

Universidad de Palermo
Trabajo Final Integrador

Comunicación en los equipos de trabajo ¿Qué ocurre
cuando esta falla?

Autor: Correa, Rocio

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN:	4
Capítulo 1: TRABAJO EN EQUIPO	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Mirando un poco hacia atrás.....	7
1.2.1 El sistema social:.....	12
1.3 Definición.....	12
1.4 Características de los equipos.....	15
1.5 Equipos auto-dirigidos o auto-gestionados.....	16
1.6 El equipo como sistema.....	16
Capítulo 2: COMUNICACIÓN	18
2.1 Introducción.....	18
2.2 Elementos de la comunicación.....	20
2.3 Axiomas de la comunicación.....	22
Capítulo 3: FALLAS O AUSENCIA EN LA COMUNICACIÓN	25
METODOLOGÍA:	31
Objetivo General:.....	31
Objetivo Específico:.....	31
Hipótesis:.....	31
Hipótesis particulares:.....	31
Muestra:.....	31
Procedimiento:.....	32
ANÁLISIS DE DATOS	34
Resultados obtenidos mediante la observación por la persona facilitadora.....	35
Tabla 1. Registro de observaciones equipo presencial.....	35
Tabla 3. Comparación registro de observaciones totales entre ambos equipos.....	36
Resultados obtenidos a través del resultado de las encuestas:.....	37
Tabla 4. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Confianza en ambos equipos. 37	
Tabla 5. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Temor Al Conflicto en ambos equipos.....	37
Tabla 6. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Ausencia de Comunicación en ambos equipos.....	37

Tabla 7. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Participación en ambos equipos.....	38
Tabla 8. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Comunicación en ambos equipos.....	38
Aportes obtenidos a partir de las entrevistas con los jefes de cada equipo:.....	42
Capítulo 6. DISCUSIÓN: CONCLUSIONES.	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	47
ANEXOS:	50
Anexo 1: Encuesta tipo Likert.....	50
Anexo 2: Entrevistas.....	52

INTRODUCCIÓN:

Teece, Pisano y Shuen (1991) sostienen que en los últimos años, empresas exitosas han tenido que replantearse su estilo de trabajo para poder continuar operando en los mercados actuales que son dinámicos y por lo tanto, requieren de capacidades dinámicas y un cierto grado de flexibilidad y apertura. Es por esto, entre otras cosas, que muchas empresas, como sostienen Blake, Mouton y Allen (1989) se han dado cuenta de que las personas son su más importante recurso estratégico y, en el mundo empresarial actual el trabajo en equipo es una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones ya que permite obtener resultados que superan la suma de las contribuciones de cada uno de los miembros, y facilita que los mismos desarrollen mayor compromiso hacia las metas de la organización y se encuentren más motivados para alcanzarlas (Van- Der Hofstadt y Gómez Gras, 2006).

El presente trabajo tiene como fin estudiar qué sucede cuando en un equipo de trabajo que se desempeña desarrollando su tarea de manera presencial compartiendo un sector dentro de una organización y en otro equipo de trabajo que se desempeña de manera virtual, a distancia, haciendo uso de las nuevas tecnologías de la comunicación (chat, e-mail, Campus Virtual, etcétera) se presentan fallas o ausencia en la comunicación.

Hace una década, los equipos virtuales de trabajo eran prácticamente inexistentes, pero las tecnologías de la información, la globalización de la economía y un mercado necesitado de respuestas más rápidas, han estado cambiando las formas de trabajar.

Para un equipo de trabajo, el no verse cara a cara puede hacer que la confianza entre sus miembros se deteriore y, a la vez, disminuya la calidad de su comunicación y atención interna (Jiménez, 2007).

Desde que las organizaciones se vieron enfrentadas al trabajo en equipo, muchos son los intentos por mejorar los procesos que contribuyan al fortalecimiento de los mismos.

Al estar conformados por personas que deben interactuar para el desarrollo efectivo de la tarea, se considera a la comunicación un factor elemental para lograr los objetivos favoreciendo un clima laboral positivo. Sin embargo, cuando la comunicación falla o falta surgen los problemas. Por fallas se entiende: que la información no circule entre

los integrantes de manera pareja, que la misma no sea completa sino fraccionada, que no se conozcan los objetivos o exista ambigüedad en los mensajes, que el contenido del mensaje no sea claro o entren en juego subjetividades, que no exista una participación equitativa que conlleve al sentido de pertenencia al equipo. Estos ejemplos, pueden llevar a que los integrantes del equipo trabajen desmotivados o, en casos extremos, roten o deserten del equipo. ¿Pueden estos patrones disminuir la eficiencia del equipo y la posibilidad de alcanzar objetivos y metas a largo plazo?

Capítulo 1: TRABAJO EN EQUIPO

1.1 Introducción

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Según Don Hellriegel (2004), al ser intrínsecamente seres sociales, las personas no escogen vivir o trabajar solas. Pasan la mayor parte de su tiempo interactuando con otras: la gente nace en un grupo familiar, participa de manera colectiva en servicios religiosos, trabaja en equipos y juega en grupos. Gran parte de la identidad de una persona se basa en la forma en que otros individuos y grupos la perciben y tratan.

Chiavenato (1993) sostiene que hoy por hoy, las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladamente. A medida que las sociedades se industrializan, las organizaciones se hacen más complejas y causan un impacto grande y duradero en la existencia y en la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo, no importa qué objetivos personales persigan: lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etcétera, la complejidad de los recursos necesarios para que las organizaciones crezcan y se multipliquen se hace cada vez más grande.

1.2 Mirando un poco hacia atrás

Para poder comprender esta nueva modalidad adoptada en las organizaciones, es necesario retroceder en la historia, la que invita a descubrir cómo se fue pasando de un trabajo mecanicista a uno focalizado en las personas. Con el correr de los años, otros

factores han adquirido importancia: la satisfacción, motivación y la posibilidad de adquirir nuevas competencias que le permitan al trabajador un crecimiento a nivel laboral y personal son algunos de ellos.

Ahora, ¿Cómo se da esta nueva forma de organización del trabajo en equipo a lo largo de la historia? Es importante considerar ciertas etapas a lo largo de la misma:

Bayón Mariné & García Isa (1997) definen las siguientes posiciones técnicas ante el trabajo:

- 1- Taylor y la organización científica del trabajo: se esforzó por idear y cuantificar un modelo de organización de trabajo en las empresas, para aumentar la eficacia y la productividad con el menor coste de inversión y con el menor esfuerzo del obrero. Para lograr este objetivo se basaba en:
 - Nuevas tecnologías. Era necesario sustituir las viejas formas de trabajar y acudir a maquinarias y herramientas diseñadas de forma específica para cada actividad. Con materiales de trabajo adecuados, el mismo trabajo resultaría mucho más rentable.
 - Promover el trabajo en serie. El trabajador debe especializarse en una tarea concreta y el empresario debe facilitar el engranaje productivo. Es una primera versión del trabajo en cadena, utilizado años más tarde.
 - Utilización de nuevas fuentes de energía, como la electricidad, que son más adecuadas para el funcionamiento industrial.
 - Cambio de mentalidad en la dirección de la empresa, dividiendo los trabajos intelectuales, que son aquellos especialmente relacionados con el Management y la financiación, la planificación, la organización, etcétera, y los trabajos físicos, especialmente destinados a la ejecución de tareas, debiendo definirse en qué consiste cada una, sus movimientos, su valoración, su tiempo y las unidades producidas.
 - Cambio de mentalidad en los trabajadores, a los que Taylor pide mayor cooperación y rendimiento con el fin de aumentar la productividad industrial, lo que provocaría mayores beneficios empresariales y para los obreros incremento de sus salarios. Por primera vez se pretende modificar la idea de que la empresa es dueña de los trabajadores, haciendo tomar conciencia a éstos de sus derechos y responsabilidades ante el trabajo que desempeñan y ante su función social (primer antecedente del sistema social).

Las tesis de Taylor están todavía ligadas al liberalismo económico y mantienen una concepción del trabajador como la de un individuo que sólo se mueve por estímulos económicos. Es decir, que la principal fuente de motivación es la retribución. Por eso pide la cooperación del obrero para con la empresa, pero sin hablar de participación ya que su idea de organización está a favor de una estructura jerarquizada y piramidal donde la oposición y la crítica no caben.

Al trabajador se le exige que esté capacitado física y mentalmente para cumplir las órdenes, que le van a indicar cuál es su trabajo y cuál es la forma de hacerlo. Por ello la actitud del trabajador es impersonal, más bien como la prolongación de la máquina que está manipulando.

2- Fayol y la organización: para Fayol administrar era comprobar que todas las cosas se hicieran de acuerdo con los planes adoptados, con las órdenes que habían sido dadas y con los principios establecidos. Por tanto, basaba su teoría en una serie de principios, que en algunos casos tenían similitud con los de la teoría de Taylor y, en otros, estaban matizados por una mayor incidencia del aspecto humano de la relación laboral. Estos principios eran:

- División del trabajo en todos los estamentos y organización funcional en cada uno de ellos.
- Autoridad y responsabilidad son características básicas y fundamentales para el cuadro directivo.
- Disciplina de abajo a arriba, pero implicada a todos los niveles.
- Unidad de mando. Determina que cada sección dependerá de una persona que será la encargada de coordinar la actividad.
- Subordinación del interés individual al general de la empresa y lealtad por parte de los trabajadores a esos principios con el fin de obtener los máximos beneficios. A su vez, es necesario también, que los directivos sean justos en sus criterios para con los empleados.
- Principio de autoridad centralizada, pero autoridad que delega jerárquicamente la dirección a los cuadros intermedios, es decir, autoridad en cadena, pero bajo las órdenes de la cúpula directiva.
- Estabilidad en el puesto de trabajo, con el fin de lograr una mayor integración del personal y como consecuencia de ello un mayor interés por su parte. Pero además, Fayol introduce como fuente de motivación (algo que en Taylor no

aparecía) en cierto grado la iniciativa personal del trabajador. No tiene una visión tan mecanicista de la organización del trabajo como sus antecesores.

- Por último, integra como principio fundamental de la gestión de empresa el espíritu de grupo, o lo que es lo mismo, fomenta de forma incipiente el trabajo en equipo. Sistema organizativo que necesita para ser viable de una buena comunicación entre los distintos departamentos, con el fin de que la información que se transmite llegue ahí donde debe llegar.

Estos principios, según Fayol, son aplicables a todo tipo de empresa desde aquellas puramente económicas a las de tipo social o político, ya que los principios organizativos son comunes a todo tipo de entidad, pues lo que se pretende es gestionar de la manera más racional posible, al margen de todo tipo de actividad que se realice.

