



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Campus Bárbula



Análisis de la efectividad del comité ambiental de una empresa productora de cartón.

Integrantes:
Amaro, Raicely
Castro, Milegny

Bárbula, mayo de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**Análisis de la efectividad del comité ambiental de una empresa
productora de cartón.**

Autoras:
Amaro, Raicely
Castro, Milegny

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciada en Relaciones Industriales
Bárbula, mayo 2013

Dedicatoria

Este triunfo está dirigido en primer lugar a Dios todopoderoso por darme la sabiduría, claridad, entendimiento y fortaleza para desempeñar mis estudios.

A mis padres María, Cruz y Víctor ya que gracias a su amor, apoyo e impulso pude alcanzar esta meta.

A mis segundos padres Genoveva y Emiliano por tanto cariño y buen consejo en todo momento.

A mis hermanas Samanta y Asly por su carisma y buenos deseos, espero que este logro les sirva de ejemplo.

Raicely Amaro

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis padres sin quienes todo esto no hubiera sido posible y quienes han sido los pilares en mi educación y en mi formación como persona y como profesional.

A mis hermanas quienes han estado siempre apoyándome y cuidándome y en quienes se tengo siempre con quien contar para lo que necesite y ellas lo tienen también conmigo.

A mis mejores amigos y a mi grupo de toda la carrera sin quienes nada de esto hubiera sido tan divertido e inolvidable, los llevo siempre en mi corazón y seremos colegas y amigos hasta el final de los días.

Milegny Castro

Agradecimiento

Agradezco a Dios todopoderoso por brindarme la oportunidad de estudiar en la Universidad de Carabobo y culminar la carrera con éxito.

A la ETA Smurfit Cartón de Venezuela, por ser un centro de enseñanza por excelencia.

A mis padres y familiares por su apoyo incondicional en el logro de esta meta.

A mis profesores de Manuel Barrios Freitez y ETA SCV por contribuir en mi formación y hacerme mejor persona.

A mis profesores universitarios y muy especialmente al Profesor Edgar Porras por su apoyo y orientación en la elaboración de este trabajo de grado.

A mis amigos de la universidad por tan buenos momentos compartidos y hacer más amena esta experiencia.

A Mile por su amistad en todo momento, dedicación y entrega en la elaboración de este trabajo de grado. ¡Lo logramos!.

Raicely Amaro

Agradecimientos

Agradezco a mis padres en primer lugar por su apoyo incondicional por confiar siempre en mí y en mis decisiones, por siempre estar conmigo a pesar de la distancia y por enseñarme los valores y principios que me han permitido terminar siempre lo que empiezo y de la mejor manera.

Millones de gracias a mis hermanas sobre todo a mi hermana Eilyn por estar siempre para mí y, por ser mi segunda madre.

Gracias infinitas todos los profesores de la universidad ya que sin su dedicación y conocimiento no sería una profesional con ética y responsabilidad, especiales agradecimientos al profesor Edgar Porras por ayudarnos a mi compañera y a mí en la elaboración de este trabajo de grado, a la profesora Themis Sandoval y al profesor Marco Villano por sus buenos consejos y aportes al trabajo, además de brindarnos todos sus conocimientos tanto en los salones de clases como fuera de ellos.

Agradezco a mi compañera de tesis Raicely por montarse en esta aventura conmigo y hacerla una buena experiencia para recordar.

Y por último pero no menos importante agradezco a mis colegas y compañeros por todas las horas de estudio, por todos los trabajos en grupo, por todas las aventuras, por todas las risas y lagrimas, por hacer del pregrado algo inolvidable.

Milegny Castro



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



Análisis de la efectividad del comité ambiental de una empresa productora de cartón.

Autoras: Amaro Raicely, Castro Milegny

Tutor: Edgar Porras

Fecha: Mayo, 2013

RESUMEN

Las organizaciones de la era actual muestran especial atención en el tema ambiental y en el recurso humano con el que cuentan y a su vez enfocan su interés en los equipos de alto desempeño, puesto que estos permiten enfocar el trabajo orientado a la excelencia. La presente investigación tiene como propósito el análisis de la efectividad del comité ambiental de una empresa productora de cartón. La población está conformado por el comité ambiental doce (12) personas. Se aplicó un cuestionario y un guion de entrevista se realizó al Coordinador Ambiental. Dentro de los resultados destaca que en relación a la efectividad del comité ambiental, se evidenció que desde la perspectiva del coordinador ambiental existe efectividad, sin embargo existen brechas con respecto a capacitación, comunicación e interdependencia, con respecto a las fortalezas y debilidades del comité ambiental se encontró que es un equipo comprometido, con buenas relaciones interpersonales, que aportan sugerencias y poseen apoyo de la gerencia para el logro efectivo de las metas sin embargo presentan debilidades con respecto a la confianza mutua, comunicación e interdependencia, a fin de señalar recomendaciones se debe considerar mejorar la comunicación por medio de capacitación y realizar un análisis de necesidades de adiestramiento al comité, también se deben reforzar los aspectos de confianza y realizar refuerzos positivos a sus miembros.

Palabras clave: Comité, ambiental, equipo, efectividad, desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



Análisis de la efectividad del comité ambiental de una empresa productora de cartón.

Autoras: Amaro Raicely, Castro Milegny

Tutor: Edgar Porras

Fecha: Mayo, 2013.

ABSTRACT

Organizations in the current era show special attention in the environmental issues and in the human resource, their focus, their interest in high performance teams because it can turn team work into excellence. The purpose of this research is the analysis of the effectiveness of the environmental committee of a company producing cardboard. The study population is made up of twelve (12) members of the environmental committee. For data collection instruments was applied a questionnaire and an interview to the environmental coordinator. As results it is remarkably that in the effectiveness of the environmental committee according to the view of the environmental coordinator is actually effective; however there are flaws in aspects as communication, training and interdependence, in reference to the strengths and weaknesses of the environmental committee it shows that is a Committed team with good interpersonal relationships and management support to achieve the goals, but they have weaknesses in areas as mutual thrust, communication and interdependence; to indicate recommendations should be considered improve communication through training and conduct a training needs analysis, also it should be strengthened the trusted aspects and make positive reinforcement to the members.

Key words: Committee, environmental, Team, performance, effectiveness.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Resumen	ix
Índice de Cuadros	xiii
Introducción.....	xv
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación.....	23
Justificación.....	24
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	26
Bases teóricas.....	31
Sistema de Gestión Ambiental	31
Teoría de las relaciones humanas	33
Equipo de trabajo	35
Equipos de Alto Desempeño	39
Modelo Gerencial de Deming.....	43
Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)	
Fundación Europea para la gestión de la Calidad.....	45

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación.....	51
Estrategia Metodológica.....	52
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	56
Población y muestra.....	57
Validez	57
Confiabilidad.....	58

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La efectividad del Comité Ambiental	61
Características y Funcionamiento del Comité Ambiental desde la Perspectiva de su Coordinador.	61
Fortalezas y Debilidades del Comité Ambiental Según los Resultados .	68
Funcionamiento del Comité Ambiental desde la Perspectiva de sus Integrantes.	68
Recomendaciones Orientadas a Mantener y Mejorar la Efectividad del Comité Ambiental.....	100

CONCLUSIONES

ANEXOS.....

LISTA DE REFERENCIAS

INDICE DE CUADROS

CUADRO No	Pág.
1. Cuadro técnico metodológico.....	54
2. Comprensión de las metas por parte de los miembros del comité ambiental	69
3. Apoyo al cumplimiento de la meta	70
4. Relación funciones de los miembros del comité y su área profesional	72
5. Habilidades técnicas de los miembros del comité.....	73
6. Creer en la capacidad del otro	74
7. Cercanía entre los miembros del comité ambiental	75
8. Honestidad entre los miembros	76
9. Responsabilidad de las fallas.....	77
10. Cumplimiento de funciones.....	78
11. Respeto entre los miembros	79
12. Transmisión de los mensajes entre los miembros del comité ambiental	80
13. Transmisión rápida de los mensajes entre los miembros del comité ambiental	81
14. Transmisión comprensible de los mensajes entre los miembros del comité ambiental	82
15. Dialogo entre los miembros del comité ambiental.....	83
16. Flexibilidad de dialogo entre los miembros del comité ambiental	84
17. Reconciliación entre los miembros del comité ambiental.....	85
18. Motivación existente entre los miembros del comité ambiental	86

19. Abierto a cambios	87
20. Desarrollo de potenciales.....	88
21. Insumos para el buen funcionamiento del comité ambiental	89
22. Identificación con las funciones de los miembros del comité ambiental .	90
23. Disposición de recursos necesarios.....	91
24. Apoyo de la gerencia	92
25. Cohesión.....	93
26. Sinergia.....	94
27. Toma de decisiones	96
28. Retroalimentación	97
29. Mejora continua	97

INTRODUCCIÓN

En la perspectiva mundial las organización han tenido que adaptarse a las exigencias actuales para buscar sobrevivir en el entorno competitivo de hoy en día, en la cual se hace necesario contar con trabajadores comprometidos con la organización y su marco filosófico (misión, visión, valores), estos mismos trabajadores deben actuar de forma integrada y en equipo para cubrir las expectativas y dar cumplimiento de forma eficiente a los objetivos organizacionales establecidos que conciernen al conjunto.

