados, también es importante hacerle seguimiento a la interiorización de los mismos porque sólo así se puede garantizar el logro de éstos.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que las comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los grupos de trabajo en la organización, específicamente de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura de acuerdo a las categorías objeto de estudio son las contempladas en la tabla No. 7

*Tabla No. 7*

*Comportamientos humanos que posibilitan la cohesión en los equipos de trabajo según los hallazgos*

CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS SEGÚN LOS HALLAZGOS
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Sentido de pertenencia
	Motivación
	Atracción hacia el equipo
	Flexibilidad
	Estilo de liderazgo
	Comunicación
	Apoyo profesional
	Compromiso
	Desarrollo personal

	Evaluación de resultados
	Responsabilidad
	Sacrificio
	Visión compartida
COHESIÓN	Exclusividad por pertenecer al grupo
	Claridad en los objetivos del equipo
	Frecuencia de interacción del equipo
	Visión compartida
	Mensajes
	Capacitación
	Compromiso
	Calidad de objetivos
	Aprendizaje
	Proyección institucional
	Multitareas
	Realización personal
	Frecuencia de interacción
	Sacrificio
	Motivación
Filiación	
LIDERAZGO	Filiación
	Evaluación de resultados
	Responsabilidad
	Motivación
	Multitareas
	Capacitación
	Diálogo
	Integración
	Metas claras
	Creencias
	Desarrollo personal
	Realización personal
	Compromiso
	Sacrificio
	Visión compartida

Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos del estudio

#### **4. Aportes de la investigación de acuerdo a los resultados arrojados en el presente estudio.**

Teniendo en cuenta el ejercicio preliminar y los resultados de la investigación, se puede afirmar, que también hacen parte de los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los equipos de trabajo los siguientes:

### **1. Trabajo en Equipo:**

- Motivación
- Atracción hacia el equipo
- Flexibilidad
- Evaluación de resultados.
- Sacrificio.

### **2. Liderazgo.**

- Filiación
- Evaluación de resultados
- Comunicación
- Integración
- Aspectos de índole cultural: creencias, valores
- Desarrollo personal
- Compromiso
- Visión compartida

### **3. Cohesión**

- Visión compartida

- Buena comunicación
- Las capacitaciones
- El compromiso colectivo
- El aprendizaje
- La proyección institucional
- La realización personal
- La motivación
- La filiación

## 10. Discusión

Es importante tener en cuenta que la idea de investigación surgió de la observación de los resultados de ciertos equipos de trabajo conformados por instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, hecho que generó una fuerza motora que a su vez impulsó a plantearse ciertas preguntas que en su momento han servido de guía para el desarrollo de la misma.

Cuestionamientos como ¿Qué acciones permiten la atracción entre los miembros del equipo, concretamente de los instructores del CNPB<sup>1</sup>; qué factores permiten la atracción hacia esos equipo, cuáles son los factores determinantes que permiten que los miembros del equipo de instructores del CNPB se sientan motivados para trabajar en equipo y cómo se deben coordinar los esfuerzos para que los instructores del CNPB puedan alcanzar los objetivos comunes del equipo? han permitido delimitar el camino a seguir para finalmente poder encontrar los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los equipos de trabajo conformados por instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.

Lo anterior conllevó a realizar en primera instancia una exploración en ambientes reales de formación como lo fue la comunidad Bodegas que está asentada en el área rural del municipio de Buenaventura, para poder observar el actuar diario de los instructores del CNPB con sus aprendices y demás miembros de la comunidad.

---

<sup>1</sup> Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.



En esa oportunidad gracias al apoyo de la comunidad y el grupo de instructores que estaban frente a la formación, se pudo dar respuestas a priori a cada uno de los interrogantes antes mencionados, mismas que permitieron llevar a cabo la investigación para poder confirmarlas o en su defecto rechazarlas.

El SENA dentro de su política institucional de formación, goza de una gama de programas formativos entre los que se encuentran: Formación titulada, Formación complementaria, Jóvenes Rurales Emprendedores, Población Víctima (Desplazados), Integración con la media técnica y 100 mil oportunidades. De acuerdo a las condiciones de la población y a la infraestructura del Centro de formación el Centro Náutico atiende todos los programas excepto 100 mil oportunidades.

Para el presente estudio, se tuvo en cuenta los equipos conformados en formación titulada, Jóvenes Rurales Emprendedores, Integración con la media técnica y Población víctima, pues son los que por su estrategia formativa, es preciso trabajar en equipo.

En primera instancia, para cada uno de los programas objeto de estudio se identificaron características como: persecución del mismo propósito, lo que los expertos denominan Claridad en los objetivos; el compromiso de los integrantes del equipo, la responsabilidad de todos para alcanzar los propósitos, la marcada colaboración entre los miembros del equipo, la tolerancia a la hora de enfrentar alguna dificultad, el deseo de mostrar progreso en la zona donde interactúan como equipo y por último el imprimirle pasión a las actividades realizadas en la zona, la pasión como generadora de sentido de pertenencia.

Estas premisas fueron fundamentales a la hora de escoger las variables a estudiar, teniendo en cuenta que la cohesión grupal ha sido considerada como un proceso clave en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo (Barrasa y Gil, 2004). Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la influencia de la cohesión de manera diferenciada sobre la eficacia grupal y los resultados del equipo (Bealet al., 2003; Chang y Bordia, 2001; Cohen y Bailey, 1997; Gully, Devine y Whitney, 1995; Muller y Copper, 1994). A pesar de que son pocas las investigaciones dedicadas a explorar los antecedentes de la cohesión grupal (Kozlowski y Ilgen, 2006) se emprendió este estudio considerando que en las exploraciones realizadas, se había obtenido material suficiente para enfrentar el desafío.

