

## Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito

Mantilla, Mercedes\*  
García, Denys\*\*

### Resumen

El objetivo de esta investigación es explorar las competencias personales y conductas de los miembros de los equipos autodirigidos, propiciadoras de la cohesión grupal y generadoras de resultados altamente productivos. La metodología utilizada es de tipo ex post facto correlacional, donde se analizaron las competencias personales: motivos sociales, expectativa: autodeterminación, actitudes: manejo del cambio y flexibilidad, igualmente, las conductas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback, tomando como muestra a 126 trabajadores adscritos a dos unidades organizativas de una empresa de Energía Eléctrica, con características de equipos semiautónomos, quienes respondieron las seis Escalas aplicadas. Los resultados evidenciaron correlaciones altamente significativas entre competencias y conductas, destacando: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso. Igualmente, la validez del modelo explicativo indicó que las competencias analizadas aportan el 17% a la varianza del trabajo en equipo. Las conclusiones refuerzan la relevancia de tales competencias personales, para propiciar conductas facilitadoras de la interacción grupal, así como, alinear los integrantes a la visión y misión del proyecto en ejecución.

**Palabras clave:** Equipos autodirigidos, competencias personales, conductas de equipo, organizaciones.

Recibido: 10-05-09 . Aceptado: 08-12-09

\* Doctora en ciencias de la Educación. Profesora titular del IUTM. Especialista en Investigación e Intervención psicosocial. PPI nivel 1. E- mail: mercedesmantilladegil@hotmail.com

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora titular de URBE. Coordinadora de la maestría en gerencia de proyectos industriales. PPI nivel 1. E- mail: garciadenys@hotmail.com

## *Work in Self-Directed Teams: Personal Competences and Behaviors Needed for Success*

### **Abstract**

The objective of this research is to explore the personal competences and abilities of self-directed team members that foster group cohesion and generate highly productive results. Methodology was of the ex post facto, correlative type, where the following personal competences were analyzed: social motivations, expectations, self-determination, attitudes toward change management and flexibility, as well as behaviors of leadership, commitment, support and monitoring-feedback. The sample consisted of 126 workers assigned to two organizational units of an electric company having the characteristics of semi-autonomous teams, who responded to the six applied scales. Results showed highly significant correlations between skills and behavior, highlighting achievement and commitment motivation, teamwork and attitude toward change, flexibility and commitment. Similarly, validity of the explanatory model indicated that the analyzed competences provide 17% of the variance in teamwork. Conclusions reinforce the relevance of such personal competences for promoting behaviors that facilitate group interaction as well as aligning members with the vision and mission of the implemented project.

**Key words:** Self-directed teams, personal competences, team behaviors, organizations.

### **1. Introducción**

En las últimas décadas los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado sensiblemente la orientación de las empresas, promoviendo en todos los ámbitos el diseño/rediseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en la expectativa de que, los trabajadores laborando juntos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos que los individuos laborando aislados. Esto en razón a estar integrados por personas quienes comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, alineadas a un propósito común.

Con base en lo expuesto, puede referirse, que la relevancia de los equipos de trabajo (ET) o el trabajo en equipo (TE)

reside, no sólo en su efectividad para hacer las organizaciones más eficaces y más competitivas en un contexto turbulento como el actual, sino también por que ellos, indican Davenport y Prusak (2001), son una vía para generar actividades orientadas a la gestión del conocimiento. Aspecto fundamentado en el aprendizaje que han asimilado los antiguos trabajadores manuales, quienes se han convertido en los trabajadores intelectuales. Ellos disponen de información sobre cómo deben marchar los procesos, observan tendencias, identifican irregularidades y toman las decisiones necesarias para corregirlas, garantizando los resultados de producción esperados.

Es así como, en atención a los aspectos señalados previamente, las organizaciones han conformado los ET para diversos propósitos, evidenciados en la gran canti-

dad de clasificaciones existentes. Destacando entre ellos, los Equipos Autodirigidos (EAD), llamados también autogestionados, autónomos, semiautónomos, "Small Groups" o Unidades Autónomas de Negocio, cuando tienen más de 25 personas (Romero García, 2000). Igualmente, se les identifica como células autodirigidas, equipos de alto desempeño o "insectos sociales" (Grupo Kaizen, 2009).

De esta manera, la búsqueda de la efectividad de los ET, ha conducido a diversos investigadores (Ahumada, 2005; Morales de Romero, 2000b; Romero García, 2000; Sánchez Pérez, 2006) a considerar, que los integrantes de los EAD deben ser personas con perfiles y capacidades adecuadas para alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir, para que sean eficaces deben mostrar "competencias de equipo", lo cual les ayudará a pensar, sentir y actuar en forma coordinada.

Tales competencias, han sido agrupadas en tres grandes parámetros: técnicas o profesionales, gerenciales y psicosociales. Siendo éstas últimas, las que Morales de Romero (2000a), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000), consideran necesarias para que los EAD funcionen de manera armónica y estén guiados por los mismos valores. Además, que ellas ayudan a poner de manifiesto comportamientos o conductas que promueven la cohesión grupal, así como los resultados con eficiencia y excelencia. Enfatizan los referidos autores, que éstas en ningún caso sustituyen las primeras, sólo las complementan.

Con base en sus experiencias de trabajo en programas de intervención para empleados, trabajadores y gerentes en diferentes empresas venezolanas, los

citados investigadores, indican que las competencias asociadas al ser psicológico del individuo, necesarias para una interrelación exitosa en los EAD, pueden agruparse en tres dimensiones: motivaciones (logro, poder, afiliación), expectativas (autodeterminación), actitudes (apertura al cambio y flexibilidad). Competencias que propician la generación de conductas o comportamientos inherentes al trabajo autodirigido, entre los cuales cabe mencionar: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback.

A fin de aportar evidencias empíricas, en cuanto a que en los ET las competencias referidas, tienen relación con las conductas señaladas y además, contribuyen a explicar una proporción significativa, del trabajo en equipo autodirigido (TEAD), medido a través de los comportamientos indicados, Salom de Bustamante (2000) realizó un primer estudio, con dos muestras de sujetos (muestra A: 36 empleados de organizaciones industriales e igual número de docentes universitarios; muestra B: 85 supervisores de una empresa de telecomunicación).

Los resultados dieron apoyo al supuesto formulado, permitiéndole a la citada investigadora evidenciar, en la muestra A, que los motivos logro y poder tuvieron un aporte significativo al TEAD, siendo mayor la contribución de la motivación de logro. En la muestra B, la autodeterminación y las dos actitudes, igualmente tuvieron un aporte significativo al TEAD, resultando mayor la contribución de la primera. Hallazgos, que fueron ratificados en un segundo estudio, realizado por Fuenmayor (2001) con gerentes educativos de diferentes instituciones universitarias.