Por su parte, el aspecto ambiental es un tema que atañe a todos los integrantes del planeta y las organización se han mostrado interesadas dado las circunstancia, en emplear mecanismos y acciones que busquen una relación más armónica con el medio ambiente, una de estas acciones es el denominado sistema de gestión ambiental, el cual es un instrumento de carácter voluntario que emplean las organizaciones que pretenden alcanzar un elevado nivel de protección ambiental. Entre las normas más importantes que regula el aspecto medioambiental se tiene la ISO 14001, donde establece el carácter importante de contar con un equipo de alto desempeño enfocado en el mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión ambiental, a este se le denomina como comité ambiental y debe estar integrado por expertos y líderes de distintas áreas y conocimientos.

La integración de este equipo de trabajo en las organizaciones que desean lograr la certificación, se ha convertido en uno de los focos de mayor importancia debido a que esta fundamenta la efectividad del sistema, siendo

estos los líderes fundamentales del sistema es de vital importancia que se destaque como un equipo de alto desempeño orientado al logro de los objetivos ambientales y a la concientización global de los miembros de la organización.

Esta investigación muestra aspectos teóricos y documentales que permiten abordar la realidad desde un punto de vista objetivo.

De acuerdo a las premisas expuestas, en la investigación sobre el diagnóstico de la efectividad del comité ambiental mediante la identificación de las fortalezas y debilidades para el cumplimiento de sus funciones con el propósito de aportar sugerencias que contribuyan con el mejoramiento de dicha efectividad del equipo en la gestión ambiental de una empresa productora de cartón, se abordarán los aspectos que la componen de la siguiente manera: En capítulo I se evidencia de forma redactada el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, tanto el objetivo general como tres objetivos específicos y la justificación de dicha investigación. En el capítulo II se tienen los antecedentes que preceden la investigación, las bases teóricas que la sustentan y la definición de términos básicos. El capítulo III está compuesto por la naturaleza de la investigación la cual es de tipo descriptiva de campo, la estrategia metodológica a utilizar, las técnicas e instrumentos de recolección de información donde se tiene la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento así como también la entrevista como técnica, el guion de entrevista como instrumento, y finalmente se señala como otro punto la población y muestra objeto de estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el mundo cambiante y globalizado de hoy las empresas se han visto en la necesidad de innovar constantemente a fin de prevalecer en el mercado, las pautas hoy en día difieren de brechas que se podían encontrar en épocas como la era industrial, donde las relaciones de trabajo se mantenían en constante conflicto, tal como señala Covey (2004:30) “durante la era industrial, el principal activo y los principales impulsores de la actividad económica eran las máquinas y el capital: cosas”. Así pues, se puede evidenciar que temas como los equipos de trabajo y relaciones interpersonales eran aspectos obviados hasta entonces.

Al pasar de los años, con la evolución del trabajo se van evaluando e incorporando en las organizaciones elementos que permitan la realización del trabajo de una forma más efectiva, eficiente y al mismo tiempo asegurar que las actividades se lleven a cabo en equilibrio con el medio ambiente. Así pues nace el desarrollo organizacional para definir aspectos relacionados con los equipos de trabajo y su funcionamiento, igualmente surgen organismos enfocados en el tema medioambiental que buscan equipos eficientes y amigables al medio ambiente.

Para Tommasino, Foladori y Taks (2005:11) “Con la generalización de las relaciones capitalistas, que fue posible por la Revolución Industrial, la relación del ser humano con la naturaleza externa sufrió modificaciones significativas en su ritmo, amplitud, nivel, profundidad y grado de conciencia”, es por ello que la problemática ambiental a nivel mundial ha ido aumentando considerablemente en los últimos años por ello las organizaciones, el estado, los trabajadores y entes no gubernamentales se han visto en la necesidad de idear mecanismos para evitar impactos significativos al medio ambiente.

Una de las organización interesadas en la creación de equipos de trabajo en las organizaciones que funcionen de manera eficaz y eficiente y al mismo tiempo amigables con el ambiente es la Organización Internacional de Normalización I.S.O por sus siglas en ingles (International Organization for Standardization) este es un organismo dedicado a fomentar normas internacionales de estandarización, posee una serie de normas que regularizan procesos en diversas áreas de la empresa, entre las cuales se encuentran por ejemplo las ISO 9000 sobre gestión de la calidad entre otras, siendo la ISO que regula los aspectos medioambientales la ISO 14000, la vertiente 1 de esta normativa hace referencia a la certificación del sistema de gestión ambiental, tomando como principios fundamentales la implementación de un sistema donde todas las actividades de la organización tengan un bajo impacto al ambiente y que cuenten con un proceso de prevención en materia ambiental.

La norma 14001 (2005) en su apartado 4.4.2 destaca la importancia de contar con un personal calificado y consciente, al señalar que:

La organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella o en su nombre, que potencialmente pueda causar uno o varios impactos ambientales significativos identificados por la organización, sea competente tomando como base una educación, formación o experiencia adecuadas, y debe mantener los registros asociados. (p16)

De esta manera se expresa la necesidad en las organizaciones de tener un equipo de trabajo organizado, formado y consciente de los impactos ambientales que puedan ser producidos por la organización e incluir a las personas externas a la empresa ya sea visitantes o contratistas al sistema, de modo que este no se altere y así sensibilizar sobre cómo cada uno debe ser partícipe para evitar que esas situaciones sucedan, de allí la importancia de contar con un personal integrado, efectivo y comprometido para lograr la certificación. Además de lo mencionado anteriormente el apartado 4.4.1 de la misma norma señala la importancia de la creación de un comité o un grupo de personas encargada de la gestión ambiental, el apartado señala que la alta dirección de la organización debe designar uno o varios representantes de la dirección, quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener definida sus funciones, responsabilidades y autoridad para informar sobre el desempeño, asegurarse del establecimiento del sistema y mantenerlo en funcionamiento.

En Venezuela existen organismos que regulan los temas medioambientales, el máximo ente regulador es el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, este se encarga de hacer cumplir las leyes competentes en esta materia, igualmente existen organizaciones que se han

dado a la tarea de incluir políticas medioambientales y optar por la certificación ISO 14001.

Es el caso particular de una empresa del ramo manufactura, dedicada a la fabricación de cartón en la zona industrial sur de Valencia Edo. Carabobo, se evidencia el esfuerzo que se realiza para disminuir el nivel del impacto ambiental al emplear un protocolo de recuperación de materiales de reciclaje utilizados como materia prima para su producción, así como también la instalación de plantas de afluentes. Además de estos esfuerzos, se consideró evaluar la alternativa de lograr la certificación ISO 14001 implementando un sistema de gestión ambiental, para ello es requisito indispensable el compromiso e integración entre todos los miembros de la organización ya que la conciencia ambiental es una actitud individual que trae aspectos positivos al colectivo, sin embargo, se evidenciaron debilidades en el funcionamiento del comité, ya que sus miembros trabajan de forma aislada realizando acciones sin que estas sean notificadas a los demás miembros del comité, lo que generó inconformidad entre sus miembros e inconsistencias con las metas trazadas por el comité ambiental, un ejemplo de esto fue la preocupación por parte del coordinador ambiental quien señaló que miembros del comité realizaban acciones independientes fuera de la planificación establecida y sin la debida comunicación al resto, lo que conllevó a la presentación de no conformidades en las auditorías previas a la certificación del sistema de gestión ambiental, motivado a las situaciones antes descritas, se generó el interés de las investigadoras de analizar el funcionamiento del comité ambiental ya que este es un motor primordial para el logro de la certificación ISO 14001, además de la evidente preocupación del coordinador ambiental en lograr la solución al problema.

Este comité ambiental está integrado por líderes de diversas áreas de la organización, fue creado en el año 2009 dentro de la organización al momento de iniciar con los procesos para lograr la certificación, de modo que se conformó como un equipo de trabajo. El equipo de trabajo siendo la unidad organizativa más pequeña debe estar en armonía para asegurar que las personas se sientan cómodas y realicen su trabajo de manera eficiente, sin problemas para poder brindar a la organización y a las comunidades un ejemplo de organización, llevando ese bienestar y comodidad a quienes más lo necesitan. Un equipo según Daft (2006: 393) “es una unidad de dos o más personas que interactúan y coordinan su trabajo con el propósito de alcanzar una meta o un objetivo compartido”.

Debido a esto se ha planteado describir las actividades realizadas por el comité ambiental de la empresa y precisar un modelo teórico de referencia sobre las características de los equipos de alto desempeño a fin de contrastar y comparar los aspectos teóricos con la realidad, que permita analizar la efectividad del mismo.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, la presente investigación tiene como finalidad diagnosticar la efectividad del comité ambiental mediante la identificación de las fortalezas y debilidades para el cumplimiento de sus funciones con el propósito de aportar sugerencias que contribuyan con el mejoramiento de dicha efectividad del equipo en la gestión ambiental de una empresa productora de cartón. Para dar solución a este problema se

plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué es un equipo de alto desempeño y cuáles son sus características?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del comité ambiental?, ¿Qué acciones se pueden recomendar para aumentar y mantener la efectividad del equipo en la gestión ambiental?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la efectividad del comité ambiental mediante la identificación de las fortalezas y debilidades para el cumplimiento de sus funciones con el propósito de aportar sugerencias que contribuyan con el mejoramiento de dicha efectividad del equipo en la gestión ambiental de una empresa productora de cartón.