Los conceptos de organización tan utilizados y estudiados en los últimos años, así como la importancia de los Recursos Humanos en la empresa, tienen en Fayol su origen y los cimientos de todos sus desarrollos.

- 3- Ford y la productividad: uno de los éxitos de su compañía de automóviles fue el sistema de producción que implantó en sus fábricas. Tras dotar de herramientas útiles a todos los trabajadores, planificó las diversas fases de producción integrándolas en un esquema continuado de tiempos, sistemas y procesos, lo que le llevó de manera automática a implantar una cadena de montaje, según la cual y tras la especialización concreta de los trabajadores, obtenía mejores resultados, es decir mayor producción y el obrero mayores beneficios (incremento del salario) con menos cansancio.

Por el contrario y a largo plazo este sistema económicamente rentable para el trabajador le produce una crisis laboral evidente y lógica, pues puede llegar a su máxima alineación por hacer siempre lo mismo y a los máximos niveles de rendimiento.

- 4- Munsterberg y la psicología industrial: Hugo Munsterberg es por méritos sobrados el padre de la psicología industrial. Se obsesionó con el estudio de la adaptación del hombre a sus elementos ordinarios de la vida, y en lo referente al mundo laboral con la adaptación del hombre a su puesto de trabajo.

El mundo reaccionó inmediatamente ante la tesis de Munsterberg creándose en numerosos países Comités, Centros o Institutos de Psicología, utilizándose las

técnicas nuevas como práctica habitual y centrándose la Gestión de Recursos Humanos en una faceta, la psicológica, hasta ese momento no utilizada.

Los esfuerzos de Munsterberg para el estudio de una mejor organización, no sólo estaban destinados a obtener mayor rendimiento empresarial, sino a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en general. Mejoras desde el punto de vista salarial, de condiciones de trabajo, etcétera, pero especialmente mejoras en la satisfacción personal del trabajador con respecto a la tarea que realiza. Esto es debido a que los psicólogos industriales creen que las motivaciones del individuo en la empresa no son exclusivamente económicas, que existen otros factores que influyen decisivamente en la relación laboral. De ahí que traten de ajustar las actividades de estos trabajadores, siempre que sea posible, al tipo de actividad más afín con su personalidad, ya que al encontrarse más a gusto con el desempeño de esa actividad aumentará el rendimiento en el trabajo y personalmente se sentirán más realizados.

Otra aportación básica de la psicología industrial es el estudio de la incidencia del grupo de trabajo, tanto para el trabajador como para la empresa. En el grupo se mantienen relaciones sociales, se forma parte de las tareas comunes, ya sea interactuando dentro de una misma área o con el resto de los sectores de la organización.

- 5- Elton Mayo y las relaciones humanas: después de concluida la primera Guerra Mundial, surge la Escuela de Relaciones Humanas, con base filosófica en el hombre y en sus relaciones vitales.

Esta escuela estaba integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos, con teorías divergentes e incluso opuestas, que coincidían en un punto: la importancia del factor humano en la producción.

Elton Mayo, mediante estudios en la planta de Hawthorne, demostró cuáles son algunos de los factores que más influyen favorable o desfavorablemente en la productividad del trabajo.

Los principios básicos de su teoría se pueden agrupar en los siguientes:

- Relación entre empresa y empleados, especificando que la motivación del trabajo no es puramente económica, ya que entran en juego otras variables como la estima, respeto, o reconocimiento por parte de la entidad para con el trabajador.

- Relación de los jefes con los subordinados: en función del tipo de relación que mantenga el jefe con su equipo (relaciones jerárquicas o de cooperación) se generarán distintos comportamientos colectivos entre unas y otras secciones de la empresa. En este modo de relación más estrecha e íntima intervienen factores sociales tales como moral de equipo, buena interrelación del grupo de trabajo, dirección eficaz o liderazgo, etc. Y de la capacidad de transmitir estos mensajes, por parte del jefe, dependerá la mayor o menor productividad del departamento o sección.
- Relación entre los propios empleados. La repercusión de este tipo de comunicación dentro de los distintos grupos que integran la empresa generan modelos de comportamiento que influyen en la conducta del individuo de modo diverso y, a veces, contrario al previsto por los estudios de organización racional del trabajo.

Hay que resaltar que Mayo fue el primero en destacar y tratar de solucionar los problemas derivados del comportamiento humano en su actividad laboral, llegando a la conclusión de que la motivación, la participación y las relaciones de grupo influyen decisivamente en la productividad del obrero.

Según Bayón Mariné & García Isa (1997) la diferencia entre la Escuela Clásica, representada especialmente por Taylor, y la de Relaciones Humanas estriban principalmente en:

- Frente al postulado de autoridad, se propugna el liderazgo participativo.
- Ante la unidad de mando, se defiende el trabajo en grupo (descentralizado).
- El ángulo de autoridad se abre al ampliarse la participación en todos los estamentos, impulsando el principio de delegación y ampliando el nivel de responsabilidad de los trabajadores para con la empresa.
- Y por último, la especialización se reduce, pues se considera alineante respecto de la capacidad del individuo o el grupo, cuando se lleva a ultranza.

Cabe destacar además, que la empresa no es un mundo cerrado, el entorno social en que se desenvuelve el individuo influye también decididamente en su comportamiento frente a la empresa donde trabaja.

6- Barnard y la escuela de sistemas: la escuela de sistemas se basa en la interrelación de los individuos, en su sentido más social y comunicativo, y por ello favorece el trabajo en grupo, lo que permite no sólo comunicar mensajes, sino la solución colectiva de los problemas asumiendo también colectivamente

la responsabilidad ante los mismos. Así todo el equipo de trabajo estará dispuesto a participar en el programa laboral y a luchar por el funcionamiento del mismo.

1.2.1 El sistema social:

Desde finales de los años 60 o comienzo de los 70, las organizaciones comienzan a considerar que no son nada sin los equipos humanos que las hacen funcionar, y lejos de considerar a su personal como un peligroso pasivo, consideran que es un activo más revalorizable. Ya en pleno esplendor de los Recursos Humanos como tal, se reconoce al capital humano el peso y la importancia que tiene.

En un contexto actual, cambiante, mediado por el desarrollo de las nuevas tecnologías, en donde las organizaciones requieren mayor flexibilidad y apertura para adaptarse a los cambios y generar una participación competitiva en el mercado; como sostiene Bayón Mariné & García Isa (1997) han quedado lejos las concepciones en las que el empresario era el enemigo del trabajador. Toda actividad es digna, todo trabajo tiene que tener una justa retribución, porque la estimación del hombre está por encima de cualquier otro concepto.

Esto se debe, a que gran parte de las organizaciones han tomado conciencia de que el capital humano es la mayor riqueza con la que cuentan.

Si bien algunas formas de trabajo deben mantenerse en organizaciones que así lo deciden o lo requieren, ya que, por ejemplo, hay procesos que deben efectuarse de manera mecanicista; encontramos, nuevas formas o maneras de combinar y pensar el trabajo actual que incluyen distintos intereses, competencias, conocimientos y requisitos para un puesto de trabajo.

1.3 Definición

Ahora bien, y un equipo de trabajo ¿qué es? Rodríguez Porras (1995) define que un equipo de trabajo es:

- 1– Un grupo real, esto es, una pequeña sociedad, en la que sus miembros:
 - α. Interaccionan entre sí. Un conjunto de empleados, que están juntos en una sala, pero que han de desempeñar su trabajo sin relacionarse con los demás no es propiamente un grupo. Sin interacción no hay grupo. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de la organización. Sus

miembros ocupan puestos de trabajo próximos entre sí, en un área claramente diferenciada físicamente.

- β. Comparten ciertos objetivos, que guían sus acciones.
 - χ. Desarrollan espontáneamente ciertas normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia: la ayuda mutua, el modo de tratarse, el nivel y la calidad del esfuerzo, el tono de las bromas, el atuendo, etc.
 - δ. Desarrollan espontáneamente ciertos roles, por ejemplo, líder, organizador, armonizador, humorista, etc.
 - ε. Desarrollan sentimientos de atracción mutua en grado diverso, aunque también pueden darse – y es habitual que se den – sentimientos negativos.
- 2– Son grupos de trabajo, esto es, desarrollan una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio.
- 3– Se auto-organizan. Son responsables, en cierto grado, de su organización interna.

Según Fingerman (1969) equipo es un conjunto de personas cuyos miembros actúan y se influyen directamente los unos a los otros y el resultado es completamente diferente de la acción individual de cada uno de los elementos.

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables (Katzenbach & Smith, 1996).

¿Y un equipo virtual qué es? Para Gothelf (2002), un equipo virtual es un grupo de personas que trabaja en forma independiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar.

Para que un equipo se considere virtual sus miembros deben:

- Estar situados en diferentes lugares físicos y/o geográficos.
- Pueden ser de la misma o de diferentes organizaciones.
- Estar interconectados electrónicamente.
- Suelen ser funcional y/o culturalmente diversos.
- Se interrelacionan en forma horizontal.
- Tienen tiempos de encuentro tanto sincrónicos como asincrónicos.

Pero fundamentalmente, para que se considere equipo de trabajo, debe tener un propósito común y la necesidad de interdependencia para lograrlo.

Siguiendo a Gothelf (2002) hay dos aspectos que diferencian a los equipos virtuales de los que interactúan cara a cara:

- La brecha tecnológica.
- Algunas peculiaridades de la comunicación – la necesidad de reducir la incertidumbre y de suplir con una cuota bastante alta de explicitación, las señales no verbales y de contexto en los mensajes-.

Será necesario prestar atención a nuevas señales: la estructura sintáctica de los mensajes y la velocidad de respuesta pueden leerse en el mundo virtual como equivalentes a los tonos y el lenguaje corporal.

En las comunicaciones virtuales, el feedback parece, en ocasiones, más crucial que las iniciativas proactivas. A falta de contacto cara a cara, la necesidad de respuesta se hace mucho más intensa.

Jiménez (2007) sostiene que para que un equipo virtual sea exitoso hay que comprender que el mismo tiene las mismas necesidades que un equipo cara a cara: estructura, dirección, reconocimiento, claras estrategias de comunicación, mucho entrenamiento, habilidades para analizar y resolver problemas a distancia, y un liderazgo flexible y compartido.