Diferentes son los enfoques que se les ha dado a investigaciones relacionadas con la cohesión grupal, por ejemplo los estudios revisados se han centrado sobre todo en aspectos de composición del grupo como la heterogeneidad o diversidad de sus miembros, el tamaño (Carron y Brawley, 2000) y en la personalidad (Barrick, Stewart, Neubert y Mount, 1998); Briones y Tabernero (2005) llevan a cabo un estudio experimental utilizando equipos heterogéneos en el que se pone de manifiesto que cuando al equipo se le forma siguiendo una aproximación cooperativa que enfatiza la participación activa en el aprendizaje, resultan favorecidos procesos como la comunicación abierta y la cohesión social. En la misma dirección, algunas investigaciones han demostrado que interacciones repetidas entre los miembros del equipo permiten adquirir más información y mejorar las relaciones sociales en el equipo (Jackson, May y Whitney, 1995; Jung y Sosik, 1999).

Con relación a los resultados hallados en la presente investigación, no se está muy distante de esos hallazgos, pues se encontraron características similares como la buena comunicación, la identificación con el objetivo del equipo, la filiación, y la interacción hacen parte de los rasgos encontrados. Lo que significa que en los equipos de trabajo conformado por instructores dentro de los programas de formación antes descritos, para que exista cohesión, es preciso se cree un ambiente propicio donde la buena comunicación juega un papel determinante, la identificación de los objetivos como equipo entra a determinar el camino que el equipo deberá seguir, se establecerán lazos de amistad lo que permitirá una mayor y mejor interacción entre cada uno de los integrantes del equipo.

De acuerdo a los resultados arrojados en el presente estudio, los líderes establecen claramente sus objetivos y los hacen extensivos a los demás coequiperos, el problema es que no en todos los equipos se maneja de la misma manera, pues en el caso particular de formación titulada, hay un factor determinante que no permite que aunque se consigan los resultados, los compañeros de trabajo logren compenetrarse, reconozcan a su líder, tengan sentido de pertenencia no sólo por la institución sino también por su trabajo, entre otras características esenciales para la existencia de la cohesión, cuentan con un indicador que juega en su contra como lo es el hecho de que los instructores transversales<sup>2</sup> o de política institucional tengan que moverse por más de doce (12) equipos de trabajo; esto entraría a afectar uno de los factores determinantes para la cohesión grupal como lo es la frecuencia en las interacciones, pues por más sentido de pertenencia que tengan estas personas, los tiempos no les da para estar cohesionados en todos estos equipos, y desde luego sólo

---

<sup>2</sup>Son los instructores de ética, manejo ambiental, cultura física, salud ocupacional, Tic's y emprendimiento

logran compenetrarse con los equipos que cuentan con líderes que hacen la diferencia y eso puede estar enmarcado en lo atractivo del proyecto y/o en la amistad que se tenga con el líder.

Este caso sólo se presenta en formación titulada, pues en los otros tres grupos de estudio, la situación se torna diferente, teniendo en cuenta que también cuentan con instructores transversales, pero la interacción de éstos y los cursos a atender es inferior, aun así, estos instructores participan en la consecución de los proyectos formativos propuestos desde el inicio de la formación.

Respecto a los factores que hacen posible la atracción hacia el equipo, se evidencia que el compromiso, la visión compartida, la comunicación, el dialogo, el desarrollo personal, la evaluación de los resultados, la responsabilidad y el sacrificio que los integrantes del equipo hacen para poder alcanzar sus objetivos. Es importante hacer énfasis en que a pesar de que se alcanzan las metas establecidas en cada uno de los equipos y que éstos funcionan de manera armoniosa, que hay compromiso y todas las demás características identificadas, es indispensable que la institución mejore en aspectos como la entrega a tiempo de los materiales de formación, las contrataciones a tiempo de los equipos de trabajo, ampliación del equipo transversal para que puedan atender menos cursos con mayor dedicación para que los tiempos de interacción sean precisos y adecuados sin generar desgaste en los instructores de estas áreas.

Como lo menciona Godínez (2007) citado por Zupi y Estrunch (Febrero 2011), la cohesión es el resultado de la relación tensa entre los componentes, que en su interrelación forman un conjunto dinámico. Es preciso indicar que la cohesión es posible gracias a la cooperación de todos los sectores de la sociedad en vista de bienes colectivos, que es dinámica, lo que supone que puede

aumentar o disminuir dependiendo del resultado de las fuerzas de las relaciones entre los elementos; de allí que las acciones que se realicen desde la dirección del CNPB, deberán estar enmarcadas en la conservación y/o provocación de estados que conlleven a la permanencia de equipos cohesionados, por tanto, deberán asumir tal como lo hacen sus instructores, aprendices y la comunidad, los compromisos que de ella dependan.

De acuerdo a las tres variables utilizadas en el presente estudio, vale la pena mencionar que así en el interior de cada una de ellas se manejen ciertas características que determinan la existencia de las mismas, también existen unas características comunes que hace que haya trabajo en equipo, se establezca un estilo de liderazgo y a su vez se cuente con equipos cohesionados; esas características similares son: compromiso, desarrollo personal y la visión compartida. Lo que significa que los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, consideran necesario la existencia de estas tres características fundamentales para que haya cohesión, liderazgo y trabajo en equipo en este centro de formación.