Objetivos Específicos

- Determinar la efectividad del comité ambiental en el cumplimiento de sus funciones, tomando como referencia las características de los equipos de alto desempeño.
- Identificar las fortalezas y debilidades del comité ambiental según los resultados.
- Señalar recomendaciones orientadas a mantener y mejorar la efectividad del comité ambiental en el desempeño de su gestión según los resultados.

Justificación

Los equipos de trabajo en las organizaciones se han convertido en uno de los focos de mayor importancia en la era de la información debido a que estos fundamentan el resultado final, donde el resultado final, el producto terminado, es consecuencia del trabajo conjunto de todos los miembros. El funcionamiento de estos equipos permiten el logro los objetivos y metas organizacionales y a su vez permite mejorar tanto el clima organizacional como el nivel de productividad, contar con un equipo integrado, una buena comunicación, respeto y cercanía entre los miembros mejora las relaciones de trabajo, además fomenta la motivación y crea un sentido de pertenencia de todos los miembros con la organización.

Esta investigación permitirá a los investigadores ahondar en aspecto teóricos y documentales de tal manera que se pueda abordar la realidad desde un punto de vista objetivo, y del mismo modo realizar la aplicación de instrumentos de recolección de datos que arrojen resultados que permitan medir la realidad y comparar estos aspectos con el deber ser de los procesos fomentando de esta manera la utilización de los aportes derivados de dicha investigación para futuras investigaciones.

El análisis de la efectividad del comité ambiental permitirá a la organización, siempre y cuando sus líderes tomen en consideración las recomendaciones aquí señaladas, identificar las fortalezas y debilidades del comité ambiental, fomentar la participación de los actores propiciando así el impulso necesario para establecer y mantener el sistema de gestión

ambiental, con miras a ser parte de un sistema integrado con valores arraigados y adoptados a su estilo de vida, además de esto la aceptación por parte de la gerencia de las recomendaciones significaría una mejora en la efectividad del comité y a su vez en la efectividad del sistema de gestión ambiental lo que se traduce en un aporte al crecimiento organizacional. De igual modo, permitirá a los investigadores aportar un valor agregado a la universidad por medio del método científico de la investigación en el comité ambiental tomando como referencia las características de los equipos de alto desempeño y enriquecerá la línea de investigación gestión de las personas, así mismo podrá ser punto de referencia para futuras investigaciones en el área de equipos de trabajos de alto desempeño con basamentos teóricos, prácticos y científicos en este tema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes

El tema ambiental en la actualidad se ha convertido en elemento significativo tanto a nivel individual como colectivo, donde en las empresas se ha convertido más que en un capricho, en una necesidad el desarrollar programas y sistemas de gestión ambiental que les permitan mantenerse en la competencia; es por esto que se hace necesario realizar una revisión de información que apoye y preceda el estudio de los equipos de trabajo de alto desempeño y del sistema de gestión ambiental en las organizaciones. Por su parte, los equipos de trabajo representan gran importancia dentro de las organizaciones por el hecho que permite el desarrollo sinérgico de las actividades, el trabajo de sus miembros enfocados en un fin común, con una filosofía compartida e identificación con actividades propias de la organización. Estos equipos, a su vez, inspiran el diseño estrategias y métodos de trabajo efectivos a fin que se traduzcan mayores beneficios al conjunto, evidenciados en la calidad del trabajo y productividad de la empresa, lo que permite hablar de equipos de alto desempeño.

Por los motivos antes señalados es propicio traer a colación la investigación de Cunha, Brigida; León, Carolina; Sosa, Kerlin (2011) "Diseño de un sistema de gestión ambiental para manejo de desechos peligrosos en el hospital Joaquina de Rotondaro, Tinaquillo estado Cojedes". Trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Bárbula.

No publicado. Tiene como objetivo general “Diseñar de un sistema ambiental para el manejo de los desechos peligrosos en el hospital Joaquina de Rotondaro Tinaquillo – Estado Cojedes”, la metodología aplicada fue descriptiva de campo y en este trabajo de grado las investigadoras plantean que el aspecto ambiental nos concierne a todos, donde la relación hombre-ambiente se debe trabajar de forma cohesionada y coherente para lograr un desempeño positivo, confiable y de calidad.

De esta investigación se extrae que un sistema de gestión ambiental en la actualidad se ha convertido en una alternativa muy empleada por las organizaciones, donde organismos internacionales crean normas que buscan establecer mecanismos y lineamientos para desarrollar dicho sistema, es el caso de las normas ISO 14001 y EMAS. Este sistema de gestión ambiental sin duda, brinda ventajas a las organizaciones que lo implementan ya que además de posicionarla en un importante sitio en caso de lograr la certificación brindada por ISO en el área ambiental, demuestran calidad, compromiso, comunicación, seguridad e integración, entre otras, que deben ser demostradas y comprobadas para lograr certificación de la Organización.

Castillo, Raymar; Díaz, Neisy y Guevara, Yvette (2006) “Formación de equipos de alto desempeño en Bayer Cropscience Venezuela”. Trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula. No publicado. Su objetivo General fue diagnosticar las características del trabajo en equipo en el área administrativa de Bayer Cropscience Venezuela. En cuanto a la metodología utilizada se emplearon técnicas como la matriz FODA y el cuestionario. De

acuerdo a la naturaleza de la investigación, esta se fundamenta en una investigación de campo de tipo descriptivo. En este trabajo de investigación las autoras pudieron evidenciar que es importante que exista un proceso de mejora continua en los equipo de trabajo ya que si bien es cierto que tienen aspectos positivos entre sus características siempre va a existir un factor en el cual se obtengan debilidades, por lo tanto es necesario tener una constante evaluación para mejorar los aspectos que se debiliten dentro de los equipos de trabajo.

Fue empleado en esta investigación debido a que los aspectos: mejora continua, trabajo en equipo y equipo de alto desempeño fundamentan la investigación ya que la efectividad en un equipo de trabajo, (en este caso particular el comité ambiental) debe tener claros los conceptos de sus componentes a fin de lograr un trabajo de mejora continua teniendo como norte el logro de la excelencia.

En el trabajo de investigación de pregrado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales de Acuña, Yerlin; El Ali, Suhey y Osman, Karem (2010) "Efectividad del liderazgo en la promoción del trabajo en equipo de alto desempeño en una contraloría municipal del estado Carabobo". Universidad de Carabobo. Bárbula. No publicado. El objetivo general es a analizar la efectividad del liderazgo en la promoción del trabajo en equipo de alto desempeño en una contraloría municipal del estado Carabobo. Se realizó una matriz DOFA para conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presente en esta organización, empleando para ello una investigación de campo de carácter descriptivo.

Permitió conocer que muchas veces el liderazgo ejercido se caracteriza por un excesivo perfeccionismo, con conductas variables además, que un buen liderazgo en la organización puede incentivar al trabajo en equipo e inclusive, permitir la evolución a un equipo de alto desempeño.

Este trabajo de investigación fue empleado ya que permitió establecer parámetros para evaluar la efectividad del comité desde la perspectiva del liderazgo, así como también fijar un modelo estructural de referencia para llevar a cabo la investigación.

Carrasquero, Paola, Mejía, Annys, Núñez, Vanessa (2011) “Eficiencia de los equipos de trabajo en una fundación sin fines de lucro”. Trabajo de grado. Para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. No publicado. El objetivo central es el analizar la eficiencia de los equipos de trabajo para el cumplimiento de la misión de una fundación sin fines de lucro del estado Carabobo a fin de determinar las áreas que requieren mejoras dentro de los mismos. El tipo de investigación utilizado por las autoras para abordar la investigación es de tipo descriptiva. Este estudio permitió ratificar que los miembros de un equipo deben tener una idea clara de lo que hacen y de su importancia para poder trabajar de forma eficaz enfocados en la misión y visión que se tiene, fomentando las ideas de los integrantes para lograr los objetivos de la organización.

De esta investigación se rescata, que para lograr una integración en las organizaciones primeramente se debe hacer del conocimiento de todos los miembros la misión y visión que se tiene para poder trabajar de forma

unificada en el logro de las metas. Esta premisa es aplicable independientemente del tipo de organización que se tenga ya que la investigación se desarrolla en una organización sin fines de lucro, pero que igualmente se hace necesario en cualquier actividad que lleven a cabo tanto individuos como grandes grupos, donde se debe señalar el norte a seguir, permitiendo idear mecanismos que permitan cumplir esas metas u objetivos planteados, de igual modo señala que una vez evaluada la eficiencia o fallas de los equipos se pueden propiciar mejoras que permitan el curso normal de estas, lo cual es una contribución de gran importancia que permitió abordar la investigación sobre la efectividad del comité ambiental.

Colombo, Oriana; Hidalgo, Janella y Vegas Lorraine (2011) “Construcción de confianza en equipos integrados con desempeño extraordinario de una gerencia de manufactura”. Trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula. No publicado. Presentan una investigación cuyo objetivo general es analizar la construcción de confianza en equipos integrados con un desempeño extraordinario en la gerencia de una empresa manufacturera, empleando una metodología descriptiva de campo. Entre sus conclusiones afirman que para “contar con un ambiente de confianza debe existir la comunicación, colaboración, compromiso”.