De esta manera, con el propósito de continuar explorando, en equipos de trabajo venezolanos, el comportamiento de las competencias psicológicas y conductas mencionadas, se realizó este tercer estudio. Esperando que los hallazgos contribuyan a reforzar las evidencias empíricas ya reportadas, para así llegar a generalizaciones, en cuanto al perfil de las competencias personales requeridas para los integrantes de los EAD.

En este caso es importante destacar, que si bien es cierto, los ET representan un colectivo diverso y complementario, se hace necesario identificar aquellas competencias personales que garantizan la fluidez de las dinámicas propias del equipo. Esto en razón a que, refiere Arciniega, Woehr y Poling (2008: 527), “la similitud de características y atributos de los integrantes será la fortaleza del equipo, ya que la compatibilidad ayudará a que la interacción entre ellos sea motivante y productiva”.

Además de lo planteado, aportar información de un “perfil de competencias personales” para los miembros de los equipos autodirigidos viene a suplir una necesidad, ya que según la apreciación de diversos autores (Ahumada, 2005; Sánchez Pérez, 2006), los modelos de competencia existentes tienen énfasis en lo individual, restándole importancia a las competencias propias de los ET, en los cuales la capacidad de trabajar en equipo es vista como una competencia más y, no se ha indagado mayormente en la influencia que puedan tener las interacciones, con base en las competencias exhibidas individualmente por los miembros del equipo.

Así, a fin de alcanzar el propósito planteado, se formularon los objetivos de investigación expuestos a continuación.

1. Analizar a través de las correlaciones entre las competencias personales (motivos sociales, autodeterminación, actitud hacia el cambio y flexibilidad) y las conductas del TEAD (liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo feedback), cuáles relaciones se fortalecen a través de la interacción entre los miembros del equipo.
2. Evaluar el modelo explicativo de las conductas del TEAD en función de las competencias personales analizadas, para ver cuánto es el aporte de las mismas a la varianza del trabajo en equipo.

Para efectos del estudio se seleccionaron dos equipos con la característica de semiautónomos, responsables de manejar dos de los procesos que se ejecutan en una empresa de Energía Eléctrica. Uno integrado por 69 personas y el otro por 57, para un total de 126 sujetos, quienes participaron todos en la investigación. En tal sentido, puede referirse, se realizó un censo poblacional en una muestra intencional, a la que se administraron los siguientes Instrumentos: Escala TEAD (mide a través de 16 ítems las cuatro conductas del trabajo autodirigido), Escala MOSE (consta de 12 subescalas, de las cuales se utilizaron las que miden los motivos poder y afiliación), Escala MOEXAC (mide el motivo de logro, representado por las componentes: experticia, eficiencia y excelencia, a través de 36 ítems), Escala AUT (mide a través de 8 ítems la autodeterminación), Escala ACa (mide actitud hacia el cambio, a través de 8 ítems) y Escala FLEXAPER

(mide flexibilidad de la persona ante situaciones de cambio, a través de 8 ítems).

Las citadas escalas están respaldadas por indicadores de validez y confiabilidad, producto de su aplicación en diferentes muestras de trabajadores, en empresas venezolanas. Lo cual sirvió de base para su administración, por una misma persona, a los sujetos del estudio, quienes las recibieron todas juntas, en el orden mencionado y las respondieron en un tiempo máximo de 20 minutos, en el inicio de las sesiones al Taller: Trabajo en Equipo, donde asistieron en grupos de 15 a 20 personas, convocados por la empresa.

A los fines de una mayor ilustración de la temática tratada, a continuación se detallan las diferencias entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y trabajo en equipo, para luego presentar las características de los EAD, complementándolas con las definiciones de las competencias personales y conductas inherentes al TEAD. Después, se exponen los resultados obtenidos, para terminar dando las conclusiones que del estudio derivan.

## **2. Diferencias entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y trabajo en equipo**

El concepto de equipo (team en inglés), tiene su origen en el deporte y se incorpora al campo organizacional a partir de los años 50 (Fainstein, 1997, citado en Ahumada, 2005). Época en la cual se empieza a reconocer la importancia de los grupos o equipos en las organizaciones, sobre la base de los aportes de McGregor, Likert, así mismo, Blake y Mouton, entre otros (citados en Dyer, 1988), quie-

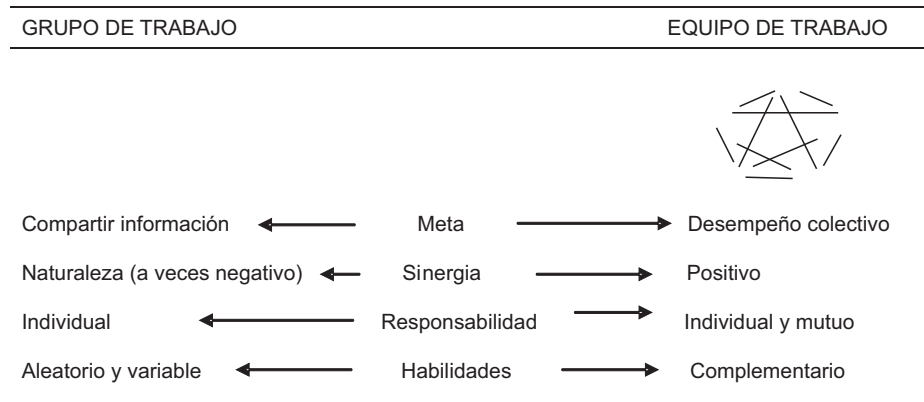
nes en sus teorías gerenciales, empezaron a destacar las aparentes ventajas de la gerencia participativa en oposición a los enfoques autoritarios tradicionales y así, contribuyeron a analizar el rendimiento de los equipos para llevar a cabo proyectos, popularizándose temas, tales como: teambuilding (formación de equipos), teamwork (trabajo en equipo), teamleadership (liderazgo en equipos).

La diferencia entre grupo y equipo la establecen Katzenback y Smith (1996), al indicar que en el primero existe una dirección unipersonal y en el segundo, juega un papel importante, la búsqueda persistente del consenso como filosofía de resolver los problemas de decisión. Aspectos complementados por Senge (1998, citado en Sánchez Pérez, 2006) al señalar que un equipo es un equipo cuando el grupo empieza a comprenderse y a aprender a trabajar productivamente juntos.

Por su parte, Robbins y Coulter (1996: 496) reseñan que un grupo está integrado por "dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares". En cambio, el equipo es un grupo con la característica de formal, conformado también por sujetos interdependientes, pero en este caso, responsables de alcanzar una meta, la cual puede estar dirigida a la solución de un problema, al desarrollo de un producto o cualquier actividad relacionada con la meta organizacional.