Así mismo, es preciso indicar que entre las variables Cohesión y Trabajo en equipo, los instructores dejan ver características similares como el sacrificio y la comunicación, lo que indica que ambas variables deben estar presente estas características; entre las variables Cohesión y Liderazgo hay más características similares, pues de acuerdo a la figura , la fijación, la motivación, las múltiples tareas, las capacitaciones y las metas deben estar inmersas en ambas para su existencia; si se observa en el mismo gráfico, entre las variables Trabajo en Equipo y Liderazgo, también hay características que están presente en ambas, como lo son la Responsabilidad, el Diálogo y la Evaluación de Resultados; tal parece que para los instructores que hicieron parte de

la presente investigación, se requiere un líder y un equipo con estas tres características antes mencionadas.

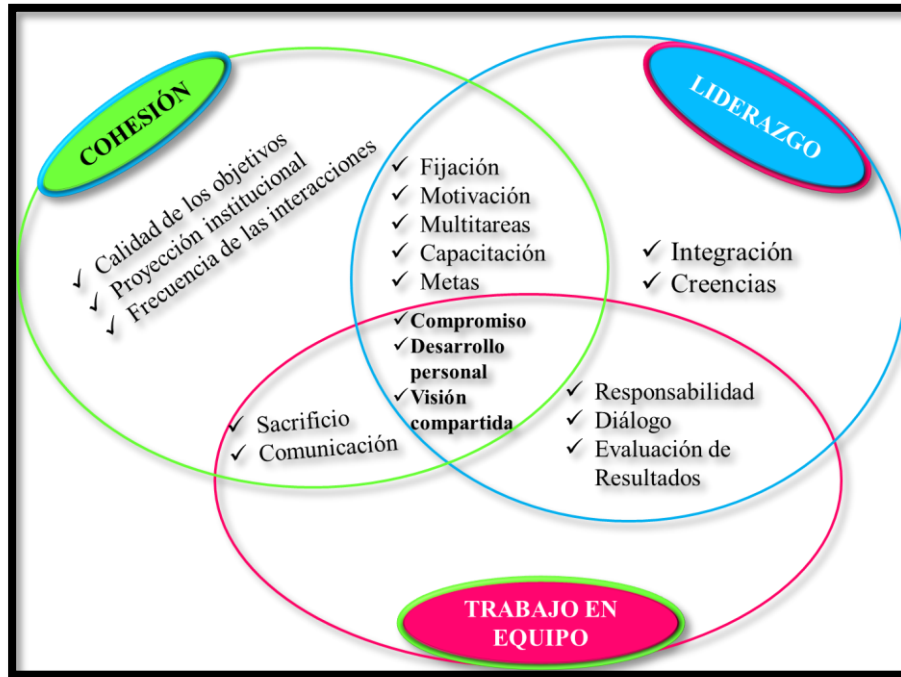


Figura 12. Características comunes entre las variables objeto de estudio.  
Fuente: Elaboración propia tomando como base los resultados del estudio de investigación

De acuerdo a estudios mencionado con anterioridad, la presente investigación no dista mucho de los resultados conseguidos en otras esferas, pues aunque la cohesión sea medida en la comunidad, equipos de conjunto o en una organización, el concepto como tal es el mismo, por lo tanto para los líderes es sumamente importante lograr que sus equipos de trabajos tengan un alto grado de cohesión, para así poder aprovechar sus ventajas como lo es el logro de los objetivos comunes y conseguir altos niveles de desarrollo entre otros.

Revisando los estudios tendientes a conocer el rendimiento en deportes de quipos, a pesar de que el objeto de estudio no es el mismo, se encontraron entre otras similitudes como que todos los miembros del equipo se esfuerzan y trabajan para conseguir los objetivos comunes, se cuenta con mayor facilidad en la comunicación, los entrenadores o líderes realizan bien su trabajo, se encuentran motivados para trabar en el equipo y predomina el respeto entre los miembros del equipo.

Por otro lado, es preciso indicar que también se encontraron estudios donde existen diferencias respecto a los resultados de la presente investigación, tal es el caso del estudio llevado a cabo en el Centro de Estudios para el Aprendizaje Permanente de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Cepap-UNESR) realizado en el 2001 por Rosa y otros, por ejemplo, se encontró que se evidencia que hay un grupo de trabajadores con poco sentido de pertenencia, no hay atracción, ni motivación hacia el trabajo y prefieren trabajar de manera individual, lo que no ocurre en este estudio, pues los instructores tienen tendencia hacia el logro de los objetivos de manera mancomunada.

De acuerdo a la experiencia vivida, es pertinente recomendar la promoción de estudios o investigaciones similares que conlleven a la exploración de los comportamientos que influyen en la producción de la organización, teniendo en cuenta desde luego la cohesión como principal fuerza motora en el funcionamiento de los equipos de trabajo, pero esta vez incluyendo a la parte administrativa de la organización; es decir, vincular desde el direccionamiento estratégico, los servicios de apoyo y desde luego a la parte misional del Centro de formación.

Es preciso mencionar que se contó con la disposición necesaria por parte de la administración y los diferentes grupos de instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura para la realización de la presente investigación, aun así se presentaron ciertas dificultades de tipo logístico, teniendo en cuenta que muchos de los equipos para poder realizar sus labores cotidianas deben desplazarse a la zona rural, lo que presentó un retraso en la realización de entrevistas, encuestas, grupos focales e inspección de la zona de trabajo, pues por cuestiones de tiempos, pues no siempre los instructores pueden entrar y salir de la zona en el tiempo en que ellos lo establezcan, ello puede estar supeditado al nivel de las mareas, el estado de las siembras entre otras razones válidas.