Un equipo de trabajo no es lo mismo que un grupo. Morris (1995) sostiene que se diferencia el equipo de trabajo del grupo en que el equipo se distingue porque trabaja para un objetivo en común, que es el mismo para todos los miembros. Así, los equipos:

- No son necesariamente lo mismo que otros grupos: el equipo trabaja unido para conseguir un objetivo común.
- Proporcionan una serie de beneficios a la organización y a las personas, más allá de hacer un trabajo determinado.
- Un equipo efectivo mostrará características que son comunes a prácticamente todos los equipos con éxito.
- No se forman solos. El arte de liderar un equipo empieza cuando se sabe crear un equipo a partir de un grupo de personas.
- Necesitan cuidados y alimentación, porque crecen, se desarrollan y maduran: hay que darles el apoyo correcto.
- La función del líder del equipo es iniciar el apoyo y el desarrollo, de manera que el resto del equipo pueda asumir progresivamente la alimentación y pueda incluso llegar a ser un equipo auto-dirigido.

Los grupos, aunque no sean equipos en el sentido literal del concepto, pueden trabajar en equipo, pueden juntarse puntualmente, organizarse, aprovechar todas las sinergias y ventajas que la herramienta presenta y lograr metas puntuales, pero no son equipo. Terminada la sesión cada uno va a lo suyo, a sus objetivos particulares (Urcola Telleria, 2003).

Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones. Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de las contribuciones (Robbins, 2004).

1.4 Características de los equipos

Bohlander (2001) establece las siguientes características indispensables en un equipo de trabajo:

- Compromiso con las metas y objetivos compartidos.
- Toma de decisiones por consenso.
- Comunicación abierta y honesta.
- Liderazgo compartido.
- Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo.
- Valoración de las personas por su diversidad.
- Reconocimiento y resolución positiva del conflicto .

Margerison & McCann (1993) sostienen que una característica clave de un equipo es que los miembros tienen un propósito en común y dependen uno del otro para el máximo rendimiento. Trabajando, la mayoría de los trabajos se realizan en forma individual, pero el esfuerzo total define el trabajo en equipo.

Para Porret Gelabert (2007) los equipos de trabajo generan sinergia. Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la suma de las aportaciones de cada una de ellas individualmente. Desde una visión sistémica puede entenderse al equipo como un sistema.

1.5 Equipos auto-dirigidos o auto-gestionados

Uno de los objetivos de la presente investigación es llevar, a futuro, a los equipos analizados a la modalidad de trabajo en equipo como equipos auto-gestionado o auto-dirigidos.

Según Quesada (2009) los equipos autodirigidos, son una forma sofisticada de participación de los empleados, basados en la filosofía del empowerment, que busca trasladar las decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que el personal operativo tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo. Estos equipos tienen sus propias fronteras administrativas y físicas por las cuales serán responsables y sólo son posibles dentro de nuevos esquemas organizacionales, formando parte de organizaciones con un cierto grado de apertura y que valoricen el capital humano.

Según Senge (2000), la clave para afrontar este reto está en crear capacidad de apertura, la habilidad de escucharse unos a otros y tolerar muchos puntos de vista.

Para Quesada, es de suma importancia que este tipo de equipos pueda efectuar la selección de su propio líder. Este líder es típicamente un organizador, un facilitador y coordinador y no cumple un rol de jefe que da órdenes, es un compañero más del equipo.

1.6 El equipo como sistema

Según Chiavenato (1981) la teoría de los sistemas parte de un enfoque funcionalista, donde cada hecho, indiscutiblemente, tiene correlación directa con otro. Es entonces el pensamiento sistémico una aplicación más compleja, más global de la idea funcional. Este enfoque de sistemas ha ido abarcando todas las esferas y dimensiones del mundo, del conocimiento, y de la sociedad, sirviendo como base para la convergencia de todos los campos del conocimiento; desde las ciencias puras o exactas, como la física, química, biología, etcétera hasta ciencias sociales como la sociología, psicología, economía, etcétera.

También ha abarcado la administración en las organizaciones, y al mismo hombre en su dimensión biológica, psicológica, social, etcétera, las cuales influyen y son influidas por este. En definitiva la Teoría General de Sistemas, constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos de gran especialización, que incluyen todos los tipos de sistemas existentes en el universo.

Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo. Operando sobre datos/energía/materia (inputs) para proveer información/energía/materia (outputs).

Johansen Bertoglio (2000) lo define como un conjunto de partes coordinadas en interacción para alcanzar un conjunto de objetos. Es decir, es un conjunto de objetos y sus relaciones entre los objetos y sus atributos. Los objetos son simplemente las partes o componentes de un sistema y los atributos son las propiedades de los objetos.

Es una reunión o conjunto de elementos interrelacionados, los elementos pueden ser conceptos, objetos o sujetos, por lo tanto, un sistema es un agregado de entidades vivientes y no vivientes (Van Gicch, 1989).

Bertalanffy (1993) sostiene que es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. Según dicho autor, cualquier cambio en un miembro del sistema afecta a los demás, de esta manera se piensa en la totalidad y no en la sumatividad. A un mismo efecto pueden responder distintas causas y esto se da porque hay una permanente circularidad e interconexión entre los miembros de un sistema.

Para que la interacción sea posible es necesaria la comunicación, pero, ¿qué se entiende por comunicación? Es fundamental plantear dicho interrogante ya que se están analizando equipos de trabajo que conviven y desarrollan su tarea por medio de esta.

Capítulo 2: COMUNICACIÓN

2.1 Introducción

Según Winkin (1994) la palabra comunicación en sus acepciones más antiguas hacía referencia a comunión, participación, puesta en relación, a compartir algo y en este mismo sentido pasa a las lenguas latinas y anglosajonas pero a partir del siglo XVI comienza paulatinamente a cambiar su significado pasando así a designarse concretamente al hecho de transmitir una información.

Para este autor, la comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el actor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia, en su calidad de miembro de una cierta cultura, forma parte de la comunicación como el músico forma parte de la orquesta.

El proceso de aprendizaje en el que se ve envuelto el ser humano desde el mismo momento de su nacimiento transcurre en un medio que transmite información y modos de calibrar dicha información, que enseña lenguajes y reglas acerca de dichos lenguajes, que va organizando la conducta del sujeto mediante pautas regladas de interacción muy complejas, muy precisas, y totalmente fuera de nivel de percatación – salvo, tal vez, cuando tales reglas se ven violadas. Este proceso determina o favorece a su vez una visión de sí y del mundo que se incorpora al estilo del sujeto sin cuestionamiento y sin conciencia de su existencia. Nadie enseña específicamente cómo se combinan los mensajes verbales y los gesturales, por ejemplo, pero de todas maneras se enseña y aprende. Nadie explica en qué consiste una coalición y cómo se propone y corrige, pero su aprendizaje tiene lugar desde el mismo comienzo de la socialización, a través de la experiencia interaccional cotidiana. Las enseñanzas implícitas y las meta-enseñanzas – enseñanzas acerca de las reglas y modalidades de aprendizaje – exceden inmensamente al caudal de la enseñanza explícita. La complejidad de los procesos interaccionales es enorme, y su riqueza informativa, pasmosa (Watzlawick, 1981).

La comunicación es un elemento base para que se desarrolle la vida en sociedad e imprescindible para la adaptación del hombre al medio en el que vive. Consustancial al individuo en todas las etapas de su existencia, gracias a la cual recibe y transmite todo tipo de información. La comunicación es la clave en el proceso de socialización del hombre y clave también en sus pautas de conducta y afectividad (Bayón Mariné & García Isa, 1997).

La interacción del hombre con su entorno es, mediante la comunicación, una forma específica de intercambio de información que se da simultáneamente en múltiples niveles, cerebrales, diadas, familias, grupos de pertenencia profesionales, el mundo simbólico y de la cultura (Wainstein, 1999).

A través de la tecnología, hoy en día, el hombre cuenta con distintas herramientas de comunicación – Chat, Internet, videoconferencias, etcétera - ya que en la búsqueda por transmitir de forma rápida mensajes a distancia, se fueron suscitando cambios tecnológicos cada vez más eficaces.

Bayón Mariné (1997) define a la comunicación como un conjunto de datos, hechos o acontecimientos percibidos, recogidos, registrados o acumulados, con independencia de que éstos vayan o no a ser comunicados o utilizados.

Comunicación es la acción y efecto de transmitir o intercambiar una impresión, idea, propósito, etcétera de un individuo a otro/s. Se trata de un proceso interpersonal bastante complejo, en el que la transmisión se lleva a cabo de palabra, por escrito, o mediante un lenguaje simbólico, pero que supone necesariamente un reparto o participación de papeles para aquellos que intervienen activamente.

Comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa. Consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (Flores de Gortari & Orozco Gutiérrez, 1973).

La comunicación es, un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etcétera. No se trata de establecer una oposición entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal; la comunicación es un todo integrado (Winkin, 1994).

Según Ramos Padilla (1991) comunicar es dar y recibir; para poder hacerlo hay que establecer contacto con nuestros semejantes.

Como sostiene Bayón Mariné (1997) la comunicación supone:

- Tener un contenido que informar por parte del comunicador, el cual esté previamente verificado.

- Intercambio de ideas y sentimientos entre los interlocutores: emisor y receptor del mensaje.
- Establecimiento de relaciones e interrelaciones (en el caso de ser una comunicación de grupo) entre las personas que entran a formar parte del proceso.

La comunicación comprende una serie de elementos que influyen en el proceso comunicacional y hacen que este se lleve a cabo.

2.2 Elementos de la comunicación

En el modelo tradicional, la información fluye a través de tres elementos: emisor, mensaje y receptor, y para que se lleve a cabo la comunicación se incorpora un cuarto elemento: el feedback o retroalimentación (Ramos Padilla, 1991).

Chiavenato (1993) efectúa al igual que Padilla (1991) esta descripción de los elementos pero agrega algunos más que considera relevantes y sostiene que al margen de los elementos ajenos que puedan influir en el proceso de comunicación, los elementos de la comunicación como hecho son:

- Emisor: es el primer factor de la comunicación, quien informa o emite el mensaje, elige el lenguaje a aplicar - código - y busca el momento propicio en que se va a llevar a cabo la comunicación.
- Receptor: es el segundo factor de la comunicación, quien percibe y capta el mensaje emitido, decodificándolo y analizándolo. No es un sujeto pasivo, pues tiene parte activa y decisiva en el proceso.
- Canal: o tercer factor en el medio de transmisión. Puede ser múltiple ya que existen tantos canales como sentidos puedan darse para recibir el mensaje.
- Código: es el sistema por el que se lleva a cabo la comunicación. Los códigos variarán según las sociedades, culturas o disponibilidades del emisor.
- Mensaje: es la idea, sentimiento o sensación que se quiere transmitir al receptor, una vez codificado.
- Feedback: retroacción. Por el feedback el receptor pasa a tomar la posición de comunicador y el anterior emisor, a receptor.
- Anexos al proceso: hacen referencia al contexto social y la situación en la que se produce la comunicación.