Las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, también las ofrece Robbins (1999) en forma sintetizada, destacando los aspectos señalados en el Diagrama 1, donde puede apreciarse lo referido por Fainstein (1997, citado en Ahumada, 2005), en cuanto a que en un

**Diagrama 1**  
**Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo**



Fuente: Robbins: (1999: 287).

equipo de trabajo las personas no están desarticuladas, se engranan en una compleja gama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual.

Esta trama organizacional, según la apreciación del citado autor, está hilvanada por la función y el rol de cada participante en el logro de una tarea grupal. Condiciones, a las cuales se suma la generación de una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado (Morales de Romero, 2000a; Salom, 2000; Sánchez Pérez, 2006), lo cual hace que el resultado de los mismos esté en un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Con base en las consideraciones expuestas, Sánchez Pérez (2006: 21) destaca que, "son sin duda las peculiaridades dinámicas de los equipos las que les confiere esa ideosincracia propia", caracterizada por comportamientos, tales

como: (a) la responsabilidad compartida en los resultados, (b) la participación activa de todos los miembros, (c) la obtención de procesos sinérgicos a partir de la complementariedad de recursos, (d) la búsqueda activa del consenso en procesos decisorios, (e) el liderazgo compartido, (f) compromiso con el objetivo y enfoque colectivo. De ahí que, refiere el citado autor, cuando se habla de trabajo en equipo aparece la teoría de las Cinco C's, la cual hace referencia a las características indicadas a continuación.

- Complementariedad: cada uno de los miembros del equipo domina una parcela del abanico de competencias (conocimientos y habilidades o destrezas) necesarias para llevar a cabo el proyecto común.
- Coordinación: el grupo de profesionales, con el líder que corresponda a la cabeza en función de la tarea a desarrollar, debe actuar en forma organizada para sacar adelante el proyecto.

- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta y sincera entre sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Compromiso: cada miembro debe comprometerse a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo de equipo adelante.
- Confianza: afecta a la necesidad de cada miembro de creer en el buen hacer de sus compañeros y hace anteponer el éxito del equipo al propio logro personal. Además como se puede comprobar, no es posible que existan las otras “C” si no se parte de la confianza.

De esta manera, tomando como referencia los aspectos señalados, para Sánchez Pérez (2006: 20), un equipo de trabajo, puede definirse de la manera siguiente: Conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas, en un contexto organizacional particular.

Definición que es complementada por Arévalo y Polgatti (2004), igualmente, Ahumada (2005), para quienes la sinergia presente en los equipos de trabajo se ve fortalecida en el tiempo, propiciando en sus integrantes una identidad particular, que les conduce a asumir los desafíos organizacionales como propios, desarrollando al máximo el sentido de pertenencia y con ello, la responsabilidad y la confianza, lo cual implica un compromiso emocional mayor, dando como resultado un verdadero trabajo en equipo. Desde tal perspectiva, para los citados autores, todas las características mencionadas, particular-

mente, las relacionadas con el logro de un objetivo o meta, son elementos fundamentales, al momento de diferenciar un grupo de individuos de un equipo de trabajo. Sin embargo, los aspectos sociales tales como el sentido de pertenencia, la confianza y la responsabilidad compartida, además de la dimensión temporal, son características propias del trabajo en equipo, diferenciadoras de un equipo de trabajo. De ahí que, según Ahumada (2005: 80), el trabajo en equipo, puede ser definido en los términos siguientes: Comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas sociohistóricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca.

Con base en lo expuesto, puede afirmarse que los equipos de trabajo o el trabajo en equipo representa para las organizaciones una manera de dar respuesta a las exigencias externas (mayor productividad, competitividad y actualización tecnológica) e internas (lograr un trabajador autónomo y alineado, proactivo y productivo, participando en procesos y centrado en resultados). De ahí la presencia de los mismos, como la materialización de una filosofía de trabajo, inherente a la acción de las organizaciones, es decir, refieren Novotec Consultores (citados en Escat, 2007) el trabajo en equipo, es un conjunto de valores, actitudes o ideas, generadoras de una cultura para la empresa y el equipo de trabajo, es el encargado de plasmarla. En tal sentido, varios son los tipos que se encuentran en el ámbito organizacional.



En lo que respecta a los tipos de equipos de trabajo o de trabajo en equipo, cabe señalar que existe una gran variedad de sistemas de clasificación, algunos investigadores los catalogan sobre la base de las funciones o roles que desempeñan sus miembros, otros lo hacen sobre la base de su naturaleza holística y de sus atribuciones. Los más recientes esfuerzos de investigadores y consultores para establecer una taxonomía han emergido desde la práctica organizacional. Así, Hayes (2002), distingue cuatro tipos de equipos: (a) de servicio o producción, (b) de acción o negociación, (c) de proyecto y de desarrollo, (e) asesores y de participación.

Desde otra perspectiva, Morales de Romero (2000a), hace referencia a los siguientes equipos de trabajo: (a) de calidad, (b) para tareas específicas, (c) para proyectos especiales, (d) los gerenciales y (e) los multifuncionales, los cuales intentan funcionar dentro de la misma estructura formal de las organizaciones o como un agregado de ellas. Sin embargo, en los casos más avanzados los equipos reemplazan a la organización tradicional, tal es el caso de los equipos autodirigidos, cuyas características principales se analizan a continuación.

### **3. Los Equipos Autodirigidos. Características**

Estos equipos conocidos con diferentes nombres, como ya se ha indicado, "están integrados por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2 máximo 25, con una moda de 10" (Ángel, 2005: 2). Según Romero García (2000), ellos expresan una nueva concepción

del trabajo, el trabajador y la empresa. Con su aplicación la organización se transforma, ya que funciona con un modelo dinámico, donde se eliminan niveles jerárquicos. Cada equipo es una unidad flexible, transformable de acuerdo a las necesidades del proceso en ejecución. Al mismo tiempo todos los equipos existentes se entrecruzan e interaccionan en un sistema integral que es la organización completa.

Desde tal perspectiva, Morales de Romero (2000a: 9) considera los equipos autodirigidos (EAD) como un "grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente". Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo.

Para el Grupo Kaizen (2009), los EAD tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y lo envían a otros equipos. Siendo precisamente, las características de funcionamiento de los EAD, las que justifican la presencia en sus integrantes de perfiles y capacidades adecuadas, facilitadoras de su interrelación y el desempeño de los mismos para alcanzar los objetivos y metas planteadas.



#### 4. Las Competencias de Equipo

Las llamadas “Competencias de Equipo”, están asociadas a conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a un trabajo (a uno o más roles o responsabilidades), correlacionan con rendimiento en la tarea, puede ser medidas contrastándola con estándares bien aceptados y, pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo; en tal sentido, para algunos autores (Argudín, 2005; Hay Group, 2004; Morales de Romero, 2000b), la competencia representa una característica subyacente del individuo, relacionada de forma causal con una ejecución efectiva o superior, la cual puede ser medida de forma confiable, diferenciando significativamente los trabajadores promedio de los de ejecución superior.