## 11. Conclusiones

El presente estudio permitió identificar y caracterizar comportamientos humanos que hicieron posible la cohesión en los equipos de trabajo, especialmente aquellos que se encuentran conformados por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, así mismo a través de la utilización de herramientas como las entrevistas, encuestas y grupos focales se logró evidenciar que para los instructores los criterios que hacen posible la cohesión en sus equipos son aspectos como la claridad que se tenga de los objetivos, el prestigio que genera el pertenecer a cada equipo, la frecuencia de interacción del equipo de trabajo, la naturaleza del entorno, la homogeneidad entre sus miembros y por último el éxito que se logra al final de cada fin de periodo.

Se puede afirmar que en orden de importancia los criterios que denotan iniciativas y prácticas del equipo de trabajo en el CNPB son:

- Sentido de pertenencia
- Motivación de los miembros para trabajar en equipo
- Atracción hacia el equipo
- Flexibilidad en el equipo
- Estilo de liderazgo
- Comunicación
- Apoyo profesional

- Atracción hacia el equipo
- Flexibilidad
- Evaluación de resultados.
- Sacrificio.
- Comunicación
- Integración
- Aspectos de índole cultural: creencias, valores
- Desarrollo personal
- Visión compartida
- Buena comunicación
- Las capacitaciones
- El compromiso colectivo
- El aprendizaje
- La proyección institucional
- La motivación
- La filiación

A pesar de que se puede evidenciar que si hay comportamientos que conllevan a la cohesión en los equipos de trabajo en esta institución, es preciso tener en cuenta que en los equipos de trabajo no les es permitido tener iniciativas para con el mejoramiento de equipo, eso debido a factores como que el SENA es una institución que tiene todo plenamente establecido y por más que se quieran hacer mejoras, todo debe estar enmarcado bajo las normas de la institución, lo anterior no es óbice para el cumplimiento de los objetivos y metas.

### **13. Recomendaciones**

Conforme a la experiencia vivida en esta investigación, se recomienda a la subdirección del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura lo siguiente:

Promover investigaciones que estén relacionadas con conocer el nivel de cohesión de los diferentes equipos por programa de formación, de tal manera, que se establezcan referencias para facilitar el diseño y ajuste de métodos de diagnóstico y a su vez permita establecer estrategias que conlleven al establecimiento de ventajas competitivas entre éstos que permitan a su vez siempre el logro de los objetivos grupales. Lo anterior con el propósito de reorganizar estratégicamente los equipos en aras de motivar a los instructores y por ende éste pueda lograr no solo los objetivos organizacionales, sino también los personales.

Así mismo, se propone establecer mecanismos tendientes a la conservación de los equipos de trabajo, pues de acuerdo a los resultados arrojados, es tal la armonía que se vive en éstos, que es meritorio conservar el talento humano.

## Bibliografía

- Acosta José María (2011). *Trabajo en Equipo*. Editorial ESIC. ISBN: 978-84- 7356-794-7. Impreso en Madrid.
- Aguilar Bustamante María C y Rentería Pérez Erico (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones: Reflexiones y experiencias de investigación*. ISBN: 958-631-566-1.
- Andrade Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica*. Editorial Gesbiblo SL. ISBN: 84-9745-100-7. Impreso en España.
- Ander-Egg Ezequiel, Aguilar María José (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso S.A. ISBN: 970-641-352-9. Impreso en México.
- Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R.(2004) *The nature of leadership*. Thousand Oaks: sage Publications.
- Ariza Montes José A., Morales Gutiérrez Alfonso C. y Morales Fernández Emilio (2004). *Dirección y administración integrada de personas: Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-4019-2. Impreso en España.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Blanchard Ken, Randolph Alan y Grazier Peter (2006). *Trabajo en Equipo GoTeam: Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Editorial Planeta Colombiana S.A. ISBN: 84-234-2388-3. Impreso en Colombia.
- Cane Sheila (1997). *Cómo triunfar a través de las personas: Lo mejor de las estrategias Kaizen. Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad*. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 958-600-694-8. Impreso en Colombia.

Chiavenato, Idalberto (1995). *Administración de los Recursos Humanos, segunda edición*. MacGraw Hill, ISBN: 958-600-212-8. Impreso en Colombia.

Dávila, A. (1995). *Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales*. En: J.M. Delgado y J. Gutiérrez (edit.). "Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales". Madrid, Editorial Síntesis, pp. 69-83.

Díez de Castro Emilio P, otros (2001). **Administración y Dirección**. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-2818-4. Impreso en España.

Fiedler F.E. (1978) *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. En Berlowitz (Ed) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Guillen Gestoso Carlos y Guil Bozal Rocío (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales: Clima, Motivación, Cultura, Satisfacción*. Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-2518-5 Impreso en España.

Hogg A. Michael y Vaughan M. Graham (2008). *Psicología Social. 5ª edición, editorial Médica Panamericana*. ISBN: 978-84-9835-22-6. Impreso en España.

House, R.j (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds), *Leadership. The cutting edge*. Varvondale: Sounthern Illinois University Press.

Rosen H. Robert, Berger Lisa (1993). *Cómo lograr una empresa sana*. Ediciones Granica SA. ISBN: 950-6411-188-3.