Para la investigación que se desarrolló y de acuerdo a los elementos teóricos que se trabajaron, estos aspectos constituyen elementos necesariamente presentes en el trabajo en equipo, se infiere pues, que se requiere de la participación y motivación de los actores para lograr el trabajo

de forma integrada. Dicho trabajo de investigación, no solo habla de equipos, sino que va más allá, hace énfasis en los equipos integrados, por lo cual se hace propicio hacer referencia al mismo. Es así como en dicha investigación resalta el hecho que el trabajo integrado en equipos de trabajo es de gran importancia para lograr los objetivos establecidos por la organización, además señala que la confianza debe construirse en el seno de esos equipos para lograr un gran desempeño.

Bases teóricas

Sistema de Gestión Ambiental

La integración en los equipos de trabajo no está aislada del sistema al que pertenecen los miembros ya que este representa el factor externo que los regula y obliga a adaptarse, Russell (2000) define los sistemas como:

Un todo que consiste en dos o más partes cada uno de los cuales puede afectar el desempeño o las propiedades del todo, ninguna de ellas puede tener un efecto independiente sobre el todo y ninguno de sus subgrupos puede tener un efecto independiente en el todo (p2)

De esta manera se entiende que siendo el sistema un todo que no puede ser modificado sin que sus partes se vean afectadas, el nivel de integración de los equipos que lo conforman deben permitir que el sistema fluya de

manera correcta sin afectar a los demás miembros que lo conforman, a partir de este concepto se puede decir que un sistema de gestión ambiental no es más que una serie de elementos que conforman un todo que permiten a las organizaciones según la Norma Internacional ISO 14001 Traducción Certificada (2005:06) (2005:06) “desarrollar, implementar y mantener una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos.”

Es así como el sistema de gestión ambiental planteado por la ISO 14001 contiene normas, políticas y procedimientos que permiten la efectividad de los miembros de las organizaciones para lograr una reducción en los impactos ambientales, esta misma norma señala la importancia de la integración de los miembros de la organización señalando que según la Norma Internacional ISO 14001 Traducción Certificada (2005:06) “El éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y especialmente de la alta dirección”,

Comité Ambiental

Partiendo del concepto de Dalton, Hoyle y Watts (2007:186) un comité “se crea para preparar procedimientos, resolver problemas, hacer recomendaciones en la toma de decisiones o intercambiar ideas e información”, que permitan el funcionamiento efectivo del sistema, la norma ISO 14001 señala las funciones de los comités ambientales y obliga a las organizaciones a la designación de representantes de la organización que

formen parte del comité ambiental, exigiendo que estos según la Norma Internacional ISO 14001 Traducción Certificada (2005:06) (2005:06) “independientemente de otras responsabilidades, deben tener definidas sus funciones, responsabilidades y autoridad” dentro del comité ambiental, todo esto con el fin de asegurar el establecimiento, implementación y mantenimiento del sistema de gestión ambiental e informar a la alta dirección del funcionamiento del mismo incluyendo recomendaciones para las mejoras pertinentes.

Siendo este un sistema donde existen personas que lo conforman y que tienen responsabilidades, es indispensable no solo que los miembros del comité estén en completa integración, capacitación y conocimiento de roles sino que también sean capaces de fomentar la misma en los equipos de trabajo, con el fin de lograr cerrar el ciclo sistémico que permite el correcto funcionamiento del sistema de gestión.

Teoría de las relaciones humanas

En distintas investigaciones se ha notado el interés existente por los equipos de trabajo y su integración para un mejor funcionamiento, muchos autores se han dado a la tarea de analizar e indagar acerca de los mecanismos para obtener mejores resultados de los equipos a través de distintos métodos. El estudio acerca de este tema se remonta a los años treinta con George Elton Mayo quien es considerado el pionero de la escuela humanista de la administración, él junto a sus colaboradores Roethlisberger y Dickson desarrollaron un experimento en Hawthorne (Estados Unidos) para

investigar el efecto de las condiciones ambientales en la productividad del personal y poner a prueba los preceptos de la administración científica, este experimento si bien fue realizado con ese fin, terminó dando resultados inesperados pero curiosos donde se demostró la importancia del factor humano en las organizaciones, Chiavenato (1998) señala las principales conclusiones del experimento de Hawthorne en donde se rescatan las más relevantes para la investigación:

- El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo y en estrecha relación de camaradería en integración con los colegas.
- La tarea de la administración es formar jefes capaces de comprender y comunicar, que tengan elevado espíritu democrático y sean persuasivos y simpáticos.
- La persona está motivada en esencia por la necesidad de “estar junto a otras personas”, de ser reconocida por los demás y recibir comunicación adecuada.

De esta manera dicha teoría otorga un punto de partida para los conceptos de equipos de trabajo y su importancia en las organizaciones, brindando una base teórica a las premisas futuras que serán analizadas para entender el funcionamiento de los equipos de trabajo y cuáles serán las teorías que fundamenten los procesos de integración y funcionamiento efectivo de estos equipos siendo el comité ambiental un equipo de trabajo se deben tomar en cuenta los factores antes señalados para comprender su funcionamiento.

Equipo de trabajo

Recordando a Daft (2006:393) un equipo es “una unidad de dos o más personas que interactúan y coordinan su trabajo con el propósito de alcanzar una meta o un objetivo compartido”, esta definición cuenta con tres elementos indispensables, los equipos deben contar con 2 o más personas, estas deben interactuar y deben tener una meta en común, en el caso de los equipos de trabajo estas deben cumplir con las metas de la organización y deben estar enfocadas en las políticas de la misma. Es importante señalar que el producto del trabajo y la misión del equipo es colectiva además de esto debe existir una retroalimentación recíproca y estar enfocados a la resolución de problemas.

El equipo de trabajo según Daft (2006) cuenta con tres características fundamentales:

1. *Tamaño*: No existe un número ideal de miembros ya que se han encontrado resultados óptimos en equipos de mayor o menor número sin embargo a medida que el número de integrantes aumenta se va dificultando la posibilidad de cada miembro interactúe con los demás e influya en ellos.
2. *Diversidad*: en los equipos de trabajo se requiere una combinación de habilidades, conocimientos y experiencia, los equipos heterogéneos serán más eficaces porque los miembros aportan distintas capacidades e información relativa al proyecto o problema a los de un equipo homogéneo.

3. *Interdependencia*: se entiende como la medida en que los miembros del equipo dependen unos de otros para obtener la información, los recursos o las ideas que necesitan para realizar sus tareas. Así mismo existen tres tipos de interdependencia que afectan a los equipos:
- 3.1 De grupo: los miembros actúan con relativa independencia de los demás para realizar su trabajo y participan en un grupo pero no en forma de equipo.
- 3.2 En consecuencia: se entiende como interdependencia en serie en cuyo caso el producto de un miembro del equipo se convierte en el insumo de otro. Un miembro debe tener un buen desempeño para que el siguiente también lo haga, y así sucesivamente.
- 3.3 Recíproca: se presenta cuando unos miembros del equipo influyen y afectan a otros, es característica de casi todos los equipos que trabajan en base al conocimiento. Cada uno de los miembros aporta algo pero el equipo entero es el único que realiza la tarea.

Existen diferentes tipos de equipos de trabajo que se pueden encontrar en las organizaciones. Daft (2006) los clasifica de la siguiente manera:

Tipos tradicionales de equipos:

Esta clasificación corresponde a los equipos comúnmente utilizados en las organizaciones estos se sub clasifican en:

- Equipos funcionales: forman parte de la jerarquía vertical tradicional. Este tipo de equipo está formado por un supervisor y sus subalternos

dentro de la cadena formal de mando incluye tres o cuatro niveles de jerarquía de un departamento.

- Equipos interfuncionales: están compuestos por miembros de distintos departamentos funcionales de la organización. Los empleados generalmente tienen más o menos el mismo nivel jerárquico en la organización, suelen tener un líder específico y su coordinación trasciende los límites para liderar proyectos de cambio.
- Equipos auto dirigidos: constan de entre 5 y 20 miembros que se rotan en los trabajos para producir un producto o servicio completo, o cuando menos una parte o aspecto completo de un producto o servicio. Muchas veces duran mucho o son de índole permanente, también existen equipos auto dirigidos temporales para trabajar en un proyecto.

En consecuencia, el comité ambiental según las características antes mencionadas por Daft (2006), es un equipo de trabajo de tamaño pequeño, heterogéneo, de interdependencia de grupo el cual debe ser orientado hacia un tipo de interdependencia recíproca en donde cada uno de los miembros aporta algo pero el equipo entero es el que realiza la tarea, además de esto según la clasificación del autor es un equipo auto dirigido.

Así mismo Castro (2008) señala unas etapas para la formación de equipo, las cuales permiten conocer como se estructuran los equipos, estas son:

- *Formación*: Incertidumbre respecto a propósito, estructura y liderazgo, se analizan comportamientos. El equipo se encuentra con la necesidad de

compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.

- *Tormenta*: Conflicto intergrupalo, aceptan la existencia del grupo pero no quien lo controlará. El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto.