- Metacomunicación: viene a determinar que la comunicación supone no sólo un contenido informativo, sino que también se desprende del proceso una serie de relaciones que pueden condicionar la eficacia de la comunicación.

Todos estos elementos, algunos imprescindibles y otros secundarios se interrelacionan entre sí consiguiendo que cada proceso comunicativo pueda ser distinto e irrepetible.

La comunicación es, por tanto, un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor. (Martínez Guillén, 2003).

Según Wazlawick (1981) el estudio de la comunicación humana puede subdividirse en tres áreas: sintáctica, semántica y pragmática. Así, aplicadas al marco de la comunicación humana, la primera de estas tres áreas abarca los problemas relativos a transmitir información y, por ende, constituye el campo fundamental del teórico de la información, cuyo interés se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia y otras propiedades estadísticas del lenguaje.

El significado constituye la preocupación central de la semántica. Si bien es posible transmitir series de símbolos con corrección sintáctica, carecerían de sentido a menos que el emisor y el receptor se hubieran puesto de acuerdo de antemano con respecto a su significado. En tal sentido, toda información compartida presupone una convención semántica.

Por último, la comunicación afecta a la conducta y éste es un aspecto pragmático. Si bien es posible efectuar una separación conceptual clara entre estas tres áreas, ellas son, no obstante, interdependientes.

Desde la perspectiva de la pragmática, toda conducta, y no sólo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afectan a la conducta.

No sólo interesa, el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor, para ocuparse más de la relación emisor-receptor, que se establece por medio de la comunicación.

Los sistemas interpersonales – grupos de desconocidos, parejas matrimoniales, familias, relaciones psicoterapéuticas o incluso internacionales, etcétera. – pueden entenderse como circuitos de retroalimentación, ya que la conducta de cada persona afecta la de cada una de las otras y es, a su vez, afectada por éstas.

La comunicación nos afecta de continuo; incluso nuestra autoconciencia depende de la comunicación. Para comprenderse a sí mismo, el hombre necesita que otro lo comprenda. Para que otro lo comprenda, necesita comprender al otro.

2.3 Axiomas de la comunicación

El teórico de la comunicación Watzlawick (1981) desarrolla los siguientes axiomas de la comunicación:

- La imposibilidad de no comunicar: no hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, o, es imposible no comportarse. Entonces, si se acepta que toda conducta es una situación de interacción y tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.
- Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación: toda comunicación implica un compromiso y por ende, define una relación. Una comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas. Bateson & Winkin (1990) consideran que a estas dos operaciones se conocen como los aspectos referenciales y connotativos de toda comunicación. El aspecto referencial de un mensaje transmite información, por ende en la comunicación humana es sinónimo del contenido del mensaje. El aspecto connotativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y por ende, en última instancia, la relación entre los comunicantes. El aspecto referencial transmite datos de la comunicación y el connotativo dice cómo debe entenderse la misma. La relación puede expresarse en forma no verbal gritando o sonriendo, y puede entenderse claramente a partir del contexto en que tiene lugar. La capacidad para metacomunicarse en forma adecuada constituye no sólo condición sine qua non de la comunicación eficaz, sino que también está infinitamente vinculada con el complejo problema concerniente a la percepción del self y del otro. Así: “toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, un metacomunicación”.

- La puntuación de la secuencia de hechos: se refiere a la interacción – intercambio de mensajes- entre comunicantes. La puntuación organiza los hechos de la conducta. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de los hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones. Por ende, “la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes”.
- Comunicación digital y analógica: estos dos tipos de comunicación – uno mediante la semejanza auto explicativa y otro mediante una palabra – son, desde luego, equivalentes a los conceptos de las computadoras analógicas y digitales. Las palabras son signos arbitrarios que se manejan de acuerdo con la sintaxis lógica del lenguaje. La comunicación analógica es toda comunicación no verbal, incluyendo la postura, los gestos, las expresiones faciales, el tono de voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
- Interacción simétrica y complementaria: puede describirse como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. En el primer caso, los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse simétrica. Sean debilidad o fuerza, bondad o maldad, la igualdad puede mantenerse en cualquier área. En el segundo caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, constituyendo un tipo distinto de gestalt y recibe el nombre de complementaria. Así, pues, la interacción simétrica se caracteriza por la igualdad y por la diferencia mínima, mientras que la interacción complementaria está basada en un máximo de diferencia. En una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Ninguno de los participantes impone al otro una relación complementaria, sino que cada uno de ellos se comporta de una manera que presupone la conducta del otro, al tiempo que ofrece motivos para ella: sus definiciones de la relación encajan.

Así, la imposibilidad de no comunicarse hace que todas las situaciones en las que participan dos o más personas sean interpersonales y comunicacionales; el aspecto relacional de tal comunicación subraya aún más este argumento. La importancia pragmática, interpersonal, de los modos digital y analógico radica no sólo en su supuesto isomorfismo con los niveles de contenido y de relación, sino también en la inevitable y significativa ambigüedad que tanto el emisor como el receptor enfrentan en lo relativo a los problemas de traducción de una modalidad a la otra. La descripción de los problemas de puntuación se basa precisamente en la metamorfosis subyacente del modelo clásico de acción-reacción. Por último, el paradigma simetría-complementariedad es, quizá, lo que más se acerca al concepto matemático de función, siendo las posiciones de los individuos meras variables con una infinidad de valores posibles, cuyo significado no es absoluto sino que surge sólo en la relación recíproca.

Capítulo 3: FALLAS O AUSENCIA EN LA COMUNICACIÓN

Siguiendo al teórico de la comunicación Paul Watzlawick (1981) en su postulado de que toda conducta es comunicación y que es imposible no comunicar, resulta evidente destacar a la comunicación como el factor principal en cualquier proceso de interacción. Los equipos, para desempeñar su tarea eficientemente necesitan utilizar esta herramienta de manera adecuada, ya que de no hacerlo así, el proceso comunicacional fallaría o estaría ausente y de este modo no tendría sentido el trabajo en equipo.

Ramos Padilla (1991) sostiene que cada vez que dos personas establecen contacto, lo que se transmite y recibe resulta a simple vista un conjunto de dudosas manifestaciones expresivas que llevan implícita una carga de personalidad y de sentimientos internos del hombre. En otras palabras, siempre existirá una estrecha relación entre el hombre, el mensaje y el medio circundante.

La comunicación entre los integrantes del equipo no se plantea sin expectativas; hay percepciones y experiencias previas; hay motivación y deseos de participación y expresión; se busca un receptor para nuestros mensajes, y a la vez nos convertimos en receptores de las respuestas.

Para Chiavenato (1993), existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación -objetivos, necesidades, defensas - . La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico.

Según Blake, Mouton & Allen (1989) el comportamiento humano es complejo. Hay muchos factores que influyen en el resultado del trabajo en equipo. Cada miembro lleva al grupo un conjunto de supuestos personales acerca de cómo trabajar con los demás, las posibles motivaciones personales incluyen supuestos sobre cómo ser eficiente, cómo evitar el fracaso, cómo hacerse querer, cómo sobrevivir, cómo merecer aprobación, etc. en estas apreciaciones personales influye la cultura del equipo, que puede sostener algunas y ser adversa a otras.

Cuando la información no circula entre todos los integrantes de un equipo de manera pareja, cuando la misma no es completa sino fraccionada, cuando no se conocen los objetivos o existe ambigüedad en los mensajes, cuando el contenido del mensaje no

es claro o entran en juego subjetividades, cuando no existe una participación equitativa que conlleve al sentido de pertenencia al equipo, entre otras cosas, se puede pensar en que el equipo no cuenta con la presencia de un proceso comunicacional o el mismo está fallando. Estas condiciones, pueden generar dos tipos de conflictos en los equipos de trabajo: conflictos centrados en las tareas y conflictos centrados en las relaciones interpersonales llevando a un decaimiento de la productividad, a un mal clima laboral o ambos, dependiendo del tipo de conflicto que se presente (Daft, 2006).

Según dicho autor siempre que los integrantes del equipo compiten por recursos escasos, como el dinero, la información o los materiales, el conflicto es prácticamente inevitable.

Conflicto se entiende como una interacción antagónica en la cual una parte busca obstruir las intenciones o las metas de la otra parte. El conflicto es natural y se presenta en todos los equipos y las organizaciones.

Chiavenato (1993) sostiene que por lo general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte – individuo, grupo u organización – percibe que la otra parte – individuo, grupo u organización – frustra o intenta frustrar uno de sus intereses.

Para Daft (2006) los conflictos de tareas surgen cuando las responsabilidades de las tareas no están claras, cuando las personas no están de acuerdo o desconocen quiénes son los responsables de tareas específicas o quiénes tienen derecho a los recursos, o, cuando los miembros del equipo persiguen metas encontradas.

Los conflictos interpersonales pueden surgir porque a veces simplemente dos personas no se llevan bien y nunca estarán de acuerdo en cuanto a un asunto cualquiera. Los choques de personalidad son resultados de diferencias básicas de la personalidad, los valores y actitudes, y pueden ser particularmente difíciles de manejar (Daft, 2006).

Ambos tipos de conflicto parecen tener diferentes consecuencias personales y organizacionales.

El conflicto orientado a las relaciones incide de forma negativa sobre el rendimiento obtenido por el equipo y sobre la satisfacción de los miembros que la componen. La explicación se fundamenta en que dicho conflicto:

- Limita la habilidad de procesar información en el equipo, ya que los miembros que lo componen emplean mayor tiempo y mayor cantidad de energía en resolver problemas personales, que en resolver los problemas que afectan al equipo;

- Limita el procesamiento cognitivo de la información, al acrecentar los niveles de tensión y la ansiedad;
- Reduce la habilidad de las personas para recibir nuevas ideas de diferentes miembros del grupo, al crear un clima de hostilidad mutua y de escalamiento del conflicto.
- Reduce la conducta prosocial y atenúa las manifestaciones de ayuda mutua.