Para otros autores, entre ellos Benavides (2002, citado en Camacho, Finol y Marcano, 2008), las competencias están asociadas a comportamientos y destrezas visibles que las personas aportan en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Por ello, refieren Díaz y Márquez (2008), las requeridas para desempeñar con éxito un determinado puesto de trabajo, generan un patrón y norma para la selección del personal, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal.

Tales competencias, como se ha señalado previamente, son de tres tipos: técnicas (relacionadas con la experticia en el área laboral), gerenciales (para hacer eficiente el equipo internamente y en sus relaciones con los clientes) y personales (de crecimiento e integración grupal) o las asociadas al ser psicológico del

individuo, siendo éstas últimas las que a criterio de Morales de Romero (2000b), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000), se corresponden con las variables siguientes: motivaciones, representadas por los motivos sociales: logro, poder y afiliación; la expectativa: autodeterminación y las actitudes: apertura al cambio y flexibilidad. Competencias personales, que contribuyen a poner de manifiesto una serie de conductas o comportamientos asociados al trabajo autodirigido, entre ellos: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback.

Las competencias personales referidas, son llamadas genéricas por Hay Group (2004), las cuales asocian con la personalidad (logro, influencia, eficacia personal, solución de problemas, gestión de personas) y, según Arciniega et al. (2008: 257) son las que “contribuyen a la generación de un clima de cohesión grupal, que redundará en una percepción colectiva de capacidad para alcanzar la meta”.

De esta manera, a continuación, se hace una descripción de las mencionadas competencias personales, destacando el por qué de su consideración como inherentes al trabajo en equipos autodirigidos (TEAD). Para luego pasar a detallar, los elementos que caracterizan a las conductas referidas, también tomando como base, la necesidad de ellas para que los integrantes del equipo se refuercen mutuamente, se potencien los unos a los otros, “de forma que la unión de esfuerzos proporcione unos resultados superiores a la suma de los que obtendrían los empleados si trabajasen de manera aislada o independiente” (Sánchez Pérez, 2006: 67).

En el caso particular de los Motivos Sociales, están integrados por las tres necesidades propuestas por David McClelland (1979, citado por Romero García, 1999), quien señala que en todas las situaciones laborales están presentes los motivos: logro, poder y afiliación. Para los cuales, Romero García (1999: 33) ha generado elementos teóricos, producto de sus investigaciones en el ámbito venezolano, que fundamentan la existencia de aspectos positivos y negativos para el crecimiento personal, manifestados en las llamadas pistas o componentes, definidas como "áreas de funcionamiento social en las cuales el motivo puede expresarse legítimamente".

Así, el motivo de logro está asociado a conductas relacionadas con la tendencia a esforzarse por conquistar el éxito con relación a un determinado oficio. En consecuencia, la persona en quien predomina dicho motivo se caracteriza por la puesta en práctica de las llamadas "tres E". Experticia o conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso productivo de ese conocimiento, Eficiencia en cuanto al manejo de los recursos y el tiempo con una máxima economía y, Excelencia, dirigida a la obtención de resultados cada vez mejores. En términos de competitividad, la búsqueda de la excelencia suele implicar la capacidad de innovación.

De esta manera, al formar parte de las competencias de los miembros del equipo, se esperaría que la experticia forme parte de las competencias técnicas y gerenciales, la eficiencia se manifieste en el manejo de los recursos necesarios para dar soluciones a cualquier situación (materiales, equipos, herramientas), ana-

licen sus retos, anticipen obstáculos y las formas alternativas de superarlos, persistan para el logro de la meta, la cual debe ajustarse a estándares de excelencia. Particularmente, la experticia fortalece la confianza entre los miembros del equipo.

En cuanto al motivo de poder, según Romero García (1999), se manifiesta a través del Poder Socializado (PS) y el Poder Explotador (PE). Particularmente, el primero está dado por el conjunto de estrategias de influencia indirectas o directas que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo que afectan la organización. Puede estar ligado al uso de estrategias indirectas (diseminación de información) o directas (monitoreo, feedback, conductas de respaldo, coordinación del equipo). Su finalidad es beneficiar al colectivo, trátase de un grupo o verdadero equipo. Este poder es positivo, puesto que quien lo ejerce se exige un fuerte control sobre sus emociones y dispone de mucha fortaleza interior (coraje), además ayuda efectivamente al resto de los compañeros de equipo a obtener éxito en la tarea.

El PE, está centrado en el individuo que lo ejerce y puede llegar al extremo de manifestarse en una acción más o menos dictatorial. Este poder en general se expresa a través de descalificaciones, subestimación de la otra persona, por ello se considera tanto intrínseca como extrínsecamente dañino. Además de no fomentar la armonía, el respeto, el compromiso entre los miembros del equipo.

El motivo de afiliación, está relacionado con el sentirse bien con la persona misma y con los demás, en consecuencia, este motivo impulsa a privilegiar la vida afectiva propia y ajena. Según Ro-

mero García (1999), este motivo se expresa a través de la afiliación general (AG) y la afiliación en el trabajo (AT) o perturbadora.

La persona con afiliación general (AG) predominante fortalece su autoestima, buscando resultados destacados para así sentir legítimo orgullo por ello. Volcada hacia el exterior, su campo natural es el de las relaciones interpersonales, dándose a través del apoyo afectivo y capacidad de compartir. El citado autor, indica que la afiliación mal entendida en el campo laboral y que él llama afiliación en el trabajo (AT), es perturbadora ya que está saturada de sensiblería (sentimentalismo exagerado o fingido), en consecuencia, procura que quien lo reciba se sienta bien independientemente de sus acciones. Termina entonces reforzando conductas inapropiadas o improductivas.

En lo que respecta a la Autodeterminación, es una expectativa de control conductual, definida por Romero García (1999: 122), como la "creencia de la persona en que ella es capaz de decidir de manera autónoma sus acciones". Concepción basada en el supuesto de que el comportamiento humano es siempre autoregulado, por tanto, si la persona controla sus acciones y se reconoce como origen de ellas, necesariamente debe aceptar responsabilidad por sus consecuencias. En tal sentido, un individuo autodeterminado tiene la firme creencia que origina y controla su comportamiento. Por ello, la consideración, de ser una competencia personal, potenciadora del sentido de responsabilidad y el compromiso.

Los basamento expuestos, justifican el que la autodeterminación sea referida como competencia personal necesaria

ria en los integrantes de los EAD, ya que en los mismos, se requieren trabajadores autónomos, capaces de tomar decisiones en el momento oportuno, sin esperar la autorización de figuras de poder. Refiere Salom de Bustamante (2000), que la iniciativa y la productividad son conductas asociadas a la mencionada variable.