Senge Peter y otros (1997). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica, ISBN: 84-7577-392-1. Impreso en España.

Vroom, V. H. Yetton P. W. (1973) *Leadeship and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburg Press.

Zaccaro, S. (2001) *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Waashington D.C. : American Psychological Association.

## Anexos

### Anexo A. Entrevista



#### UNIVERSIDAD DE MANIZALES

#### MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

#### ENTREVISTA

DATOS PERSONALES									
NOMBRE Y APELLIDO									
EDAD		años		GENERO	F		M		LGBT
PROFESIÓN									
CARGO				DEPENDENCIA					
NIVEL DE ESTUDIOS									
TIEMPO DE SERVICIO EN LA ORGANIZACIÓN			PERSONAL QUE ACOMPAÑA						

#### TRABAJO EN EQUIPO.

#### Comunicación eficaz.

1. Hay diferentes formas según las cuales las personas se comunican (hablando, escribiendo, etc.) En tu equipo de trabajo, ¿cómo se comunican?

2. En base a lo que comentaste, ¿crees que la forma como se comunican es eficaz? ¿Por qué?
3. Existe alguna forma de comunicación que quieras resaltar?

### **Visión compartida.**

1. ¿Cuál es el principal propósito por el cual tú y tu equipo, trabajan en la construcción del Buque Escuela del Náutico que promueve el SENA de Buenaventura?
2. ¿Si existe un propósito común, como se construyó?

### **COHESION.**

### **Homogeneidad del grupo.**

1. Encuentras elementos comunes en tu desempeño y en el de tus compañeros? ¿Podrías describirlos?
2. Que hace que su equipo de trabajo sea diferente con otros.

### **Claridad de los objetivos del grupo.**

1. ¿Cuál es el sueño que tienen como equipo de trabajo?
2. En el equipo, ¿cómo se construyen los objetivos?

### **Éxito.**

1. ¿Cuál es el factor de éxito que percibes en tu equipo de trabajo?
2. ¿Cuál es el éxito alcanzado por el equipo, que podrías mencionar?

## **LIDERAZGO.**

### **Como instrumento para el logro de metas grupales.**

1. ¿Cuáles características de tu jefe o líder admiras y por qué?
2. ¿Qué método emplea tu Jefe ó Líder de equipo de trabajo para lograr que sus colaboradores aporten a la consecución de las metas organizacionales?

### **Como resultado del proceso de interacción grupal.**

1. ¿Qué otros líderes detectas al interior de tu equipo de trabajo y con cuáles actividades específicas los relacionas?
2. ¿Qué habilidades tiene tu líder para inspirar a los colaboradores a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planteados?
3. ¿Cómo describes el proceso de toma de decisiones en tu equipo de trabajo y qué grado de participación tienes en él?

***¡Gracias por tu valiosa colaboración!***



## **Anexo B. Encuesta**



### **UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

### **MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

#### **ENCUESTA**

Buenos días / tardes, somos estudiantes de Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Con miras a caracterizar los comportamientos humanos que hacen posible la cohesión en los grupos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura a partir de la comprensión de la teoría de aprendizaje en equipo planteada por Peter Senge y equipos de alto desempeño e investigaciones documentadas de manera formal; nos dirigimos a usted para que nos colabore respondiendo las siguientes preguntas:

#### **I: FACTORES DE COHESIÓN**

En primer lugar nos gustaría saber en qué medida experimenta una cohesión con su equipo de trabajo de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (1: Muy en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: De acuerdo; 5: Muy de acuerdo)

<b>RELACIÓN EN EL TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Frecuencia con el equipo de trabajo</b>					
1. Mi trabajo en equipo me permite realizar actividades como lo quisiera					
2. El tiempo que debo dedicar al trabajo con el equipo me permite participar por igual en las responsabilidades y actividades del equipo					
3. La cantidad de tiempo que debo pasar en las responsabilidades del trabajo en equipo me parece suficiente					
<b>Naturaleza del entorno exterior</b>					
4. Los miembros del equipo son reconocidos por la comunidad donde se desarrolla sus actividades					
5. Las personas de la comunidad reconocen que existe semejanza entre los miembros del equipo en su forma de actuar					
6. Existe interés por relacionarse amistosamente entre los miembros del equipo y la comunidad en general					
<b>Exclusividad por pertenecer al equipo</b>					
7. Me siento parte del equipo de trabajo					
8. Soy reconocido como miembro de mi grupo de trabajo					
9. Pertenecer a este equipo de trabajo me genera orgullo					
<b>Homogeneidad del equipo</b>					
10. Todos los miembros del equipo son del mismo sector geográfico					
11. Todos miembros del equipo tienen el mismo nivel de formación profesional (Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, entre otros)					
12. Todos los miembros del equipo tienen el mismo nivel de ingreso.					
<b>Éxito</b>					

<b>RELACIÓN EN EL TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Tus compañeros desempeñan bien sus roles para conseguir un buen resultado como equipo					
14. El ambiente de trabajo es cómodo					
15. Todos los miembros participan en la discusión relacionada con las tareas del equipo					
16. Los miembros del equipo se escuchan mutuamente					
17. Existe libertad de expresión en el grupo					
<b>Claridad de los objetivos del equipo</b>					
18. En el equipo hay flexibilidad de objetivos, es decir, es capaz de reconsiderar los objetivos para los que están trabajando					
19. Tus compañeros tienen una idea clara de los objetivos del equipo					
20. El equipo es consciente de su propio método de operación					

## II. INICIATIVAS Y PRÁCTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

Actualmente, en el contexto organizacional y académico, se debaten una serie de prácticas, iniciativas o políticas para reducir el conflicto entre la vida laboral y la vida familiar. Por favor, de las siguientes de tales iniciativas, indique si existen en su empresa, seleccionando SI o NO. Así mismo, marque con una X en la última columna si, en caso de existir, las ha utilizado en los dos últimos años.