En el conflicto relacional, la comunicación que se establece entre los miembros del equipo no siempre se refiere a la tarea que realizan éstos, sino a temas que amenazan la identidad personal y los sentimientos de confianza personal. Por este motivo, es muy improbable que los sujetos queden satisfechos al enfrentarse a un conflicto relacional. La tensión y la frustración que aparece tras la discusión acerca de normas o valores personales, es muy difícil de reducir, ya que afecta a asuntos fundamentales para la identidad personal, los cuáles han sido adquiridos a lo largo de toda la vida. Así, cuando los miembros del equipo tienen problemas interpersonales, manifiestan emociones negativas hacia los oponentes, o se sienten negativamente afectados por ellos, trabajan de forma menos efectiva y producen resultados de peor calidad. En definitiva, el conflicto relacional puede afectar negativamente a la satisfacción en el trabajo, a la calidad de vida laboral e incrementar el deseo de abandono del mismo.

Si bien ambos tipos de conflictos son de importancia; el presente trabajo destaca los conflictos centrados en las relaciones interpersonales porque el conflicto relacional produce un decremento en el clima laboral deteriorando la satisfacción del empleado (De Dreu y Van Viannen, 2001). Por otro lado, el estudio del clima laboral pone de manifiesto que el conflicto relacional tiene una incidencia muy negativa en la práctica laboral diaria, de forma que los trabajadores que experimentan un elevado conflicto relacional tienen una percepción muy negativa de las actividades que realizan en la organización (Kurtz y Clow, 1998).

No se han encontrado, respecto al conflicto de tareas, demasiadas investigaciones.

Para De Dreu & Weingart (2003), el conflicto de tareas puede ser tan negativo como el conflicto relacional, incluso un conflicto de tareas puede llegar a convertirse en un conflicto relacional.

Es importante el análisis de los conflictos relacionales y el estudio de las deficiencias del proceso comunicacional ya que las mismas pueden generar disminución de la efectividad, desmotivación que puede derivar en un clima grupal

tenso o conflictivo, y hasta en algunos casos en rotación o deserción por parte de los miembros del equipo.

Chiavenato (1993) sostiene que en la práctica, el ejercicio de la comunicación presenta una serie de barreras o dificultades que distorsionan la eficacia deseada. Las principales y más comunes son:

- Falta de comprensión, íntimamente relacionado con el nivel cultural y grado de experiencia del emisor o del receptor.
- Disconformidad: el hecho de comprender un mensaje no quiere decir que se esté de acuerdo con su contenido. La disconformidad es altamente positiva, siempre que sea constructiva, pues de ella surgen nuevas ideas. La disconformidad no debe ser reflejo de problemas personales y debe considerarse objetiva y profesionalmente.

Para Ramos Padilla (1991), entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes:

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.
- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.
- Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.
- Insuficiente lapso para reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes.
- La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.
- Esperar y escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea. En este caso en particular, podemos referirnos al afán de interpretar ideas antes de que nos sean expuestas.
- Emitir excesiva información en un tiempo breve. Saturación de datos.
- Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.

- Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos.
- Generalmente olvidamos o rechazamos la información que contradice nuestros conocimientos, sentimientos, sensaciones y/o expectativas.
- En diversas ocasiones, el estado emotivo en que nos encontramos altera sobremanera la percepción de los mensajes.
- Empleo de frases imprecisas y oscuras.

Según Gothelf (2002), en un contexto virtual la incertidumbre crece: ¿los demás estarán leyendo los mensajes? Si no los leen, ¿se debe a que están teniendo problemas técnicos o es porque no tienen deseos de hacerlo? Y cabe una tercera sospecha: cuando alguien dice que no recibió un mensaje, ¿será cierto?

Siempre que emitimos o recibimos mensajes, los mismos son mediatizados por múltiples factores: límites sensoriales, creencias, posiciones de poder, etcétera. Estas mediaciones ocurren en la vida cotidiana sin que tengamos conciencia de ellas, y esta falta de conciencia es fuente permanente de malos entendidos.

Ramos Padilla (1991) sostiene que el principal método para eliminar las barreras de la comunicación, es el proceso de la retroalimentación. Entre más flujos de información y más respuestas se obtengan, las condiciones de la organización en general mejorarán sustancialmente y los problemas podrán ser identificados en el momento preciso de su aparición, si no es que antes.

La comunicación presenta serios retos a vencer; problemas cotidianos, que, de no atenderlos y darles solución, provocarán, irremediablemente, un efecto opuesto: la incomunicación.

En muchas organizaciones, es muy difícil y hasta a veces imposible, encontrar una cultura de comunicación activa y sincera. Los constantes roces y fricciones del trabajo, el estrés acumulado, las tensiones personales que cada miembro acarrea de afuera más las dificultades naturales que nacen del trabajo del equipo van guardándose al interior de cada miembro que con paciencia espera que los problemas se solucionen por simple inercia o por una mano invisible (Senge, 2006).

Para Chiavenato (1993) la comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la

cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aún en la organización como sistema.

Goleman (1999) sostiene que las emociones pueden proporcionar información valiosa acerca de uno mismo, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones. Si se presta atención a la información que nos proporcionan las emociones, se podrán modificar muchas conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, y a esto apunta el concepto de inteligencia emocional: hacer, deliberadamente, que las emociones trabajen en beneficio propio, de modo que ayuden a controlar la conducta y los pensamientos para obtener mejores resultados. Si retomamos uno de los axiomas de comunicación propuestos por Watzlawick (1981) en el que postula que toda conducta es comunicación y que es imposible no comunicar, trabajando sobre las emociones se trabajará sobre la conducta y esto contribuirá a mejorar el proceso comunicacional.

Según Blake, Mouton & Allen (1989) cuando los principios personales no están de acuerdo con los del equipo, hay rotación e insatisfacción de los miembros. Cuando la cultura del grupo y los valores personales están en armonía, los miembros están satisfechos y desean continuar en la organización. Esta última condición puede ser sana o no serlo desde el punto de vista de la productividad, de la creatividad y de la satisfacción, es decir, los resultados colectivos del esfuerzo del equipo.

METODOLOGÍA:

El presente es un estudio descriptivo.

Objetivo General:

- Estudiar qué ocurre cuando la comunicación falla o falta en un equipo de trabajo virtual y en uno presencial, ambos ya constituidos.

Objetivo Específico:

- Destacar el rol del psicólogo para el abordaje de los conflictos que surgen en la comunicación, fomentando la participación e impulsando a los equipos a adoptar la modalidad de equipos auto-dirigidos.

Hipótesis:

- Las fallas en la comunicación disminuyen la eficiencia del equipo y la posibilidad de alcanzar objetivos y metas a largo plazo.

Hipótesis particulares:

- Las fallas o ausencias en la comunicación producen insatisfacción laboral; y esto lleva, a que los integrantes opten por rotar o desertar del equipo.
- El equipo virtual presenta más deficiencias a nivel comunicacional por no tener un contacto cotidiano cara a cara.

Muestra:

El tipo de muestra es no probabilística intencional. Está conformada por dos casos, dos equipos de trabajo diferentes en cuanto a situación geográfica y canal de comunicación. Un equipo está compuesto por quince integrantes y se desempeña compartiendo un sector dentro de una organización. El otro equipo está compuesto por veinte integrantes

que se comunican de manera virtual - e-mail, telefónicamente, etcétera - ya que trabajan dispersos geográficamente.

Los participantes de ambos equipos tienen entre 24 y 50 años, y se desempeñan en el área de capacitación.

Si bien ambos equipos están compuestos mayoritariamente por integrantes del género femenino encontramos diferencias en cuanto al nivel educativo. En el equipo presencial, que se desempeña trabajando en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los integrantes han marcado como nivel educativo alcanzado Universitario en curso o Universitario Completo. En el equipo Virtual, cuyos integrantes se encuentran ubicados en distintas localidades de la Republica Argentina dicha respuesta es más heterogénea, prevaleciendo como respuestas Secundario Completo y Terciario o Universitario en Curso mayoritariamente.

Procedimiento:

Se dividió la recolección de datos en tres etapas para las cuales los equipos contaron con un facilitador, una persona externa a la organización, a la cuál se le permitió el ingreso a la organización para llevar a cabo esta investigación.

En la primera etapa, en el equipo presencial, esta persona ejerció funciones de observación del desarrollo de la tarea cotidiana para comprobar cuán necesaria es la comunicación para el desarrollo efectivo de la misma. Al equipo a distancia, se les asignó un proyecto a realizar en equipo, para el cuál se implementó un foro virtual, a través de un Campus Virtual en Internet - en el cual el facilitador ingresó y verificó los intercambios - y se evaluó el grado de comunicación y participación entre los integrantes para el desarrollo efectivo del proyecto. Se efectuó un análisis por sesión de cada integrante de cada equipo considerando los siguientes aspectos:

CT = comunicación total del integrante con cada uno de los miembros del equipo.

CP = comunicación del integrante sólo con algunos miembros.

NC = el integrante no tiene necesidad de comunicarse con ningún compañero del equipo para desarrollar su tarea.

Instrumento: grilla de observación:

Sesiones de	Porcentaje de Interacción		
	CP	CT	NC

Observación

1

2

3

4

Los campos se completarán con porcentajes de acuerdo a la interacción de los integrantes de cada equipo en cada sesión.

En la segunda etapa, se procedió a la administración de una encuesta cerrada tipo likert, anónima y auto-administrada. En el equipo virtual la encuesta se envía por correo electrónico. El propósito de la misma fue evaluar la percepción que cada integrante tiene acerca de la comunicación en el equipo. Abarcó las siguientes áreas:

- Comunicación - alcance, claridad de objetivos, comprensión de pautas, interrelaciones -.
- Confianza - presencia o ausencia de confianza en el equipo -.
- Temor al conflicto - capacidad y oportunidad para expresar ideas y opiniones -.
- Participación - importancia de la misma para cada integrante -.
- Consecuencias de fallas en la comunicación - descenso del rendimiento, desmotivación, rotación, deserción, conflictos interrelacionales -.

Instrumento: El facilitador diseñó para esta investigación una Encuesta tipo Likert. Las opciones de respuesta son: siempre, nunca, a veces. Ver anexo 1.

En la tercera etapa, se efectuaron entrevistas individuales abiertas con los jefes de cada equipo para conocer la visión de los mismos acerca del desenvolvimiento de su equipo y arribar así a una conclusión global a partir del contraste de las conclusiones de los jefes y de los resultados de las encuestas a los integrantes del equipo.

Instrumento: Entrevistas: Ver Anexo 2.

Los instrumentos se emplearon con el fin de analizar la situación presente del equipo, y, así, en caso de ser necesario, poder proponer un plan de acción de acuerdo a lo analizado.

Todo se efectúa en concordancia con el marco teórico desarrollado, en el se trata, desde un enfoque sistémico pero sin entrar en detalle en lo que a la corriente de Psicología se refiere para no hacer tan extensiva esta investigación, de dar una aproximación a qué

sucede cuando no se encuentra el modo correcto o se pierde la comunicación como equipo de trabajo. Un enfoque sistémico ya que la corriente de la Psicología Sistémica estudia los fenómenos de relación y comunicación en cualquier grupo que interaccione, entendido como un sistema.