En cuanto a la actitud de Apertura al Cambio, es conceptualizada por Romero García (1999) como la disposición de la persona a exponerse a experiencias nuevas y a crecer a partir de ellas. Un individuo con alta disposición al cambio no teme afrontar situaciones nuevas, por el contrario, se expone, aprende, analiza, selecciona y, tomará decisiones que pudieran significar cambios en su vida personal y profesional.

Esta característica potencia a los miembros de los EAD para que puedan ir a la velocidad exigida por las demandas del entorno actual. Las personas abiertas al cambio, vencen la resistencia y los temores que entorpecen la implementación de estrategias oportunas, en consecuencia, favorecen el trabajo autodirigido, el cual es dinámico por su propia condición de independiente, exige velocidad de respuestas, enfrentar retos permanentemente, ser creativos. Las personas que participan en los EAD necesitan no sólo reaccionar con velocidad y urgencia ante los cambios, sino que ellas mismas deben ser creadoras e impulsoras de los mismos.

Respecto a la Actitud Flexible, Romero García (1999) la define, como la disposición a generar construcciones alternativas de las situaciones y de las personas. Por tanto, el individuo comprende que su manera de ver las cosas no es la única ni la verdadera. Al contrario, reco-

noce que otras personas pueden tener apreciaciones diferentes a las concebidas por él.

En el TEAD, esta competencia es importante porque el sujeto puede enriquecer su punto de vista con el aporte de los demás, acepta los planteamientos y críticas o feedback de los miembros del equipo, con el entendido que el primer paso para resolver un problema consiste en reconocer su existencia. Así mismo, la flexibilidad es una característica favorecedora del liderazgo compartido, pues "será preciso desembarazarse del rol del líder y adoptar el de seguidor, cuando la situación así lo requiera" (Sánchez Pérez, 2006: 43).

## **5. Las Conductas Necesarias para el Éxito del Equipo**

Tomando en cuenta, que la conducta es una capacidad inherente al hombre donde puede poner en práctica un comportamiento social de intercambio con resultados favorables para las partes que interactúan (Sánchez Pérez, 2006), puede referirse que las competencias personales descritas, potencian los individuos para asumir conductas favorecedoras de la interacción entre los miembros del equipo y en consecuencia, influyentes en el éxito del proyecto o actividad en ejecución. Entre tales conductas, cabe destacar: el liderazgo, el compromiso, el respaldo y el monitoreo-feedback.

En el caso específico del liderazgo, según Romero García (2000), en el TEAD el mismo debe tener la característica de transformador, el cual implica: (a) el logro de la máxima eficiencia por parte de sus integrantes y (b) el aseguramiento de

los cambios organizacionales que permitan a los equipos seguir contribuyendo con el éxito de la organización. Por tanto, líder es la persona que hace eficiente el equipo; se es líder del propio desempeño y del logro de las metas compartidas.

En razón a lo expuesto, refiere Ángel (2007: 2), en los EAD el liderazgo se aleja del concepto tradicional "del seguidor que es influenciado por alguien a quien se respeta y se sigue como líder" y lo acerca al concepto de liderazgo de sí mismo o liderazgo personal, ya que el TEAD exige a los miembros una sólida autodirección, autocontrol y autopercepción de "yo puedo". Aspecto reforzado por Graham (1994, citado en García y Contreras, 2008), al indicar que los equipos de alto desempeño representan la evolución natural de un nuevo tipo de liderazgo, como respuesta a los complejos retos del entorno competitivo actual.

Como señala Escat (2007), el rol de los líderes en los EAD está más asociado al desarrollo de los participantes del equipo, con el fin de que puedan solucionar los problemas de mayor dificultad, en lugar de controlar las actividades particulares ejecutadas. Cuando en algunos casos, refiere el Grupo Kaizen (2009), en los EAD se selecciona un líder, éste es típicamente un organizador, un facilitador y coordinador, no quien da órdenes, pues es un compañero más del equipo.

La experiencia como líder faculta a su vez el individuo para mejorar la visión del equipo, sus metas y sus estrategias (Romero García, 2000: 62), esto debido a que "los individuos quienes ofrecen un desempeño superior se ganan la confianza de sus compañeros y son llamados a representar el equipo".

En cuanto a la conducta comprometida, ésta se traduce en responsabilidad con las tareas y acciones concretas orientadas al logro de los planes, metas y propósitos acordados por el equipo. Como en los EAD, se espera que todos los participantes se identifiquen con la visión, misión, metas del proyecto o actividad a ejecutar, el compromiso les conduce a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo del equipo adelante y, a sentirse protagonista en las decisiones necesarias de adoptar.

Por ello, refiere Senge (1999: 294), cuando en un equipo se manifiesta el compromiso, logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay un propósito único, una visión compartida que permite complementar esfuerzos.

Otro de los elementos importantes de afianzar con el compromiso es la toma de decisiones por consenso, el cual según Fainstein (1997, citado en Ahumada, 2005), es uno de los valores más difíciles de lograr y mantener, su manifestación origina una mayor identificación con los objetivos organizacionales, promoviendo a la vez, la sensación de pertenencia y la productividad del equipo.

Desde la perspectiva de Salom de Bustamante (2000: 198), estar comprometido con el equipo significa "contribuir a resolver las dificultades, implica el riesgo de involucrarse en los problemas que se presentan, supone estar expuesto a conflictos si es necesario, para lograr los objetivos del equipo". De esta manera, el compromiso se fortalece más y con ello, la confianza entre los miembros del equipo.

En relación a la conducta de respaldo, ésta se manifiesta en el apoyo dado por cada miembro a los diferentes participantes del equipo, cuando por alguna razón alguno de ellos tiene dificultades para cumplir la meta propuesta, de manera tal, que no se impacte negativamente el logro de los resultados. En este sentido, las conductas de respaldo comprometen a los miembros del equipo, a conocer suficientemente las tareas de sus compañeros, para ser capaces de proporcionar y solicitar ayuda en el momento necesario.

Cuando los participantes de un equipo, se apoyan en su esfuerzo para lograr los objetivos, se construye la confianza recíproca, donde todos aportan a la relación. El contrato de confianza implica manejar las expectativas, incentivar el ayudarse mutuamente, delegar apropiadamente, establecer límites, respetar los acuerdos y actuar consistentemente (Ahumada, 2005; Zornoza, Ripoll, Orengo, González y Peiró, 2008).

En el caso particular del monitoreo-feedback, este comportamiento se manifiesta cuando los miembros del equipo realizan el seguimiento de las actividades en todas las fases de desarrollo e igualmente, están alertas al comportamiento del resto de los compañeros, no para fiscalizar o chequear sino para ofrecer el apoyo o respaldo necesario (Morales de Romero, 2000a). A tal fin se da el feedback, mediante el cual se busca ofrecer información precisa y directa, respecto al desempeño de cualquiera de los miembros, con el fin de mejorar la ejecución. De ahí, la consideración del mismo como instructivo y motivacional para quien lo recibe, en el primer caso instruye

al acelerar roles o enseñar nuevas conductas y en el segundo, motiva cuando sirve de refuerzo o estimula a mejores ejecuciones.