- *Normalización*: Estructura plenamente funcional y aceptada. Llegan a conocerse y comprenderse. El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.

- *Desempeño*: El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias. Relaciones cercanas y cohesión, se solidifica la identidad y camaradería.

- *Disolución*: La prioridad es la finalización del grupo.

Estas etapas nos permiten comprender el proceso que se debe llevar a cabo para la correcta formación de un equipo de trabajo para lograr un buen funcionamiento, además permite conocer que el nivel de formación del comité ambiental se encuentra en la etapa de desempeño ya que de acuerdo a su definición en esta etapa el equipo se encuentra en la necesidad de una mejora continua, relaciones cercanas y cohesión, es importante señalar que la etapa de disolución está sujeta a la existencia del sistema de gestión ambiental por lo tanto, mientras exista el sistema de gestión ambiental existirá el comité ambiental.

Con respecto a la importancia de los equipos de trabajo French y Bell (1996) exponen varias razones de por qué los equipos son importantes, como primera razón está el que gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo, si el equipo modifica esas normas o valores dichos cambios afectaran de forma directa la conducta individual de forma permanente. La segunda razón ésta que muchas de las tareas son complejas y muchas veces no es posible que la desempeñen los individuos y se hace imprescindible que las personas trabajen juntas para llevarlas a cabo. La tercera razón a la que hacen mención es que los equipos crean sinergia, debido a que vale más los esfuerzos de los miembros del equipo que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas para alcanzar los objetivos planteados, afirman que la sinergia es lo mas importante en un equipo de trabajo. La cuarta razón es que los equipos permiten que se satisfagan las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento, los equipos de trabajo alimentan la naturaleza humana.

Equipos de Alto Desempeño

En una era de conocimiento y cambios rápidos, una fuente relevante de ventaja competitiva para las empresas estará en aquellas que logren transformar equipos de trabajo corrientes, en equipos de alto desempeño.

Según Castro (2008) estos equipos de alto desempeño deberán emprender la búsqueda permanente de:

1. Potenciar sus competencias principales.

2. Ejecutar sus funciones en base a un conjunto claro de valores.
3. Alinearse con la estrategia del negocio en un proceso continuo.
4. Participar activamente en el diseño e implementación de las estrategias.
5. Mantener óptimos niveles en la ejecución de sus cometidos.

Para Castro (2008) los equipos de alto desempeño.

Son equipos de trabajo que se comprometen en un objetivo en común, un conjunto de metas relevantes, una forma de lograrlas y la responsabilidad compartida para alcanzarlas. Para ello poseen conocimientos útiles al objetivo, habilidades complementarias para la ejecución y actitudes que fortalecen permanentemente la dinámica del grupo. (p1).

Daft (2006) señala que existen tres características principales de los equipos de alto desempeño:

1. Incluyen a trabajadores que tienen distintas habilidades y funciones, se eliminan barreras entre departamentos y se puede tener una magnífica coordinación.
2. Tiene acceso a recursos como la información, recursos financieros, el equipo de trabajo, la maquinaria y los materiales que necesitan para desempeñar la tarea completa.
3. Goza de facultades para tomar decisiones lo cual significa que los miembros están en libertad para escoger otros miembros, resolver problemas, gastar dinero, vigilar los resultados y hacer planes futuros.

Estos equipos trabajan con un mínimo de supervisión y sus miembros son encargados de, mancomunadamente resolver conflictos y tomar decisiones.

Por su parte Dyer (1999) señala que las características de alto desempeño son las siguientes:

- *Metas Claras:* Clara comprensión de las metas a alcanzar y creencia de que la meta es importante. Esta importancia alienta a los individuos a cambiar la dirección de sus preocupaciones personales por las metas del grupo y se comprometen con ellas.
- *Habilidades pertinentes:* los miembros del equipo tienen conocimientos y habilidades técnicas necesarios para lograr las metas deseadas y las características personales requeridas para alcanzar la excelencia.
- *Confianza mutua entre sus miembros:* los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno.
- *Compromiso unificado:* los miembros de un equipo efectivo deben mostrar al equipo, lealtad y gran dedicación, haciendo todo lo necesario para que su equipo salga adelante.
- *Buena comunicación:* los miembros son capaces de transmitir mensajes en forma rápida y comprensible.

- *Habilidades de negociación:* los equipos efectivos tienden a ser flexibles y realizan ajustes constantes. Los problemas y las relaciones cambian regularmente, por lo que exige que sus miembros enfrenten y reconcilien diferencias.
- *Liderazgo apropiado:* los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a que los siga en las situaciones difíciles, ya que ayudan a poner en claro las metas, demuestran que el cambio es posible, e incrementan la confianza de los integrantes del equipo en sí mismos, ayudándolos a desarrollar su potencial al máximo.
- *Apoyo interno y externo:* un equipo efectivo tiene la necesidad de contar con un clima de apoyo. En lo interno, se debe contar con una infraestructura firme, que apoye a los miembros y refuerce comportamientos que conduzcan a altos niveles de desempeño. En lo externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para que la tarea se cumpla.

De esta manera se logra tener un concepto claro y preciso de lo que se debe tener para crear con éxito un equipo de alto desempeño lo que permite tomar estas características como base para contrastar la realidad con los conceptos y características expuestas por el autor.

Modelo Gerencial de Deming

Deming centra su atención en la mejora continua de calidad tanto de los productos como en los servicios así como también destaca la importancia del liderazgo dentro de la organización independientemente de los niveles.

Deming define la calidad como un grado de uniformidad predecible a bajo costo y útil para el mercado. Deming trata de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del mismo, de modo que resulten fundamentales en el compromiso de mejora constante, y la idea de sustituir la inspección o control como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos.

Entre los aportes de Deming a la calidad destacan los catorce principios fundamentales del Modelo Gerencial, estos puntos son claves para que la administración lleve a la empresa a una posición de calidad, productividad y competitividad. Con los catorce principios para la gestión, Deming pretenden mostrar la importancia del papel de las personas y de la dirección en la competitividad de las empresas.

Evans, Lindsay (2009) citan los catorce puntos señalados por Deming, los cuales son:

- 1) Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
- 2) Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases en la empresa.
- 3) Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
- 4) Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.
- 5) Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
- 6) Instituir la capacitación y el entrenamiento.
- 7) Aprender e instituir el liderazgo.
- 8) Eliminar el temor, crear confianza. Crear ambiente adecuado para innovación.
- 9) Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos grupos y áreas de personal.
- 10) Eliminar las exhortaciones en la fuerza laboral.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio aprender e instituir métodos para mejorar.
- 12) Eliminar las barreras que eviten que las personas se sientan orgullosa de su trabajo.
- 13) Fomentar la educación y la auto mejora de cada persona.
- 14) Empezar acciones para lograr la transformación.

Deming hace hincapié en la necesidad de romper las barreras que hay entre los departamentos. De nada sirve que las personas trabajen bien en el seno de sus respectivos departamentos si se producen conflictos entre los que conforman la compañía, persiguiendo objetivos diferentes sin una política común. Si las metas finales de cada uno de los departamentos son distintas esto podría acabar con la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía, se debe tener en cuenta que toda actividad es un proceso y puede ser mejorado, pero para ello todos los niveles de la organización deben pertenecer a un mismo equipo.

Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)
Fundación Europea para la gestión de la Calidad.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual: Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos.

Los criterios se agrupan en dos categorías: agentes facilitadores y resultados. Los criterios del grupo de agentes facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

Los elementos enfoque, despliegue, evaluación y revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de agentes facilitadores, mientras que el elemento resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de resultados.

Criterios del Modelo EFQM

1. Liderazgo: Los Líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

1.1. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

1.2 Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

1.3 Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

1.4 Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

1.5 Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

2. Política y Estrategia: Las Organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan.

La política y estrategia:

2.1 Se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

2.1. Se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

2.2. Se desarrolla, revisa y actualiza.

2.3. Se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

3. Personas: Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan,

comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

3.1 Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

3.2 Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

3.3 Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

3.4 Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

3.5 Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

4. Alianzas y Recursos: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

4.1 Gestión de las alianzas externas.

4.2 Gestión de los recursos económicos y financieros.

4.3 Gestión de los edificios, equipos y materiales.

4.4 Gestión de la tecnología.

4.5 Gestión de la información y del Conocimiento.

5. Procesos: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

5.1 Diseño y gestión sistemática de los procesos.

5.2 Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

5.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

5.4 Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

5.5 Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

6. Resultado en los clientes: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

6.1 Medidas de percepción.

6.2 Indicadores de rendimiento.

7. Resultado en las personas: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

7.1 Medidas de percepción.

7.2 Indicadores de rendimiento.

8. Resultados en la sociedad: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

8.1 Medidas de percepción.

8.2 Indicadores de rendimiento.

9. Resultados claves: Las Organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

9.1 Resultados clave del rendimiento de la organización

9.2. Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Todo modelo teórico debe crear bases firmes para el logro de los resultados siguiendo este esquema, el modelo EFQM permite comparar y aportar ideas a los conceptos antes definidos sobre las características de los equipos de alto desempeño, si bien se mantienen constantes elementos como el liderazgo y la motivación se puede notar que es también importante mantener un monitoreo, llevar indicadores y enfocarse en los resultados, es por esto que este modelo permite enriquecer las bases de la investigación al incorporar características esenciales para el funcionamiento efectivo del equipo.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Naturaleza de la investigación

Las organizaciones como sistema siempre se nutrirán de subsistemas más pequeños y estos a su vez de equipos de trabajo, la relación de estos equipos de trabajo son los que permitirán el funcionamiento adecuado o inadecuado de la organización, por ende factores como la comunicación, trabajo en equipo o integración son fundamentales para su desarrollo.