Requiere además, de la capacidad de poder adaptarse a un contexto por el cuál los individuos están influenciados, en el que actualmente se permite pensar en equipos que trabajan virtualmente debido a las transformaciones tecnológicas que se han dado a lo largo de la historia.

ANÁLISIS DE DATOS

Resultados obtenidos mediante la observación por la persona facilitadora.

Tabla 1. Registro de observaciones equipo presencial.

<i>Porcentaje de Interacción</i>			
<i>Sesiones de Observación</i>	Comunicación Parcial (CP)	Comunicación Total (CT)	No Comunica (NC)
1	47%	33%	20%
2	13%	40%	47%
3	53%	20%	27%
4	40%	33%	27%

Como se puede observar, todos los integrantes de este equipo debieron, en algún punto, comunicarse con otro u otros miembros del equipo para el desarrollo efectivo de la tarea.

En la mayoría de las sesiones, los integrantes debieron comunicarse al menos con algún otro miembro del equipo para el desarrollo de la tarea, como así lo indican los porcentajes obtenidos en la columna de Comunicación Parcial (CP), destacándose el valor más alto de la tabla en un 53%.

Respecto a la columna de Comunicación Total que indica que los integrantes debieron comunicarse con todos sus compañeros para efectuar su tarea, no se encuentran valores significativos. Los mismos indican que sólo en ciertas circunstancias algunos de los miembros así lo requirieron.

Sólo en una sesión prevaleció un porcentaje mayor en la cual la mayoría de los integrantes del equipo en algún momento del desarrollo de la tarea no necesitó comunicarse con nadie, pero en el transcurso de las cuatro sesiones de observación en algún momento les fue necesario.

Durante el transcurso de las observaciones, el facilitador, pudo observar, al inicio, cierta dificultad o resistencia en la interacción grupal. Esto puede haberse debido a la inhibición de los integrantes dada la presencia de un observador no participante externo a la organización. Sin embargo, en el transcurso de la Jornada la inhibición fue disminuyendo dada la necesidad de interacción para el desarrollo de la tarea.

En síntesis, es indispensable la comunicación para cada uno de los miembros del equipo en el desarrollo de su tarea cotidiana.

Tabla 2. Registro de observaciones: Campus Virtual: Equipo Virtual.

<i>Sesiones de Observación</i>	<i>Porcentaje de Interacción</i>		
	Comunicación Parcial (CP)	Comunicación Total (CT)	No Comunica (NC)
1	40%	25%	35%
2	10%	55%	35%
3	40%	30%	30%
4	25%	50%	25%

Puede verse, en la siguiente tabla, que los porcentajes mayores se encuentran en la segunda y cuarta sesión de observación, indicando que, mayoritariamente en el equipo virtual los integrantes debieron comunicarse con todos los integrantes para el desarrollo efectivo del proyecto. Esto puede deberse en cierto punto a la facilidad de comunicación masiva que ofrecen los medios a través de mails dirigidos a grupos o cadenas, generalizando el contenido del mensaje a comunicar.

Asimismo, se pueden observar valores similares respecto a la comunicación sólo con algunos integrantes para el desarrollo del proyecto. Puede adjudicarse este motivo a la subdivisión de tareas y a la afinidad.

Si bien no son los porcentajes mayores, al igual que en equipo presencial; no se deben dejar de considerar los valores encontrados en la columna que indica que ningún integrante del equipo virtual debió comunicarse con otro para el desarrollo del proyecto. Los motivos pueden ser varios, entre ellos: es más fácil pasar por alto una tarea o interacción cuando la comunicación no se efectúa cara a cara, el integrante tiene la opción de decidir cuando intervenir, cuando participar. De igual modo, todos los integrantes debieron en algún punto comunicarse con otros integrantes para el desarrollo del proyecto.

Tabla 3. Comparación registro de observaciones totales entre ambos equipos.

Equipos	Porcentajes interacción comunicacional		
	Comunicación Parcial (CP)	Comunicación Total (CT)	No Comunica (NC)

Presencial	38%	32%	30%
Virtual	29%	40%	31%

Siguiendo lo anteriormente citado, se puede observar que es más fácil comunicarse masivamente con todos los integrantes del equipo a través de los medios: Internet, teléfono, chat, ya que los mismos permiten la comunicación masiva, generalizando los mensajes y en cambio, la interacción cara a cara involucra expresiones e inhibiciones que son más difíciles de manejar.

Por otro lado, es más sencillo comunicarse con algunos y no con todos en la comunicación cara a cara ya que los integrantes del equipo presencial pueden interactuar día a día, resolver en el momento las cosas que van sucediendo con las personas adecuadas para hacerlo y también pueden sentirse cómodos o más familiarizados con algunos que con el resto.

No se encuentran diferencias significativas en cuanto a la columna que hace referencia a que los equipos no necesitan comunicarse con sus compañeros en algún momento del desarrollo de la tarea.

Resultados obtenidos a través del resultado de las encuestas:

Tabla 4. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Confianza en ambos equipos.

<i>Resultados ítems Confianza</i>			
<i>Equipos</i>	Siempre	Nunca	A veces
Presencial	33%	31%	36%
Virtual	45%	28%	27%

Tabla 5. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Temor Al Conflicto en ambos equipos.

<i>Resultados ítems Temor al Conflicto</i>			
<i>Equipos</i>	Siempre	Nunca	A veces
Presencial	20%	50%	30%
Virtual	25%	37.5%	37.5%

Tabla 6. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Ausencia de Comunicación en ambos equipos.

<i>Resultados ítems Ausencia de Comunicación</i>			
<i>Equipos</i>	Siempre	Nunca	A veces
Presencial	13%	40%	47%
Virtual	45%	22.5%	32.5%

Tabla 7. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Participación en ambos equipos.

Resultados ítems Participación			
Equipos	Siempre	Nunca	A veces
Presencial	32%	30%	38%
Virtual	39%	34%	27%

Tabla 8. Porcentajes obtenidos del análisis de la categoría Comunicación en ambos equipos.

Resultados ítems Comunicación			
Equipos	Siempre	Nunca	A veces
Presencial	13%	40%	47%
Virtual	20%	38%	42%

Como se puede observar, en el equipo presencial:

En lo que respecta al análisis de respuestas en cuanto a la categoría comunicación (alcance, claridad de objetivos, comprensión de pautas, interrelaciones) la mayoría de los integrantes encuestados considera que sólo a veces tienen conocimiento acerca de las novedades y tareas que se encuentran desarrollando los demás integrantes del equipo y que también, sólo a veces, la información que circula es clara. Sin embargo, un gran porcentaje afirma que nunca tienen conocimiento acerca de dichas cuestiones, por lo que presenta este 40 % total respecto a los ítems un valor muy significativo ya que muchas veces la opción de respuesta “a veces” pueden seleccionarla por confusión o descarte, entre otras cosas.

En cuanto a la categoría confianza (presencia o ausencia de confianza en el equipo) un porcentaje mayor de integrantes considera que en el equipo los miembros nunca reconocen abiertamente sus debilidades y fallas pero sin embargo consideran que las personas se disculpan el uno al otro con sinceridad cuando dicen o hacen algo que pueda haber dañado al equipo. En lo que involucra a tratar temas personales muchos alegan sentirse cómodos hablando de sus vidas personales en el equipo mientras que otros responden que sólo a veces.

En la categoría temor al conflicto - capacidad para expresar ideas y opiniones - se puede destacar que la mayoría sostiene que nunca sienten seguridad al expresarse ante sus compañeros pero aún así consideran que cuando analizan las situaciones no sienten necesidad de auto-protegerse.

Dentro de la categoría participación - importancia de la misma para el integrante - los integrantes del equipo consideran que en mayor grado de frecuencia nunca las reuniones son participativas, más bien son aburridas pero que en las reuniones se tratan los temas importantes y difíciles para intentar resolverlos.

En gran medida, los participantes no se sienten interesados y dispuestos a atender cuando se tratan o expresan temas referidos con la tarea y que sólo a veces cuando se tratan temas referidos a la interacción personal, clima y cuestiones personales. Esto puede denotar un descenso en la motivación y satisfacción de los integrantes del equipo por lo que al no presentar un interés en la tarea se puede hablar de una imposibilidad de alcanzar metas y objetivos a largo plazo.

Para concluir, se destaca que en lo relativo al manejo de fallas o ausencia de la comunicación - descenso del rendimiento, desmotivación, rotación, deserción, conflictos interrelacionales - según los resultados, los encuestados consideran que sólo a veces se encuentran dispuestos a tratar con deficiencias o comportamiento no productivo pero no consideran la posibilidad de que algún integrante del equipo abandone el mismo o rote por haber interferido en algún aspecto que pueda dañar al equipo. Con respecto a la hipótesis de que las fallas o ausencias en la comunicación generan insatisfacción laboral, se puede afirmar que esto se cumple pero no así la posibilidad de que eso lleve a que los participantes de este equipo opten por rotar o abandonarlo.

Cuenta el mismo con muchas herramientas para poder establecer un plan de acción que ayude a mejorar el rendimiento del equipo focalizando sus fortalezas y disminuyendo, reconociendo y afrontando sus debilidades.

En el equipo virtual se puede concluir:

A partir del análisis de los ítems que componen la categoría comunicación - alcance, claridad de objetivos, comprensión de pautas, interrelaciones - se pudo observar que los integrantes alegan mayoritariamente no tener nunca conocimiento acerca de lo que se encuentra desarrollando el resto de sus compañeros para el desarrollo efectivo del proyecto. En cuanto a la comunicación, sostienen que la misma no siempre, sólo a veces, circula de manera clara, en la que se puedan comprender correctamente las pautas.

En lo referente a confianza - presencia o ausencia de confianza en el equipo- se destaca: los miembros del equipo reconocen abiertamente sus debilidades y fallas, un porcentaje

idéntico sostiene que sólo a veces lo hacen y; generalmente, siempre se encuentran cómodos hablando de sus vidas personales con el resto de los integrantes. Se encuentran valores significativos y contradictorios respecto al análisis de la pregunta que refiere a si se disculpan el uno al otro con sinceridad cuando hacen o dicen algo que pueda dañar al equipo dado que los miembros sostienen en 45% que siempre lo hacen y en un 40% en que nunca.

Analizando la categoría temor al conflicto - capacidad para expresar ideas y opiniones - la mayoría de los integrantes sostienen que no sienten seguridad al expresarse ante sus compañeros pero que aún así, a veces, en el equipo analizan las situaciones que se presentan sin necesidad de auto-protegerse.