También el feedback o retroalimentación proporciona información acerca de las áreas donde se están logrando las metas y aquellas en las cuales existen discrepancias. En tal sentido, es útil para comparar puntos de vista y buscar oportunidades de mejora en cada una de las etapas o fases del proyecto. Por ello, expresa West (2003: 154), "gestionar un equipo exige un elevado nivel de capacidad interpersonal para ofrecer una dirección clara, igualmente, un feedback y apoyo adecuado", que contribuya a la eficiencia del desempeño y a la sinergia de los integrantes.

Como en los EAD todos los miembros son individualmente competentes, se espera puedan dar y recibir feedback, así como proveer conductas de respaldo, las cuales, están llamadas a fortalecer la comunicación en el equipo. De ahí la importancia, de usar expresiones personales que estimulen la conversación y el aporte de cada uno de los integrantes, entre ellas: (a) escuchar para entender, (b) verificar los mensajes, (c) clarificar las ambigüedades en los mensajes para evitar errores en su interpretación.

## **6. Los Resultados de la Investigación**

A continuación se describen con base en los objetivos planteados, los resultados obtenidos en el estudio, luego de procesar los datos aportados por las 126 personas que integraron la muestra (80 hombres y 46 mujeres, con edad promedio de 37 años). Así, en primer lugar

se analizan las correlaciones entre las competencias personales y las conductas inherentes al TEAD, para luego detallar el modelo de regresión lineal múltiple.

Específicamente, las correlaciones entre los motivos sociales, sus componentes y las conductas del TEAD, se presentan en la Tabla 1, donde destacan entre las más altas, la del motivo de logro con la conducta compromiso (0,23\*\*), igualmente, la de su componente excelencia con la conducta monitoreo-feedback (0,24\*\*) y con el total del TEAD (0,26\*\*).

Resultados a través de los cuales se aprecia que cuando en los integrantes del equipo está presente el motivo de logro, ellos se sienten identificados con las conductas asociadas al compromiso, particularmente, se sienten responsables con las tareas y acciones planificadas para el alcance de la meta, tomando como base la administración eficiente de los recursos y el tiempo, para así asegurar altos niveles de calidad o estándares de excelencia en los procesos y productos.

Aspectos que igualmente están presentes en las conductas ejecutadas en el monitoreo-feedback, donde la búsqueda de la excelencia, es la estrategia seleccionada para identificar oportunidades de mejora en cada una de las fases del desarrollo de las actividades, igualmente, al dar el feedback a los compañeros de equipo. En tal sentido, puede señalarse que el motivo de logro es una de las competencias personales que propicia en el TEAD conductas dirigidas a la obtención de resultados con eficiencia y excelencia.

En cuanto a la competencia personal: motivo de poder, tal como se observa en la Tabla 1, alcanzó correlaciones altas y negativas con la conducta liderazgo

**Tabla 1**  
**Correlaciones entre las competencias personales: motivos sociales y sus componentes, con las conductas inherentes al trabajo en equipos autodirigidos.**

Competencias Personales	Logro				Poder			Afiliaación		
	Exp.	Efic.	Exc.	Total	PS	PE	Total	AG	AT	Total
Liderazgo	0,08	0,05	0,17	0,10	-0,07	-0,41**	-0,26**	-0,06	-0,16	-0,13
Compromiso	0,07	0,22*	0,18*	0,23**	0,20*	0,00	0,12	0,25**	0,13	0,22*
Respaldo	-0,03	-0,01	0,05	0,02	0,17	0,20*	0,22*	0,28**	0,33**	0,36**
Monitoreo – Feedback	0,03	0,11	0,24**	0,21*	-0,12	-0,30**	-0,24**	-0,06	-0,11	-0,10
Total TEAD	-0,1	0,14	0,26**	0,21*	0,04	-0,25	-0,11	0,13	0,04	0,09

Fuente: Elaboración propia.

\*\* Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*Correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral).

(-0,26\*\*) y con la conducta monitoreo-feedback (-0,24\*\*). Dándose correlaciones en la misma dirección, de la componente poder explotador (PE) con las mencionadas conductas (-0,41\*\* y -0,30\*\* respectivamente).

Pudiendo concluir que a mayor motivación de poder y, específicamente poder explotador, menos presencia de la conducta de un liderazgo transformador. Ya en las nuevas dinámicas de trabajo, los integrantes del equipo piensan en el líder que facilita, coordina, organiza las actividades, para juntos lograr la máxima eficiencia y excelencia en los proyectos donde están comprometidos. Indiscutiblemente, no será el poder explotador el que potencie a las personas, para ser el líder orientador de la visión, metas y estrategias del equipo.

De igual manera, la correlación alta y negativa, entre el motivo de poder y la conducta monitoreo-feedback, pone de

manifiesto la percepción de los miembros del equipo, en cuanto a que las conductas de seguimiento y búsqueda de oportunidades de mejora en cada una de las fases o etapas de un proceso, deben estar desprovistas de poder, principalmente explotador, para llegar a decisiones producto del consenso. Así mismo, cuando se trata de dar feedback, no será a través de descalificaciones que se haga llegar el mensaje para corregir fallas o errores, menos aún se fortalecerá el compromiso entre los integrantes del equipo.

Al analizar la competencia personal: motivo de afiliación, también en la Tabla 1, se observa que la correlación más alta se dio con la conducta respaldo (0,36\*\*) y, ésta a su vez alcanzó correlaciones en la misma dirección, con las componentes: afiliación general (0,28\*\*) y afiliación en el trabajo (0,33\*\*). Mostrando que dicha competencia personal, conduce a los integrantes del equipo a sentir-



se comprometidos a brindar apoyo a las demás personas, cuando por alguna circunstancia no puede cumplir con sus responsabilidades y que ello signifique el incumplimiento de la meta. Sin embargo, la presencia de la alta correlación con la componente afiliación en el trabajo, pone de manifiesto que en el equipo hay una sobrestimación del concepto de amistad.

En lo que respecta a las correlaciones entre las competencias personales: expectativa autodeterminación, actitudes: manejo del cambio y flexibilidad, con las conductas del TEAD, como se puede observar en la Tabla 2, la autodeterminación no alcanzó correlaciones significativas, con las conductas analizadas, la correlación más alta (0,13) se dio con la conducta compromiso, más no fue significativa. Pudiera asumirse en este caso, que los integrantes del equipo en razón a su condición de "semiautónomos", no se perciben en capacidad para decidir de manera autónoma sus acciones.