Con el fin de diagnosticar la efectividad del equipo de trabajo conformado por el comité ambiental se ha seleccionado la investigación descriptiva de campo, la cual según Delgado de Smith (2008:249) “Este tipo de investigación da un gran aporte al medir, aunque sea de manera independiente, los conceptos, variables y dimensiones, ello permite saber cómo es y cuáles son las maneras que estos tienen de manifestarse.” De manera que al conceptualizar y detallar las fortalezas y debilidades del comité ambiental, serán identificables las variables que permitirán comparar los resultados con el deber ser de los modelos teóricos, análisis que a su vez permite el desarrollo futuro de respuestas ante las proyecciones que el estudio de estas variables arroje.

Esta investigación es considerada de campo porque el mismo objeto de estudio es utilizado como fuente de información ya que se analiza el

comportamiento de las personas y circunstancias en la que acontecen los hechos, donde las investigaciones se realizan a partir de datos originales.

Estrategia Metodológica

En la realización del estudio que busca diagnosticar la efectividad del comité ambiental mediante la identificación de las fortalezas y debilidades para el cumplimiento de sus funciones con el propósito de aportar sugerencias que contribuyan con el mejoramiento de dicha efectividad del equipo en la gestión ambiental de una empresa productora de cartón, se hace necesario establecer una estrategia metodológica que permita abordar la investigación de forma operacional, es por ello que se emplea el cuadro técnico metodológico.

El cuadro técnico metodológico que se presenta se elaboró a partir de los objetivos específicos de investigación donde se exponen los distintos indicadores e ítems asociados a cada dimensión de dichos objetivos. A fin de alcanzar estos objetivos planteados, se planificó llevar a cabo un proceso ordenado de revisión documental, recopilación de información y recolección de datos que serán objeto de análisis; contribuyendo así al establecimiento, identificación y definición de hechos y relaciones que ayuden a esclarecer las dudas e incógnitas que rodean al objeto de estudio.

A continuación se presenta la operacionalidad del objetivo:

- Determinar la efectividad del comité ambiental en el cumplimiento de sus funciones, tomando como referencia las características de los equipos de alto desempeño.

Es importante señalar que los objetivos:

- Identificar las fortalezas y debilidades del comité ambiental según los resultados.
- Señalar recomendaciones orientadas a mantener y mejorar la efectividad del comité ambiental en el desempeño de su gestión según los resultados

No se operacionalizaron debido a que son consecuencia de la investigación.

CUADRO 1 Cuadro técnico metodológico

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicador	Ítems	Fuente	Técnicas e instrumentos
<p>Determinar la efectividad del comité ambiental en el cumplimiento de sus funciones, tomando como referencia las características de los equipos de alto desempeño.</p>	<p>Efectividad del comité ambiental</p>	<p>Capacidad de lograr un efecto deseado dentro del equipo de trabajo conformado por miembros de la organización con el fin de establecer y mantener un sistema de gestión ambiental.</p>	<p>1. Metas claras 2. Aptitudes pertinentes 3. Confianza mutua. 4. Compromiso unificado. 5. Buena comunicación. 6. Habilidad de negociación. 7. Liderazgo apropiado 8. Apoyo interno.</p>	<p>1.1 Comprensión de la meta. 1.2 Apoyo al cumplimiento de la meta 2.1 Relación funciones – área profesional. 2.2 Habilidades técnicas. 3.1 Creer en la capacidad del otro. 3.2 Cercanía. 3.3 Honestidad entre los miembros 4.1 Responsabilidad de las fallas 4.2 Cumplimiento de funciones 4.3 Respeto. 5.1 Transmisión de mensajes. 5.2 Transmisión rápida. 5.3 Transmisión comprensible. 6.1 Dialogo 6.2 Flexibilidad. 6.3 Reconciliación 7.1 Motivación 7.2 Abierto a cambios. 7.3 Desarrollo de potenciales. 8.1 Insumos para el buen funcionamiento</p>	<p>Comité Ambiental. Coordinador Ambiental</p>	<p>Encuesta (Cuestionario) Entrevista Semi-estructurada (Guión de entrevista semi-estructurada)</p>

CUADRO 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicador	Ítems	Fuente	Técnicas e instrumentos
<p>Determinar la efectividad del comité ambiental en el cumplimiento de sus funciones, tomando como referencia las características de los equipos de alto desempeño.</p>	<p>Efectividad del comité ambiental</p>	<p>Capacidad de lograr un efecto deseado dentro del equipo de trabajo conformado por miembros de la organización con el fin de establecer y mantener un sistema de gestión ambiental.</p>	<p>9. Apoyo externo. 10. Interdependencia 11. Ejecución de la tarea.</p>	<p>8.2 Identificación con Funciones. 9.1 Disposición de recursos necesarios. 9.2 Apoyo de la gerencia. 10.1 Cohesión. 10.2 Sinergia. 11.1 Toma de decisiones. 11.2 Retroalimentación. 11.3 Mejora continua</p>	<p>Comité ambiental Coordinador Ambiental</p>	<p>Encuesta (Cuestionario) Entrevista Semi-estructurada (Guión de entrevista semi-estructurada)</p>

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Con el fin de obtener la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes se requiere la selección de técnicas que permitan abordar la realidad y obtener la mayor cantidad de información veraz y precisa.

Las técnicas de recolección información a utilizar serán la encuesta y la entrevista semi estructurada. La encuesta consiste en recolectar datos de manera escrita por medio de premisas o preguntas abiertas, dicotómicas, cerradas, por rangos o de selección múltiple cuyas respuestas tengan un valor numérico que pueda ser tabulado estadísticamente para obtener resultados que permitan conocer la realidad a través de un cuestionario (ver anexo A₁). La entrevista semi estructurada es aquella en la que, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas, resultantes de la interacción; fue escogida debido a que es un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre determinado proceso, grupo, situación o vivencia a través de un guión de entrevista semi estructurada (ver anexo A₂).

Estas técnicas fueron escogidas debido a que permitirán conocer la opinión de la población a fin de analizar la efectividad del comité ambiental de una empresa productora de cartón.

Población y muestra

El colectivo a investigar para dar respuesta al objetivo que permite describir las actividades realizadas por el comité ambiental de la empresa en el marco de las características de los equipos de alto desempeño, es de 12 personas, las cuales representa la población y son representantes de diferentes departamentos de la organización, así pues se tiene representación de la presidencia, ambiente, gerencia de planta, contraloría, producción, recursos humanos, seguridad e higiene y mantenimiento, a quienes se les aplicó un cuestionario que permitió conocer la percepción individual de los integrantes del comité ambiental y a su vez se realizó una entrevista semi-estructurada al coordinador ambiental a fin de dar una contraparte a las opiniones de los miembros del comité.

La investigación no lleva muestra debido a que la población es finita, y según Namakforoosh (2006:196) “si el tamaño de la población es pequeño (manejable) se debe considerar un censo”. El caso donde se emplea la muestra se detalla a continuación, Sabino (2002) “en el caso de que nuestro universo este compuesto por un número relativamente alto de unidades”. De modo que la realización del muestreo reduciría la efectividad de la aplicación del instrumento ya que es una población pequeña.

Validez

El diseño del instrumento de recolección de datos está basado en la operacionalización de las variables de estudio dividido por indicadores e ítems que permitirán abordar la realidad de una manera organizada, sin

embargo es necesario comprobar que las afirmaciones que se eligieron para medir la realidad de verdad tengan esa finalidad.

Como señala Vanegas (2010) citando a Hernandez explica: “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277)

El cuestionario utilizado en el presente estudio ha sido validado por expertos metodológicos y estadísticos utilizando los criterios de coherencia y pertinencia requeridos para la aplicación del instrumento.

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente del Alpha de Cronbach que según Ledezma, Molina y Valero (2002):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad. Donde k es el número de ítems de la prueba, S_i^2 es la varianza de los ítems (desde 1...i) y S_{sum}^2 es la varianza de la prueba total. El coeficiente mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número

de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (tems). Ello significa que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems. (p1).

Habiendo aplicado la formula correspondiente, la presente investigación cuenta con un grado de confiabilidad de 98,73% lo cual sostiene una alta confiabilidad y enriquece a la investigación con datos reales y pertinentes (ver anexos).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con miras a la obtención de los resultados que permitan dar respuesta a los objetivos planteados se realizaron y aplicaron una combinación de instrumentos, tales como un guión de entrevista semi-estructurada y un cuestionario, el cuestionario fue aplicado a los miembros del comité ambiental y la entrevista por su parte se aplicó al coordinador ambiental quien fue la persona encargada desde el principio de organizar el comité e iniciar los procedimientos para lograr la certificación ISO 14001. La entrevista arrojó importantes resultados que permitieron darle una contraparte al resultado de la investigación.