<b>FLEXIBILIDAD DEL EQUIPO</b>	<b>Existe</b>	<b>No hay claridad</b>
1. El horario del trabajo con el equipo es flexible	SI NO	
2. El equipo permite el cambio de decisiones	SI NO	

<b>FLEXIBILIDAD DEL EQUIPO</b>	<b>Existe</b>	<b>No hay claridad</b>
3. Las decisiones una vez tomadas se pueden replantear	SI NO	
<b>ATRACCIÓN HACIA EL EQUIPO</b>		
4. Existe una fuerza de atracción que actúa sobre los miembros en dirección al equipo	SI NO	
5. Se percibe que hay semejanzas entre cada miembro del equipo con el equipo	SI NO	
6. Se siente identificado con los miembros y con los objetivos del equipo	SI NO	
7. Prefiere estar con los miembros del equipo más que con otras personas	SI NO	
<b>MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS PARA TRABAJAR EN EQUIPO</b>		
8. Siento que siempre estoy dispuesto para efectuar las actividades con energía	SI NO	
9. Tengo siempre presente la ejecución de reuniones para no faltar a ellas	SI NO	
10. Me preocupo por la participación activa en las reuniones	SI NO	
11. Dejo de hacer otras actividades por estar con el equipo	SI NO	
<b>APOYO PROFESIONAL</b>		
12. Existe preocupación por la unión de fuerzas para compartir	SI NO	
13. En el equipo de trabajo hay unión de fuerzas para decidir	SI NO	
14. En el equipo de trabajo se evidencia la unión de fuerzas para ejecutar acciones	SI NO	
15. En el equipo de trabajo prima la unión de fuerzas para lograr las metas	SI NO	
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>		
16. Existe un estilo de liderazgo que apunta hacia el logro de los objetivos del equipo	SI NO	

<b>FLEXIBILIDAD DEL EQUIPO</b>	<b>Existe</b>	<b>No hay claridad</b>
17. El liderazgo es reconocido por todos los miembros del equipo	SI NO	
18. El líder permite que el equipo se una para la toma de decisiones	SI NO	
19. El líder maneja acertadamente la resistencia al cambio	SI NO	
<b>COMUNICACIÓN</b>		
20. La comunicación en el equipo es efectiva	SI NO	
21. El equipo de trabajo tienen respeto por sus opiniones	SI NO	
22. La información del equipo es fluida	SI NO	
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>		
23. Los miembros de tu equipo están altamente comprometidos con el equipo	SI NO	
24. Los miembros de tu equipo están altamente comprometidos con la institución	SI NO	
25. Los miembros de tu equipo están altamente comprometidos con el trabajo	SI NO	

¿Qué prácticas o iniciativas no mencionadas en el formulario le gustaría que tuviera su equipo de trabajo? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

### III. OTRAS CUESTIONES

1. ¿Ha dejado en los dos últimos años de hacer uso de alguna iniciativa que hubiera deseado por estar con el equipo de trabajo? **Si:** \_\_; **No:** \_\_;

2. ¿Se le ha denegado en los dos últimos años alguna iniciativa que sin embargo ha solicitado en su grupo de trabajo? **Si:** \_\_; **No:** \_\_;

3. ¿Cuándo se ha tenido que ausentar del equipo de trabajo por problemas personales los compañeros lo comprenden? **Si:** \_\_; **No:** \_\_;

En caso de respuesta afirmativa, ¿en qué casos se ha ausentado?

---

### IV. ASPECTOS SOCIALES: Marque con una X la respuesta que lo o la identifique

1. Su perfil para esta encuesta es:

---

<b>Titulada</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Articulación</b>	<b>media</b>	<b>Población</b>
	<b>Rurales</b>	<b>técnica</b>		<b>víctima</b>
<b>Instructor</b>				<b>Área:</b>

---

2. Su vinculación laboral con el SENA es:Planta: \_\_; Contratista: \_\_; No aplica: \_\_

3. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece? 1: \_; 2: \_; 3: \_; 4: \_; 5: \_; 6: \_

4. Indique su edad

a. Menos de 25 _____	b. Entre 25 y 35 _____	c. Entre 36 y 50 _____	d. Más de 50 _____
-------------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------

5. ¿Género? 1. Femenino \_\_\_\_\_ 2. Masculino \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene hijos?SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_ (En caso de ser SI, pase a la 7; en caso de ser NO, para a la 8)

7. En caso de afirmativo, por favor indique el número de hijos que tiene en las siguientes edades:

a. Menos de 1 año _____	b. Entre 1 y 4 años _____	c. Entre 5 y 10 años _____	d. Mayores de 11 años _____
¿Cuántos? _____	¿Cuántos? _____	¿Cuántos? _____	¿Cuántos? _____

8. Número de personas a cargo: (En caso de ser Afirmativo, pase a la 9; en caso de ser Negativo, para a la 10)

a. Ninguna _____	b. 1 a 3 _____	c. 4 a 6 _____	d. Más de 7 _____
------------------	----------------	----------------	-------------------

9. Indique el número de personas a cargo:

a. En situación de discapacidad _____	b. Adulto mayor _____	c. Niñez _____
Otros _____ ¿Cuál? _____		