Comportamiento diferente tuvo la competencia personal: actitud hacia el cambio, la cual alcanzó altas y positivas correlaciones con las conductas: compromiso (0,35\*\*) y monitoreo-feedback (0,31\*\*), a la vez, correlacionó en la misma magnitud, con el total del TEAD (0,36\*\*).

Tales correlaciones aportan evidencias, en cuanto a que los integrantes del equipo tienen la disposición de afrontar experiencias nuevas a partir de las cuales puedan crecer como personas y como equipo, en consecuencia, se perciben capaces de asumir el compromiso con las tareas planificadas, donde tendrán la oportunidad de analizar, seleccionar, aprender; igualmente, tomar decisiones rápidas y oportunas en función de las

demandas del entorno cambiante y veloz actual.

Ese mismo comportamiento se pondrá de manifiesto en el monitoreo-feedback, en el cual tienen la responsabilidad de ejecutar el seguimiento a cada una de las fases del proceso, así como, realizar las observaciones pertinentes a los compañeros, buscando el aprendizaje propio y del equipo. De esta manera, la correlación entre la competencia personal actitud hacia el cambio y el total del TEAD, pone en evidencia, que ella se fortalece en la interacción de los integrantes del equipo, potenciándolos para asumir comportamientos abiertos a nuevas concepciones del trabajo, el trabajador y la empresa.

Por su parte, la competencia personal: actitud flexible, también en la Tabla 2, se observa que alcanzó correlaciones altas y positivas con las conductas: compromiso (0,37\*\*), respaldo (0,25\*\*) y con el total del TEAD (0,30\*\*). Mostrando, que mientras mayor flexibilidad tienen los miembros del equipo, mayor es la disposición a asumir los compromisos y en mayor grado están dispuestos a brindarse respaldo entre sí.

Como se ha señalado anteriormente, es la actitud flexible, una competencia personal que favorece la interrelación entre los miembros del equipo al potenciarlos para que sean capaces de analizar las situaciones desde diferentes ángulos y con ello, poder asimilar las enseñanzas desde una u otra vía. Característica importante para llegar al consenso en la toma de decisiones. Para dar y recibir el feedback, procesándolo como una oportunidad de rectificar y aprender.

Analizadas las correlaciones entre las competencias personales en estudio

**Tabla 2**  
**Correlaciones entre las competencias personales: autodeterminación, actitud hacia el cambio y flexibilidad con las conductas inherentes al trabajo en equipos autodirigidos**

Expectativa – Actitudes Conductas TEAD	Expectativa Autodeterminación	Actitudes	
		Apertura al cambio	Flexibilidad
Liderazgo	0,04	0,16	0,09
Compromiso	0,13	0,35**	0,37**
Respaldo	0,06	0,10	0,25**
Monitoreo – Feedback	-0,07	0,31**	0,12
Total TEAD	0,05	0,36**	0,30**

Fuente: Elaboración propia.

\*\* Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* Correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral).

y las conductas inherentes al TEAD, pudo apreciarse que tales competencias se manifiestan en los miembros del equipo y que tienen relación con una u otra de las conductas presentes en el trabajo autodirigido. Mostrando así, evidencias empíricas que permiten el alcance del primer objetivo planteado en la investigación.

En cuanto a los resultados del Análisis de Regresión Múltiple, mediante el cual se evaluó el modelo explicativo de las conductas del TEAD en función de las competencias personales, tal como se aprecia en la Tabla 3, el valor de  $F=3,9$ ,  $p<0,001$ , apoyó la validez del mismo y, el valor del Coeficiente de Determinación  $R^2$ , mostró que las competencias en estudio aportan un 17% (12% según  $R^2$  corregida) a la varianza del trabajo autodirigido.

En este caso, según datos de la Tabla 4, resultaron significativos los coeficientes asociados a las competencias personales: actitud hacia el cambio y flexibilidad, indicando que el mayor aporte a la varianza está dado por estas dos varia-

bles y, en mayor proporción por la actitud hacia el cambio.

Así, los resultados descritos, ofrecen evidencias empíricas que avalan el alcance del segundo objetivo planteado en el estudio y, a la vez refuerzan los hallazgos de las investigaciones previas. Pudiendo señalarse, que aparte de las necesarias competencias técnicas y gerenciales, en los miembros del equipo, se requieren determinadas competencias personales, algunas de ellas identificadas en esta investigación, aún cuando la muestra estuvo integrada por personal de equipos semiautónomos.

## 7. Conclusiones

Los datos recabados en el estudio permitieron el alcance de los dos objetivos planteados en la investigación, reafirmando así, la presencia en los integrantes del equipo de las competencias personales analizadas y, a la vez, la relación de las mismas, con actitudes y comporta-

**Tabla 3**  
**Evaluación del modelo explicativo del trabajo en equipos autodirigidos en función de las competencias personales: motivos sociales, autodeterminación, actitud hacia el cambio y flexibilidad.**

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	sig
Regresión	1898,86	6	316,48	3,93	0,001
Residual	9572,07	119	80,44		
Total	11470,93	125			

Fuente: Elaboración propia.

$R^2 = 0,17$ ;  $R_{\text{correg.}}^2 = 0,12$

**Tabla 4**  
**Significación estadística de los coeficientes de regresión del modelo de Regresión Lineal (x: Competencias Personales, y: Conductas del TEAD).**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Error tip.	Beta		
1 (Constante)	39,308	10,333		3,804	0,000
Logro	3,217E-02	0,050	0,060	0,647	n.s.
Poder	-5,62E-02	0,067	-0,079	-0,836	n.s.
Afilia	8,739E-03	0,071	0,012	0,123	n.s.
Aut	-1,00E-02	0,156	-0,006	-0,064	n.s.
Aca	0,450	0,171	<b>0,256</b>	<b>2,633</b>	<b>0,01</b>
Flex	0,313	0,170	<b>0,175</b>	<b>1,844</b>	<b>0,05</b>

Fuente: elaboración propia a. Variable dependiente: TEA.

mientos que propician el alineamiento de los trabajadores en dirección a la visión y misión del proyecto en ejecución; es decir, tales competencias contribuyen a generar una percepción colectiva de capacidad, para desarrollar con éxito cada una de las etapas de la tarea o actividad en la cual están comprometidos.

Particularmente, las motivaciones sociales se asocian a comportamientos de compromiso con las metas establecidas, búsqueda de la eficiencia y la excelencia en las actividades de monitoreo-

feedback, responsabilidad compartida mediante conductas de respaldo y, ejercicio de un liderazgo, desprovisto de poder, principalmente poder explotador; lo cual conduce a pensar que estas personas conciben para el éxito del equipo, líderes caracterizados como transformadores.