En cuanto a la participación - importancia de la misma para el integrante - mayoritariamente se sienten interesados y dispuestos a atender en lo referente a temas personales e interaccionales que hacen al buen clima laboral del equipo como así también a los temas que interfieren en el desarrollo del proyecto, referidos a la tarea. Las reuniones generalmente son participativas y no aburridas - las mismas se efectúan mediante encuentros online o mediante conferencias telefónicas -. En las reuniones, suelen tratarse los temas más difíciles e importantes para tratar resolverlos.

Analizando los ítems destinados a medir las consecuencias de las fallas o ausencia de la comunicación se encuentra que en el equipo, los integrantes se consideran dispuestos a tratar con deficiencias y comportamiento no productivo por parte del resto de los integrantes, sin embargo, muchas veces consideran que algún integrante debería rotar o abandonar el mismo si realiza o expresa algo que pueda dañar al mismo. Dichos resultados involucran: descenso del rendimiento, desmotivación, rotación, deserción, conflictos interrelaciones. Esto puede llevar a este equipo a una aproximación de comprobar la hipótesis planteada respecto a que las fallas o ausencias en la comunicación producen insatisfacción y llevan a los integrantes a rotar o abandonar el equipo.

Concluyendo, si bien se han categorizado las respuestas, las mismas no son excluyentes entre sí. Cada resultado de cada respuesta brinda herramientas útiles que engloban a las distintas características que integran las categorías.

Comparación de los resultados obtenidos en los equipos a partir de las encuestas:

En el equipo presencial la mayoría de los integrantes considera que sólo a veces tienen conocimiento acerca de las novedades y tareas que se encuentran desarrollando sus compañeros y que también a veces, la información que circula es clara. Esto último también sucede en el equipo virtual que difiere en cuanto a tener conocimiento sobre las novedades y tareas que se encuentran desarrollando el resto de los integrantes del equipo, ya que un gran número de los integrantes del mismo sostienen no tenerlo nunca.

Un porcentaje mayor de los miembros del equipo presencial considera que en el equipo no se reconocen abiertamente las debilidades y fallas a diferencia del equipo virtual que en el que sí lo hacen, siguiendo los resultados de la encuesta.

En lo que respecta a tratar temas personales, ambos equipos responden sentirse cómodos hablando de sus vidas personales.

Tanto en el equipo presencial como en el virtual, la mayoría de los integrantes sostienen que nunca sienten seguridad al expresarse ante sus compañeros pero aún así consideran que analizan las situaciones sin necesidad de auto-protegerse en el equipo presencial, y que sólo a veces en el virtual.

En el equipo presencial, en mayor grado de frecuencia nunca las reuniones son participativas, más bien son aburridas contrariamente al equipo virtual que sostiene que sí son participativas, pero en ambos equipos se tratan los temas importantes y difíciles para intentar resolverlos.

En el equipo virtual mayoritariamente se sienten interesados y dispuestos a atender en lo referente a temas personales que hacen al clima del equipo como así también en temas referidos a la tarea que contribuyen al desarrollo del proyecto. El equipo presencial, sin embargo, alega no sentirse interesado respecto a temas referidos a las tareas pero que a veces lo están cuando se trata de cuestiones personales que hacen al clima del equipo.

Sólo a veces se encuentran dispuestos a tratar con deficiencias o comportamientos no productivos los integrantes del equipo presencial, aún así no consideran la posibilidad de que algún miembro rote o abandone el equipo por haber hecho algo que pueda haber dañado al mismo, a diferencia del equipo virtual que sostiene que sólo a veces se encuentran dispuestos a tratar con comportamientos no productivos y que muchas veces consideran la posibilidad de abandono o rotación de algún integrante del equipo que pueda dañarlo.

Aportes obtenidos a partir de las entrevistas con los jefes de cada equipo:

Ambos jefes apuestan a su equipo. Aún así, sostienen que podrían rendir más de lo que lo hacen habitualmente ya que la productividad ha disminuido en los últimos meses. La jefa del equipo virtual destaca la no comprensión de pautas por parte de su equipo. Las cosas se deben repetir varias veces y los mensajes que se brindan no son leídos por los integrantes.

Los jefes, destacan la necesidad de tener que estar encima del equipo para que las tareas salgan en tiempo y forma.

En cuanto al aspecto relacional, ninguno destaca mayores conflictos, por lo que ambos equipos contarían con un buen clima laboral -al parecer de sus coordinadores- con los roces y fricciones comunes a cualquier equipo compuesto por personas.

Para pensar un plan de acción que contribuya a disminuir o amortiguar las consecuencias de fallas en los equipos, los dos jefes tuvieron dificultad en responder pero ninguno mostró reticencia a pensar en el mismo.

Herramientas y Recursos - capacitación en habilidades para la comunicación, utilización de carteleras, reuniones participativas, desayunos laborales, entre otras cosas - que contribuyan a aumentar la eficiencia en transmitir información, mantener la motivación del equipo permitiendo salir de la rutina en algunos casos, son algunas de las acciones que expresan los jefes a futuro.

La jefa del equipo virtual destaca la posibilidad de contar con reuniones de capacitación de manera presencial.

Si bien cada jefe es consciente de la situación presente de su equipo y se permite la posibilidad de pensar tácticas que contribuyan a mejorar el desempeño del mismo en todos sus aspectos, se considera a la jefa del equipo virtual a partir de su relato en la entrevista, con más dificultades para sobrellevar el mismo, desbordada por las falencias de las comunicaciones virtuales en las que no siempre cuenta con la posibilidad de solucionar las cosas en tiempo y forma; y adaptándose, a esta nueva modalidad del trabajo en equipo mediado por las nuevas tecnologías y con mayor poder de autonomía.

Capítulo 6. DISCUSIÓN: CONCLUSIONES.

A través de la investigación realizada se pueden concluir las siguientes apreciaciones:

Los integrantes de ambos equipos son conscientes y perceptivos a los indicadores relacionales y comunicacionales en grados diferentes.

Se hallan resultados diferentes de un equipo a otro:

En la categoría ausencia de la comunicación que incluye que los integrantes estén dispuestos a tratar con deficiencias o comportamientos no productivos en cuanto al desarrollo de la tarea, por parte del resto de los integrantes del equipo, el equipo presencial responde mayoritariamente que a veces lo están, sin dejar de considerar un porcentaje muy elevado en que nunca lo están. El equipo virtual, mayoritariamente, responde que siempre están dispuestos a hacerlo.

Retomando el análisis de datos, se hallan valores significativos en cuanto a la pregunta de si entre los integrantes se disculpan el uno al otro con sinceridad cuando hacen o dicen algo que pueda haber dañado al equipo encontrando que siempre lo hacen en el equipo presencial mientras que en el equipo virtual se observan resultados contradictorios: si bien el mayor porcentaje sostiene que siempre - 45% -, un porcentaje muy similar sostiene que nunca lo hacen - 40% -.

Las diferencias se marcan dado que el canal de comunicación es distinto, por ende, también lo son las interpretaciones de los mensajes y los elementos que entran en juego en el proceso comunicacional. No es lo mismo una comunicación cara a cara que una virtual, ya que al no haber contacto cara a cara, los miembros del equipo pueden llegar a sentirse menos involucrados en el proceso comunicacional.

El modo de enfrentarse a los problemas y las estrategias para resolverlos también varían y lo hacen desde el modo de intervención en donde se destacan el tiempo y el espacio. Sin embargo, estas apreciaciones no podrían comprobar la hipótesis de que los miembros de un equipo virtual presentan más deficiencias a nivel comunicacional por no tener un contacto directo cara a cara, ya que los resultados de la encuesta no lo indican.

La eficiencia con respecto a la tarea en los equipos reconoce un ritmo irregular o discontinuo, esto no significa que el mismo sea erróneo sino que se generan fluctuaciones. Del análisis de las entrevistas con los jefes se rescata que actualmente los equipos no rinden como en su comienzo, ha bajado su nivel.

Se podría destacar que la hipótesis respecto a que las fallas o ausencia en la comunicación disminuyen la eficiencia del equipo y la posibilidad de alcanzar objetivos y metas a largo plazo se comprueba en ambos equipos. En el equipo presencial se puede observar a partir del análisis de la encuesta un nivel de descenso en la satisfacción y motivación sumado a un desinterés por cuestiones relacionadas con la tarea, con poca claridad en la transmisión de mensajes.

En el equipo virtual, se puede comprobar también a partir del análisis de la encuesta en la categoría fallas o ausencia en la comunicación que los integrantes no descartan la posibilidad de abandono o rotación del equipo por parte de algún integrante que pueda dañar al mismo.

La observación denota que la comunicación es indispensable para el desarrollo efectivo de la tarea y que no hay integrante que no deba comunicarse en algún punto con otro para el desarrollo de la misma. La encuesta a los integrantes permite arribar a conclusiones respecto a la situación comunicacional presente del equipo, la cual denota la existencia de fallas comunicacionales como ser: poca claridad en la circulación de la información, desconocimiento de tareas del resto de los compañeros acompañados por descenso en el rendimiento y baja en la motivación que refieren los respectivos jefes.

Introducir algunos cambios a nivel de la comunicación- y por ende de la interrelación- podría incrementar la eficacia de la tarea, la satisfacción con la misma y con el entorno socio-laboral ya que como sostiene Ramos Padilla (1991) a través de un proceso de retroalimentación en el que mientras más flujos de información y más respuestas se obtengan, podrán mejorar las condiciones de la organización en general y los problemas podrán ser identificados en el momento exacto o antes de que aparezcan. Los problemas humanos, en gran parte, son resultado de los fracasos comunicacionales en las negociaciones humanas.

Las situaciones problemáticas posibilitan diferentes modos de tomar posición frente a ellas. En su vida cotidiana las personas utilizan diversos conocimientos para afrontar sucesos rutinarios o novedosos (Wainstein, 2006). Los mismos pueden ser, mediante consecuencias pequeñas, como en estos equipos, en los cuales el sentido de pertenencia y la confianza siguen presentes, con síntomas mejorables como rendimiento, motivación, comunicación e interacción o con consecuencias mayores que lleven a los integrantes a abandonar o rotar del equipo favoreciendo a la desintegración de los mismos.

Un psicólogo capacitado en interacción comunicacional e inteligencia emocional organizacional podría aportar a los cambios referidos. Psicólogo o consultor- desde una mirada sistémica- como sostiene Wainstein (2006) es un receptor, codificador y emisor de información, alguien que observa, piensa, organiza sus observaciones, decide y actúa respondiendo a ciertas señales y no a otras. En ese sentido todo aquello que el consultor hace puede ser considerado una intervención, en un sentido general toda comunicación es conducta y toda conducta es una intervención.