10. Cargo en el equipo: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

a. Bachiller		b. Técnico		c. Tecnólogo		d. Profesional	
--------------	--	------------	--	--------------	--	----------------	--

12. Si es bachiller, técnico, tecnólogo, profesional, u otro, por favor indique el título obtenido:

\_\_\_\_\_

Usted ha sido muy amable al participar en esta investigación, brindándonos sus puntos de vista. Por nuestra parte, además de agradecerle su participación, le reiteramos nuestro compromiso de confidencialidad.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, SU ATENCIÓN Y SUS VALIOSOS  
APORTES!**



## **Anexo C. Guía para trabajar grupo focal**



### **UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

#### **MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

1. **FRECUENCIA CON EL EQUIPO DE TRABAJO:** importancia de la permanencia para trabajar en este equipo.
2. **NATURALEZA DEL ENTORNO EXTERIOR:** importancia de que la comunidad educativa del SENA los reconozca como equipo.
3. **EXCLUSIVIDAD POR PERTENECER AL EQUIPO:** ¿por qué querer pertenecer a este equipo y no a otro?
4. **HOMOGENEIDAD DEL EQUIPO:** importancia de que el equipo sea homogéneo en cualquier aspecto.
5. **ÉXITO:** definición de éxito para el equipo.
6. **CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:** importancia de que todos conozcan los objetivos del equipo.

### Anexo D. Validación Formato de Encuesta

**FICHA EVALUATIVA DEL INSTRUMENTO A FACTORES DE COHESIÓN**

Jurado: George Garcés Rivas  
Profesión: Administrador de Empresas  
Posgrado: Dirección y Administración de Empresas (MBA)

El cuestionario **A: FACTORES DE COHESIÓN** se propone medir la cohesión en los equipos de trabajo conformado por los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura, reconociendo en qué medida experimenta una cohesión con su equipo de trabajo teniendo en cuenta la frecuencia de los equipos de trabajo, la naturaleza del entorno exterior, la exclusividad por pertenecer al equipo, la homogeneidad del equipo, la calidad de los objetivos del equipo.

Se espera con los presentes cuestionarios el logro de los siguientes objetivos:

Identificar las acciones que permiten conocer la forma de atracción entre los miembros del Equipo, concretamente de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura.

Identificar los códigos simbólicos asociados a los aportes conceptuales de la teoría, de acuerdo con las categorías a partir de las cuales se pretende crear la estructura conceptual para especificar los factores que permiten la atracción hacia el equipo, concretamente de los instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura

Para efectos de la validación del instrumento **A** le solicitamos que una vez lo haya revisado, responda las siguientes preguntas:

1. El instrumento posee una coherencia con la definición operacional del atributo Factores Cohesión

- a. Alta (significa que mide todas las condiciones que conforman las definiciones).
- b. Mediana (significa que no mide todas las condiciones que conforman la definición).
- c. Baja (significa que no mide ninguna de las condiciones que conforman la definición).

Observaciones: \_\_\_\_\_

2. El instrumento posee una calidad lingüística.

- a. Alta (significa que la redacción y los términos utilizados son comprensibles para los sujetos que conforman la muestra).
- b. Mediana (significa que la redacción o los términos no siempre son comprensibles).
- c. Baja (significa que la redacción o los términos son poco o nada comprensibles).

Observaciones: \_\_\_\_\_

3. El instrumento facilita el logro de los objetivos propuestos

- a. En alto grado (significa que mide todos los aspectos deseados).
- b. En mediano grado (significa que no siempre mide todos los aspectos deseados).
- c. En bajo grado (significa que no mide los aspectos deseados).

Observaciones: \_\_\_\_\_

4. La metodología de categorización de preguntas y respuestas permite el análisis cuantitativo de los datos.

- a. En alto grado (significa que puede arrojar datos que permiten manejo estadístico).
- b. En mediano grado (significa que no todos los datos permiten manejo estadístico).
- c. En bajo grado (significa que los datos no proveen la posibilidad de manejo estadístico).

Observaciones: \_\_\_\_\_

5. La categorización de preguntas y respuestas permite el análisis cualitativo de los datos.

- a. En alto grado (significa que todos los datos permiten un análisis cualitativo).
- b. En mediano grado (significa que no todos los datos permiten un análisis cualitativo).
- c. En bajo grado (significa que los datos no permiten un análisis cualitativo).

Observaciones: \_\_\_\_\_

6. Sugerencias:

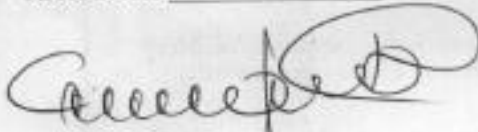
- a. A nivel de contenido:
- b. A nivel de la metodología de categorización de preguntas y respuestas:
- c. A nivel del tratamiento estadístico de los datos:

Observaciones finales: (sugerencias, observaciones u correcciones de preguntas)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

APROBADO

NO APROBADO



George Garcés Rivas  
CC 16.488.773 de Buenaventura

**FICHA EVALUATIVA DEL INSTRUMENTO "INICIATIVAS Y PRACTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO"**

Jurado: George Garcés Rivas  
Profesión: Administrador de Empresas  
Posgrado: Dirección y Administración de Empresas (MBA)