El comportamiento de la actitud hacia el cambio y la actitud flexible, que en esta investigación, fueron las variables que ofrecieron el mayor aporte a la varianza del TEAD, mostró un grupo de trabajadores abiertos a nuevas experien-

cias en el plano laboral, dispuestos a aceptar ideas diferentes a las propias y, asumir la incorporación de innovaciones tecnológicas, como forma de afrontar los retos del entorno altamente competitivo en el cual se encuentran inmersos. Características que los potencian para establecer con los miembros del equipo, conductas de compromiso, respaldo, monitoreo-feedback y, en general, los comportamientos necesarios para el éxito del TEAD.

En cuanto a la expectativa autodeterminación, como se vio en la parte de los resultados, la misma tuvo un comportamiento diferente al reportado en los estudios previos, donde aportó correlaciones significativas con todas las conductas y además resultó la competencia de mayor influencia. Lo cual conduce a precisar, en sucesivas investigaciones el comportamiento de esta variable, particularmente, tomar en cuenta, la condición de los ET, en cuanto a su autonomía e inclusive la etapa en la cual se encuentra el equipo, es decir si es inicial o de consolidación. Otro aspecto, pudiera ser la ubicación de la Escala, al momento de administrarla.

De todas maneras, lo relevante del estudio, es el aporte de información útil para conformar en forma aproximada un perfil de competencias personales, requerido para los integrantes de los ET, cualquiera sea su propósito, con la seguridad que tales competencias propiciarán la coordinación interna de sus integrantes, la unificación de intereses (principio fundamental de la teoría de las "Cinco C's"), haciendo que las contribuciones de cada trabajador, dé lugar a un resultado final, que en conjunto es muy superior al de cada uno de ellos, cuando trabaja aislado.

Otro aspecto importante de destacar, es que las competencias personales analizadas, se pueden fortalecer y/o desarrollar mediante programas de intervención y formación, lo cual puede ser aprovechado por las organizaciones para conseguir equipos altamente productivos, alineados a la visión de la empresa, creadores de un clima que apoye la misión, generadores de vínculos coherentes entre las metas, roles y estrategias. Esto en razón a que, el TE es una expresión del comportamiento organizativo, considerado necesario para dar respuestas flexibles, rápidas y adaptativas a las demandas que deben encarar las empresas, especialmente en situaciones de incertidumbre y cambio como el actual.

Finalmente, puede referirse que es necesario ofrecer mayores evidencias empíricas del comportamiento de las competencias personales en estudio, las cuales se asume contribuyen a la cohesión de los integrantes del equipo y a la búsqueda de resultados con eficiencia y excelencia, más no determinan que el equipo tenga un buen desempeño en una tarea que demanda alta interacción entre sus miembros.

## Referencias Bibliográficas

- Ahumada, Luis (2005). **Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones** (1ª.ed.). Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Ángel, Alfredo (2005). "Trabajo en equipos autodirigidos". Consultado el 28 de Enero de 2009. Disponible en [http://www.Degerencia.com/articulo/trabajo\\_en\\_equipos\\_autodirigidos](http://www.Degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipos_autodirigidos).
- Arciniega, Luis; Woehr, David y Poling, Taylor (2008). "El impacto de la diversidad de

- valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño en la tarea". **Revista Latinoamericana de Psicología**. Vol. 40, No.3, Colombia, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Facultad de Psicología, pp. 523-538.
- Arévalo, Nadia y Polgatti, Paulino (2004). **Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: Estudio de caso**. Tesis para optar al grado de licenciado en psicología. Chile, Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Argudín, Yolanda (2005). **Educación basada en competencias** (1ª. ed.). México: Editorial Trillas.
- Camacho, Hermelinda; Finol, Mineira y Marciano, Noraida (2008). "Competencias del docente de educación básica". **Revista Omnia**. Año 14, No. 1, Venezuela, División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, pp.72-94.
- Davenport, Thomas y Prusak, Laurence (2001). **Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Brasil: Prentice Hall y Pearson Education, S.A.
- Díaz, Judith y Márquez, Jeannette (2008). "Medición de competencias para el manejo de los programas directores en la Escuela de Educación de la Universidad del Zulia". **Revista Omnia**. Año 14, No. 1, Venezuela, División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia, pp. 135-154.
- Dyer, William (1988). **Formación de equipos. Problemas y alternativas**. (2ª.ed.) Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Escat, M. (2007). "Equipo de trabajo y trabajo en equipo". Recopilación de CL Gonzalo Retamal Moya. Consultado el 28 de Enero del 2009. Disponible en <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST440.htm>
- Fuenmayor, Carlos (2001). **Motivos Sociales, autodeterminación, disposición al cambio y flexibilidad: Competencias relacionadas con el trabajo en equipos autodirigidos**. Tesis Doctoral. Universidad "Rafael Bellosillo Chacín".
- García, Denys y Contreras, Luis (2006). "Liderazgo en equipos de alto rendimiento en gerencia de proyecto". **Revista TELOS**. Vol.8. No.2-A (Número Extraordinario), Venezuela, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Rafael Bellosillo Chacín, pp.189-196.
- Grupo Kaizen (2009). "Equipos autodirigidos". Consultado el 28 de Enero de 2009. Disponible en [http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos\\_Autodirigidos.pdf](http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_Autodirigidos.pdf).
- Hayes, Nicky (2002). **Dirección de Equipos de trabajo**. Madrid: Editorial Thompson.
- Hay Group (2004). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. España: Ediciones Deusto, S.A.
- Katzenbach, Jon y Smith, Douglas (1996). **Sabiduría de los Equipos**. Madrid: Ediciones Díaz de santos.
- Morales de Romero, Nancy (2000a). **Equipos autodirigidos en Acción**. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya. C.A.
- Morales de Romero, Nancy (2000b). "¿Qué son los equipos autodirigidos?". **Memorias EVEMO 8**. Venezuela, Mérida: Ediciones ROGYA.C.A. pp.189-192.
- Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.

- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (1996). **Administración**. México: Prentice Hall.
- Romero García, Oswaldo (1999). **Crecimiento psicológico y motivaciones sociales** (3ª.ed.). Venezuela, Mérida: Ediciones ROGYA. C.A.
- Romero García, Oswaldo (2000). **Liderazgo en Equipos autodirigidos**. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Sánchez Pérez, José (2006). **Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo**. (1ª.ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Salom de Bustamante, Colombia (2000). "Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos". **Memorias EVEMO 8**. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya. pp. 193-199.
- Senge, Peter (1999). **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje** (8ª.ed.) España: Ediciones Granica, S.A.
- West. Michael (2003). **El trabajo eficaz en equipo 1+1 = 3**. España: Editorial Paidós Ibérica, S.A.
- Zornoza, Ana; Ripoll, Pilar; Orengo, Virginia; González, Pilar y Peiró, José (2008). "Los procesos de Influencia Social en entornos virtuales y su incidencia sobre la eficacia grupal". **Revista Latinoamericana de Psicología**. Vol.40, No.2, Colombia, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Facultad de Psicología, pp. 213-227.