Capacitado en Inteligencia Emocional ya que los acontecimientos a los que debemos adaptarnos o resolver están siempre sujetos a gran cantidad de interpretaciones, tantas como nuestro ingenio o inteligencia puedan crear. Algunas de ellas son más adecuadas a los fines de cada uno que otras. En ese sentido, un problema es una construcción cognitiva, una interpretación de los hechos y también las acciones que hemos adoptado a partir de esa interpretación, que no nos da la posibilidad de resolver favorablemente una situación.

Así, la Inteligencia Emocional es la capacidad de adquirir la flexibilidad necesaria para crear una conducta emocional adecuada ante cualquier situación. Es la capacidad de manejar el torrente de emociones de tal manera que cuando se expresen, lo hagan adecuadamente y con efectividad. Esto permite que se pueda trabajar en equipo sin conflicto y con una meta en común. No se trata de ahogar las emociones sino de dirigirlas y equilibrarlas (Ocampo, 2007).

Para que los equipos de trabajo logren desarrollarse adecuadamente, Ayestarán (1999) afirma que deben realizar tres aprendizajes básicos. El primero se refiere a la participación de todos. No existe equipo de trabajo si todos los miembros que lo conforman no entienden que deben participar en su funcionamiento y toma de decisiones. Una vez logrado este extremo, se trata de tomar en consideración los conocimientos que cada uno de los miembros puede aportar a la mejora del proceso en cuestión. En segundo lugar, el equipo debe aprender a gestionar las ideas opuestas. En la mayoría de los casos basta una profundización de las ideas, que aparentemente parecen opuestas, para encontrar caminos en la integración de las mismas. Es decir, buscar elementos comunes en lo aparentemente distinto. Y finalmente, la construcción de un objetivo compartido a través de tres aprendizajes. Aprender a pensar con las ideas de todos, aprender a expresar los intereses personales, aceptando los del resto de los miembros, y aprender a descubrir la interdependencia objetiva en el logro de los objetivos personales y grupales. Será importante considerar lo anteriormente citado para poder desarrollar un plan de acción conforme a los equipos analizados en los que se encuentra que el equipo que desarrolla su tarea a través de un contacto cara a cara carece de reuniones participativas considerándolas a las actuales aburridas. Cabe destacar también, el aporte de los jefes de ambos equipos quienes resaltan la necesidad de estar encima de cada equipo para que las tareas se desarrollen en tiempo y forma. Sin embargo, a través del análisis de la encuesta los miembros alegan que la

información que circula sólo a veces se comprende claramente por lo que se puede pensar en fallas o ausencias de la comunicación presentes en los mismos.

El plan de acción propuesto deberá incluir a los integrantes de los equipos y al nivel jerárquico de conducción.

Metas u objetivos a alcanzar:

- Claridad en la información.
- Pertinencia en los mensajes.
- Expresión de emociones.
- Incremento de la sinergia.
- Reconocimiento de fortalezas y debilidades.
- Modos saludables de resolver conflictos interpersonales- negociación-.
- Motivación sostenida.
- Buen nivel de participación.

La idea de este plan es llevar a los equipos a mantener un equilibrio en el proceso comunicacional de modo que una vez avanzado este proceso se pueda impulsar a las organizaciones analizadas a adoptar la modalidad de trabajo en equipo formando equipos auto-gestionados que se caractericen por tener un buen grado de apertura y en donde los jefes recurran a la estrategia del empowerment con sus empleados. Apertura, como sostiene Senge (2006) como una característica de las relaciones, no de individuos ya que cuando grupos pequeños de personas llegan al compromiso y la apertura, crean un microcosmos de una organización inteligente y ese microcosmos no sólo les enseña las aptitudes que necesitan sino que se transforma en un modelo para otros.

Y recurrir al empowerment, ya que los equipos auto-gestionados, como sostienen Stoner, Freeman & Gilbert (1996) se diferencian de los equipos formales por ignorar la jerarquía piramidal tradicional, que muchas veces es demasiado onerosa e impide que se resuelvan los problemas que enfrentan día a día. Los equipos auto-dirigidos se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y suministros, mejoran la calidad e interactúan con los clientes. Capacitar a los jefes en esta herramienta les permitirá a los mismos contribuir a la formación de estos equipos delegando, brindando autonomía y así liderar el nivel de energía latente en los integrantes del equipo.

Se concluye dicha investigación destacando la esencialidad de un buen proceso comunicacional no sólo en los equipos de trabajo que se relacionan compartiendo un

espacio físico en una organización sino también para aquellos que lo hacen de manera virtual ya que la dispersión geográfica impacta negativamente en la comunicación, por lo que estos equipos deben desarrollar con más urgencia canales y acciones que posibiliten sus encuentros, su comunicación.

Queda también la necesidad, para futuras investigaciones, de poder analizar qué otros factores, además de los comunicacionales, llevan a los integrantes de los equipos a optar por rotar de los mismos, ya que en estos casos, si bien las fallas o ausencias en la comunicación son posibles causas de rotación o deserción, no son las principales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Ayestarán, S. (1999). *Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflictos y cambio cultural en las organizaciones*. Revista de psicología social, 52, 203-217.
- Bayón Mariné, F; García Isa, I. (1997). *Gestión de Recursos Humanos: Manual para técnicos en Empresas Turísticas*. Madrid: Síntesis.

- Bateson, G.; Winkin, Y. (1990). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.
- Bertalanffy, L. V. (1993). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thompson Learning.
- Blake, R.; Mouton, J.; Allen, R. (1991). *Cómo trabajar en equipo: una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial*. Colombia: Norma.
- Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Daft, R.L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson International.
- De Dreu, C.; Van Viannen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizacional teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C.; Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflicto. A meta análisis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Don Hellriegel, J.W; Slocum, J. R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Fingermann, G. (1969). *Conducción de Grupos y Masas: estrategia y táctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Flores de Gortari, S; Orozco Gutiérrez, E. (1973). *Hacia una comunicación administrativa integral*. México: Trillas.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Vergara.
- Gothelf, E. (2002, diciembre). *¿Los equipos de trabajo virtuales, son reales?* Recuperado de www.ingrupos.com.ar/equiposvirtuales.doc.
- Jiménez, J.C. (2007, mayo). *Retos de los equipos virtuales de trabajo*. Recuperado de <http://www.internetips.com/articulos/detalle.php?iid=127>.
- Johansen Bertoglio, O. (2000). *Introducción a la Teoría General de los Sistemas*. Bogotá: Limusa.
- Katzenbach, J.R; Smith, D.K. (1996). *Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

- Kurtz, D.; Clow, K. (1998). *Services Marketing*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Margerison, C.; McCann, D. (1993). *Administración en equipo*. Buenos Aires: Macci.
- Martínez Guillén, M.C. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando valores y objetivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Morris, S. (1995). *Conduzca a su equipo al triunfo: descubra su potencial y desarrolle las técnicas de liderazgo*. Barcelona: Folio S.A.
- Ocampo, R.J. (2007). *Desarrollo ejecutivo emocional: un libro para lograr la excelencia de ser líder en la empresa, en la familia, en nuestra vida*. Catamarca: El Mensaje.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic.
- Quesada, G. (2009, marzo). *Equipos auto dirigidos*. Recuperado de http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_Autodirigidos.pdf
- Ramos Padilla, C. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodríguez Porras, J.M. (1995). *Casos de factor humano en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Buenos Aires: Norma.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Teece, D.; Pisano, D.; Shuen, A. (1991). En Nonaka, I. *La organización creadora del conocimiento*. (p.56). México: Oxford University Press.
- Urcola Telleria, J.L (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. España: Esic.
- Van-Der Hofstadt Román, C.; Gómez Gras, J.M. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Van Gigch, J.P. (1989). *Teoría general de sistemas*. México: Trillas.

- Wainstein, M. (1999). *Comunicación: un paradigma de la mente*. Buenos Aires: Eudeba.
- Wainstein, M. (2006). *Intervenciones para el cambio*. Buenos Aires: JCE.
- Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Winkin, Y. (1994). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.

ANEXOS:

Anexo 1: Encuesta tipo Likert.

SU OPINIÓN TAMBIÉN CUENTA

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para un trabajo de integración final de la carrera Lic. En Psicología de la Universidad de Palermo.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar la investigación.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Por favor marque sólo una opción de respuesta.

1. Los miembros de su equipo ¿reconocen abierta y voluntariamente sus debilidades y fallas como equipo?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

2. Los integrantes de su equipo ¿analizan las situaciones que se presentan con seguridad sin sentir la necesidad de auto-protegerse?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

3. Los miembros del equipo ¿están dispuestos a tratar con las deficiencias o comportamientos no productivos del resto de los integrantes del equipo?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

4. En su equipo, los integrantes ¿se disculpan el uno al otro con sinceridad cuando dicen o hacen algo inapropiado que posiblemente halla dañado al equipo?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

5. ¿Son las reuniones del equipo participativas?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

6. ¿Se intentan resolver problemas cotidianos y referidos a la tarea durante las reuniones del equipo?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

7. En su equipo ¿se conocen y se encuentran cómodos hablando de sus vidas personales con otros miembros del equipo?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

8. En su equipo, todos los integrantes ¿tienen conocimiento acerca de las novedades y tareas que se encuentra desarrollando cada uno de los integrantes?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

9. La información que circula en el equipo ¿ es clara? Esto quiere decir que los mensajes no son ambiguos
- Siempre
 - Nunca
 - A veces
10. Cuando se comunica o expresa algo referido a la tarea ¿me siento interesado y dispuesto a atender?
- Siempre
 - Nunca
 - A veces
11. Cuando se comunica o expresa algo referido a la interacción interpersonal ¿me siento interesado y dispuesto a atender?
- Siempre
 - Nunca
 - A veces
12. ¿Siento seguridad al expresarme ante mis compañeros?
- Siempre
 - Nunca
 - A veces
13. ¿Considera usted la posibilidad de que algún integrante de algún equipo debería rotar a otro o abandonarlo si interfiere en algún aspecto que debilite la comunicación e interacción del mismo?
- Siempre
 - Nunca
 - A veces

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2: Entrevistas

1. ¿En qué considera usted que estaría fallando el equipo, si es que considera que está fallando en algún punto?
2. Si está fallando en algún aspecto ¿qué acciones considera usted necesarias tomar para amortiguar las consecuencias de dichas fallas?