De esta manera se procede a detallar los resultados obtenidos de la entrevista semi-estructurada aplicada al Coordinador Ambiental, la misma responde a los parámetros establecidos por la investigación utilizando las características de los equipos de alto desempeño de Dyer (1999) y los criterios del modelo EFQM como base para determinar la efectividad del comité ambiental, características como confianza, compromiso, comunicación, liderazgo, entre otras que permitirán realizar un contraste al analizar los resultados obtenidos con la encuesta aplicada a los miembros del comité.

La efectividad del Comité Ambiental

Características y Funcionamiento del Comité Ambiental desde la Perspectiva de su Coordinador.

Breve Reseña de Por Qué y Cómo se Formó el Comité Ambiental

El comité ambiental fue creado debido a que se vio la necesidad como dijo el entrevistado de “separar las responsabilidades”, ya que desde que partió la idea de certificarse en el año 2009, una sola persona se hacía cargo de todas las responsabilidades ambientales, por lo tanto se decidió que cada líder fuera el responsable del área donde se desempeña, de modo que como dijo el entrevistado “por ejemplo el líder de gestión de los recursos energéticos es el gerente de mantenimiento porque él es el que conoce todos esos términos” y debido a esto son los que conocen los aspectos ambientales de su área.

Además de esto se consideró la idea de que un grupo de personas puede ser más efectivo que una sola, por este motivo se seleccionaron a los líderes de cada área y a los responsables de la gerencia para que formaran parte del comité y se pudiera llegar a la toma de decisiones de una manera más rápida y efectiva ya que los responsables de transmitir la información a la gerencia corporativa también son miembros del comité. Cabe destacar que el proceso de elección de los miembros fue una decisión del ingeniero ambiental del área corporativa y no existe ningún proceso de votación para

esto, además la escogencia de los mismos está ligada al cargo que se desempeña y no a la persona que lo ejerce.

Objetivo del Comité Ambiental y Actividades que Realiza.

El objetivo del comité es que se pueda lograr la interacción entre las necesidades de la planta y lo que se debe cumplir por la ISO 14001, se debe cambiar la infraestructura y se deben realizar inversiones y el comité permite que esto se discuta y se lleve a cabo, teniendo en cuenta que existen líderes con conocimiento técnico de cómo funciona la planta y además líderes que presentan el punto de vista gerencial y económico es más fácil tomar decisiones que impliquen un gasto para la organización pero que se deben realizar.

El entrevistado presentó un ejemplo de esto “La cantidad de sólido que maneja la planta de tratamiento es muy alta y trabaja en sus límites superiores... el Comité Ambiental decidió realizar una inversión de 4 millones de dólares para solventarlo” esta decisión se presentó a los gerentes del grupo a manera de Comité y fue más sencillo que se aprobara la inversión debido a que eran un grupo de expertos los que la proponían, cosa que no pasaría si fuera una sola persona la que llevara la propuesta a la gerencia general.

Además de esto las actividades que realiza el comité son diversas debido a que cada líder tiene asignadas unas responsabilidades específicas como

un perfil de cargo adicional al que ya tiene asignado como miembro de la organización, sin embargo también se realizan actividades como comité llamadas “Revisión por la dirección” las cuales se realizan 4 veces al año en la fecha establecida por el gerente general.

Apreciación Sobre las Necesidades que Presenta el Comité Ambiental

La necesidad principal que señala el entrevistado es la “comunicación efectiva” ya que en sus palabras “el comité ambiental trabaja muy aislado, es decir, el líder de la gestión de residuos hace gestiones que el líder ambiental no se entera”, generalmente las acciones tomadas por los demás miembros del comité son notadas a la hora de realizar la auditoría interna y si bien se realizan las acciones ya que se deben realizar al ser un Sistema de Gestión Ambiental se deben mantener parámetros de comunicación entre los miembros que lo integran cosa que no sucede ya que las mejoras que se realicen son notificadas el día de las reuniones o auditorias.

Apreciación Sobre el Compromiso de los Miembros del Comité

El entrevistado aseguró que si existe compromiso por parte de los miembros del comité y señala que no es necesaria su participación para que se lleven a cabo las actividades, asegura que de faltar él dentro del comité el sistema seguiría en funcionamiento, por ende y a pesar de las mejoras que puedan sugerir en cuanto a otros temas que presentan debilidades se cuenta

con un personal altamente comprometido con las labores que realizan y con el mantenimiento del sistema de gestión ambiental dentro de la organización.

Apreciación Sobre la Forma de Comunicación entre los Miembros del Comité.

La comunicación solo se lleva a cabo cuando surge una emergencia, por lo cual, no existe una comunicación regular, generalmente se realiza por correo y se considera que es la mejor forma de comunicarse, pero a pesar de esto señala que el mayor inconveniente es el aislamiento y señala que “todo el mundo hace su parte pero por separado”. Además de esto el entrevistado asegura que es una de las debilidades más evidentes del comité y que se debe atacar con mayor énfasis ya que la información solo es transmitida al momento de realizar las reuniones pautadas, mientras que en el día a día los miembros del comité no se comunican de manera continua entre ellos.

Breve Explicación de Por Qué Certificarse por la ISO yCuál Fue el Procedimiento

Principalmente es una directriz del grupo y existe una necesidad a nivel mundial que obliga a tomar en cuenta al ambiente además de esto al ser una empresa papelera donde el principal recurso utilizado es el agua es necesario cuidar de ella para evitar seguir impactando negativamente al ambiente y asegurar que este recurso no se agote.

Es importante señalar que el entrevistado asegura que “al dueño de la empresa le gusta el ambiente”, cree principalmente en la sustentabilidad y siendo el grupo empresarial tan grande el tener ese tipo de directrices hace que la organización gane más prestigio, tanto es el interés sobre el tema ambiental que el 80% de las plantas del grupo a nivel mundial están certificadas con la ISO 14001 y solo las plantas de Venezuela no contaban con la certificación, siendo esta planta la primera en lograrlo de las 11 filiales que existen en el país.

Siguiendo con este orden de ideas el proceso para certificarse consistió en varias etapas, la primera es la etapa documental donde se explica a los auditores las actividades que realiza la planta y que se está haciendo para reducir los impactos ambientales, el segundo paso es la parte operacional en donde los auditores recorren las instalaciones a verificar que ciertamente se están realizando las acciones que se presentaron por escrito para minimizar los impactos ambientales, luego de esto y si se cumple con ambas fases se pasa a la parte de la certificación donde estos hacen constar que la organización realmente cumple con los lineamientos para evitar los impactos ambientales que se puedan presentar en todos los procesos de la organización.

Apreciación Sobre las Dificultades para Logar la Certificación.

Una de las principales dificultades que señala el entrevistado es la cultura ya que es complicado que todas las personas de la organización aprendan a

cuidar al ambiente y no solo que lo hagan dentro de la organización sino que lo hagan en sus casas, en la calle y que le enseñen a sus hijos y sean multiplicadores del proceso y otra de las dificultades es el aspecto legal ya que existe toda una normativa que obliga a cumplir ciertos parámetros que si bien no todo el mundo las cumple como nos señala el entrevistado la organización trata de mostrar el ejemplo siendo el que mejor las cumpla para no acarrear con multas o sanciones, cabe destacar que a la fecha no han sido multados por ningún impacto ambiental, sin embargo reciben auditorias constantemente por parte del gobierno.

Percepción Sobre el Funcionamiento del Comité Ambiental.

El entrevistado asegura que el comité ambiental realiza las acciones pertinentes en cuanto a las decisiones y mejoras que se deben realizar para mantener en funcionamiento el sistema de gestión ambiental y estas acciones se divulgan a todo el personal de la empresa ya sea por vía oral o por medio de avisos en las carteleras informativas, cabe destacar que las acciones que se realizan como se dijo anteriormente se hacen de manera aislada y solo son comunicadas en las reuniones o auditorias.

Además de esto los reclamos y quejas concernientes al sistema son comunicadas inmediatamente a alguno de los lideres ambientales para su solución y estos reclamos son discutidos en las reuniones que se realizan para evaluar las situaciones ambientales, también el entrevistado comunicó sentirse satisfecho con el desempeño de los miembros del comité ya que conocen los procedimientos a seguir, se logran los resultados, y las acciones

se realizan siguiendo los lineamientos que exige la ISO 14001, cuentan con la infraestructura y los recursos necesarios para lograrlo.

Para dar respuesta al objetivo número 1 referente a determinar la efectividad del comité ambiental en el cumplimiento de sus funciones, tomando como referencia las características de los equipos de alto desempeño es importante señalar que el equipo es efectivo ya que se lograron las metas trazadas, sin embargo es necesaria la constante capacitación y adiestramiento del personal para que las acciones se conviertan en hábitos y las personas que hacen vida en la organización sean capaces de ser multiplicadores de esas acciones; estas capacitaciones son responsabilidad del comité ambiental y es una de las “No conformidades” que generalmente se encuentran en las auditorias, porque como ratificó el entrevistado nunca es suficiente en lo que concierne a capacitación y adiestramiento, adicionalmente es relevante señalar que los miembros del comité trabajan de forma aislada por lo tanto se ve afectado el proceso de comunicación, además de esto no existe un procedimiento establecido para el entrenamiento de las personas que pudieran ingresar al comité en el caso de que se presente la ocasión mas sin embargo el entrevistado afirma que las relaciones de compañerismo dentro del mismo se manejan de muy buena manera y siempre se aportan sugerencias para mejorar el funcionamiento del comité en las reuniones que se realizan y que han obtenido muy buenos avances en el transcurso del último año ya que se mejoraron los métodos para tomar decisiones, se obtiene una mejor retroalimentación y existe mayor regularidad en las reuniones que se realizan.