El cuestionario **B** se propone medir las prácticas, iniciativas o políticas para reducir el conflicto entre la vida laboral y la vida familiar teniendo en cuenta la flexibilidad del equipo, la atracción hacia el equipo, motivación de los miembros para trabajar en equipo, apoyo profesional, estilo de liderazgo predominantes en el equipo, comunicación y sentido de pertenencia hacia el equipo

Se espera con los presentes cuestionarios el logro de los siguientes objetivos:

- a. Describir los aportes conceptuales del aprendizaje en equipo, relacionados con las categorías de investigación a partir de las cuales se creará la nueva estructura
- b. Identificar los argumentos existentes en investigaciones documentadas de manera formal, para establecer los factores determinantes que permiten que los miembros del equipo de instructores del Centro Náutico Pesquero de Buenaventura se sientan motivados para trabajar en equipo

Para efectos de la validación del instrumento A le solicitamos que una vez lo haya revisado, responda las siguientes preguntas:

1. El instrumento posee una coherencia con la definición operacional del atributo prácticas de gestión humana planteada.  
 Alta (significa que mide todas las condiciones que conforman las definiciones).  
 Mediana (significa que no mide todas las condiciones que conforman la definición).  
 Baja (significa que no mide ninguna de las condiciones que conforman la definición).

Observaciones: \_\_\_\_\_

2. El instrumento posee una calidad lingüística.  
 Alta (significa que la redacción y los términos utilizados son comprensibles para los sujetos que conforman la muestra).  
 Mediana (significa que la redacción o los términos no siempre son comprensibles).  
 Baja (significa que la redacción o los términos son poco o nada comprensibles).

Observaciones: \_\_\_\_\_

3. El instrumento facilita el logro de los objetivos propuestos  
 En alto grado (significa que mide todos los aspectos deseados).  
 En mediano grado (significa que no siempre mide todos los aspectos deseados).  
 En bajo grado (significa que no mide los aspectos deseados).

Observaciones: \_\_\_\_\_

4. La metodología de categorización de preguntas y respuestas permite el análisis cuantitativo de los datos.

- a. En alto grado (significa que puede arrojar datos que permiten manejo estadístico).
- b. En mediano grado (significa que no todos los datos permiten manejo estadístico).
- c. En bajo grado (significa que los datos no proveen la posibilidad de manejo estadístico).

Observaciones: \_\_\_\_\_

5. La categorización de preguntas y respuestas permite el análisis cualitativo de los datos.

- a. En alto grado (significa que todos los datos permiten un análisis cualitativo).
- b. En mediano grado (significa que no todos los datos permiten un análisis cualitativo).
- c. En bajo grado (significa que los datos no permiten un análisis cualitativo).

Observaciones: \_\_\_\_\_

6. Sugerencias:

- a. A nivel de contenido:
- b. A nivel de la metodología de categorización de preguntas y respuestas:
- c. A nivel del tratamiento estadístico de los datos:

Observaciones finales: (sugerencias, observaciones u correcciones de preguntas): Recomiendo darle formato de escala al conjunto (25) de preguntas de Iniciativas y Practicas del equipo de Trabajo, lo cual no significar que como está planteado sea errado

APROBADO  \_\_\_\_\_

NO APROBADO \_\_\_\_\_

  
George Garcés Rivas  
CC 16.488.773 de Buenaventura

## Anexo E. Validación Formato de Entrevista y Herramienta grupo focal

Ficha de evaluación de los instrumentos diseñados para medir cohesión en equipos de trabajo en instructores SENA Buenaventura.

Jurado: Martín Nader  
Profesión: Psicólogo.  
Posgrado: Doctor en Psicología

Los instrumentos fueron diseñados a partir de la teoría del aprendizaje en equipo de Peter Senge y poseen tres formatos diferentes: encuesta, entrevista y grupo focal.

### Análisis de la encuesta

Se realizó el análisis de la encuesta evidenciándose algunos puntos a corregir, en particular relacionados con la redacción de los instrumentos y los ítems en términos de la coherencia lingüística. Se pudo detectar que las instrucciones están dirigidas a una persona en concreto (líder de equipo) pero hay muchos ítems que no están redactados para que sean contestados por esa persona por lo que se sugirió modificar bien sea las instrucciones o los ítems.

Por otra parte, se sugirieron modificaciones de la redacción de los ítems pues había expresiones que podían sesgar la información a obtener pues inducían respuestas.

Finalmente, las autoras realizaron las modificaciones sugeridas lo cual, a criterio de quien evalúa, mejoró sustancialmente este diseño.

### Análisis de la entrevista

Sobre el análisis de la entrevista, se sugirieron cambios en la formulación de las preguntas con el fin de no sesgar respuestas y generar un clima adecuado para que los entrevistados pudieran brindar la información necesaria para llevar a cabo el estudio propuesto.

Una vez realizadas las modificaciones, se considera que el instrumento puede ser utilizado teniendo en cuenta las habilidades de entrevista que poseen las autoras del mismo.

### Análisis del formato para grupo focal

Respecto del último formato, se sugirieron modificaciones menores de forma, las cuales fueron llevadas a cabo; por esto se considera que el instrumento está listo para ser administrado.

### Conclusiones

Los tres formatos presentaron algunas dificultades en relación a la redacción pero principalmente a la coherencia en la formulación. No obstante, las autoras pudieron corregir dichos inconvenientes lo cual garantiza, en buena medida, la

obtención de información adecuada para la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto. Por ende, considero que los tres formatos están aprobados.

Sin más, saluda Atte.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martín Nader', with a long horizontal flourish extending to the right.

Martín Nader  
Cédula de Extranjería 375620 de Bogotá