Fortalezas y Debilidades del Comité Ambiental Según los Resultados

Funcionamiento del Comité Ambiental desde la Perspectiva de sus Integrantes.

Dando continuidad a los análisis que deben exponerse en este capítulo, a continuación se presentaran los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los miembros del comité ambiental, así mismo, se realizara la comparación de los resultados de la encuesta con las respuestas brindadas por el Coordinador Ambiental y al mismo tiempo contrastar dichos resultados con la teoría sobre equipos de alto desempeño, a fin de establecer comparación entre el deber ser y el ser.

Es importante señalar que para obtener los resultados de las encuestas realizadas, se utilizaron tablas de frecuencias, estas representa las opiniones de los miembros del comité ambiental con respecto a su funcionamiento, de esta manera se contrasta y se analiza la información para así identificar las fortalezas y debilidades presentes de acuerdo a los resultados.

Metas claras

Cuadro 2 Comprensión de las metas por parte de los miembros del comité ambiental

Escala	Nro. de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	9	75
De acuerdo	2	16,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se demuestra en el cuadro 2 y realizada la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 91,67% de los encuestados afirmaron que las metas del comité se conocen con claridad, mientras que solo el 8,33% no está de acuerdo, cabe destacar que en la entrevista realizada al Coordinador Ambiental este manifestó que los miembros del comité conocían las metas del mismo a cabalidad y si comparamos estos hechos con la teoría de los equipos de alto desempeño utilizada en la investigación el conocimiento de la meta es una de las premisas más importantes para el funcionamiento del comité, como señala Dyer (1999) “Esta importancia alienta a los individuos a cambiar la dirección de sus preocupaciones personales por las metas del grupo y se comprometen con ellas.”

Cuadro 3 Apoyo al cumplimiento de la meta

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	7	58,33
De acuerdo	3	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

En el cuadro 3 se muestra que realizando la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 83,33% de los encuestados estuvo de muy acuerdo o de acuerdo con que los miembros del comité brindan el apoyo necesario para el funcionamiento y mantenimiento del sistema de gestión ambiental, mientras que un 8,33% aseguró no estar de acuerdo ni en desacuerdo y otro 8,33% mostró estar muy en desacuerdo con la premisa. Tomando en cuenta estos datos la mayoría de los miembros del comité está de acuerdo con que se brinda el apoyo y según la entrevista realizada al Coordinador Ambiental este manifestó que si existe el apoyo por parte de los miembros del comité, sin embargo acotó que este apoyo es brindado de manera aislada, cada quien por su lado, lo que el señala es una brecha existente dentro del comité, además de esto es importante destacar que según la teoría de los equipos de alto desempeño el apoyo de los miembros del equipo para el logro de las metas es de vital importancia.

Análisis e interpretación del indicador Metas Claras

Como se muestra en los cuadros 1 y 2 la mayoría de los encuestados está de acuerdo con que los miembros del comité conocen las metas del mismo y a su vez prestan el apoyo necesario para el logro de estas, cabe

acotar que existe cierto nivel de inconformidad con dichas premisas muy leves pero existente y que de acuerdo a la entrevista realizada al Coordinador Ambiental las metas si están claras según su opinión y la mayoría de los miembros del comité realizan las actividades necesarias para el logro de la mismas, sin embargo se destaca el hecho de que estas actividades se realizan de manera aislada, punto aclarado por el entrevistado, pero que sin embargo se llevan a cabo, según la teoría manejada en la investigación concerniente a los equipos de alto de desempeño la claridad en las metas es una de las características principales para que un equipo funcione de manera optima Deming citado por Evans, Lindsay (2009) en su primer principio señala que se debe “Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.” Manejándolo en términos más delimitados el conocimiento de los objetivos debe ser algo que se promueva por parte de la organización y los equipos deben tenerlos con claridad para así poder alcanzarlos de manera optima.

Aptitudes Pertinentes

Cuadro 4 Relación funciones de los miembros del comité y su área profesional

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	8	66,67
De acuerdo	1	8,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,67
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se demuestra en el cuadro 4 y sumando los datos de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 75% de los encuestados aseguraron que existe relación entre las áreas profesionales y las funciones que realizan dentro del comité, mientras que el 16, 67% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo y un 8, 33% afirma estar muy en desacuerdo con la premisa. En relación a los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados admitieron estar de acuerdo con la relación existente entre las áreas profesionales y las actividades que realiza dentro del comité, cabe destacar que en la entrevista realizada al Coordinador Ambiental este señala que los miembros del comité fueron escogidos según las funciones que realizan dentro de la organización ya que son los conocedores de los impactos ambientales que se manejan en su departamento; Daft (2006) señala en las características fundamentales de los equipos de trabajo que “en los equipos de trabajo se requiere una combinación de habilidades, conocimientos y experiencia, los equipos heterogéneos serán más eficaces porque los miembros aportan distintas capacidades e información relativa al proyecto o problema a los de un equipo homogéneo.”

Cuadro 5 Habilidades técnicas de los miembros del comité

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	7	58,33
De acuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 5 y realizando la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo, se evidencia que el 91,66 % de los encuestados afirmaron que se cuenta con personas que poseen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas trazadas, mientras que 8,33% asegura estar en desacuerdo con la premisa. Así mismo, de la entrevista realizada al Coordinador de Ambiente se rescata que dentro del comité ambiental se cuenta con personal capacitado que maneja el tema referente a la norma ISO 14001. Tal como lo señala Dyer (1999) al afirmar que “los miembros del equipo tienen conocimientos y habilidades técnicas necesarios para lograr las metas deseadas...”

Análisis e interpretación del indicador Aptitudes Pertinentes

Como se muestra en los cuadros 3 y 4, la mayoría de los encuestados está de acuerdo que los miembros del comité cuentan con las aptitudes pertinentes para ser parte del mismo, al afirmar que se cuenta con conocimientos y habilidades técnicas requeridas, además, los miembros del

comité sienten que existe una relación óptima entre las actividades que realizan y los conocimientos que manejan en su área profesional, lo que se traduce en mejores resultados para el conjunto. Castro (2008) afirma que los miembros de los equipos de alto desempeño “poseen conocimientos útiles al objetivo, habilidades complementarias para la ejecución y actitudes que fortalecen permanentemente la dinámica del grupo”, premisa esta que se cumple en el equipo objeto de estudio ya que la mayoría de los encuestados confía en las aptitudes de sus compañeros y es por ello que se han podido lograr las metas planteadas y logrado la certificación de la planta con la ISO 14001.

Confianza Mutua

Cuadro 6 Creer en la capacidad del otro

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	5	41,67
De acuerdo	5	41,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	8,33
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

En el cuadro 6 se evidencia que en la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 83,34% de los encuestados aseguraron que los miembros del comité ambiental confían en las capacidades de sus compañeros mientras que en la sumatoria de los renglones en desacuerdo y muy en desacuerdo el 16,67% no está de acuerdo con la premisa. Siguiendo este orden de ideas se demuestra que la mayoría del comité admite confiar en las capacidades de sus compañeros, en la entrevista que se realizó al

Coordinador Ambiental este manifestó que existe confianza entre los miembros del comité y que cada quien confía en las acciones que realizan los demás, además de esto Dyer (1999) afirma que en los equipos de alto desempeño “los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno.”

Cuadro 7 Cercanía entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro. de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	8	66,67
De acuerdo	3	25,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

En el cuadro 7 se muestra que en la sumatoria del renglón muy de acuerdo y de acuerdo el 91,67% de los encuestados aseguraron que existe cercanía entre los miembros del comité mientras que un 8,33% dijeron no estar de acuerdo con la premisa. De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados dijeron estar de acuerdo con que existe cercanía entre los miembros del comité y según la entrevista realizada al Coordinador Ambiental, los miembros del comité se encuentran cerca unos de los otros y al mismo tiempo se emplean mecanismos como reuniones que permiten la interacción entre los miembros y la comunicación entre ellos, como se evidencia en las teorías de equipos de alto desempeño utilizadas en la investigación la interacción entre los miembros debe ser optima para así arrojar resultados que permitan lograr los objetivos.

Cuadro 8 Honestidad entre los miembros

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	6	50,00
De acuerdo	3	25,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,67
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se demuestra en el cuadro 8 y luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 75% de los encuestados admitieron estar de acuerdo con que las funciones dentro del comité se desempeñan con honestidad, un 16,67% manifestó no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8,33% aseguró estar en desacuerdo. Según estos resultados la mayoría de los integrantes del comité cree que las acciones se realizan honestamente, en la entrevista realizada al Coordinador Ambiental este afirmó que si existe honestidad en las actividades que se realizan y confía ampliamente en los miembros del comité, como destaca Deming citado por Evans, Lindsay (2009) se necesita “Eliminar el temor, crear confianza. Crear ambiente adecuado para innovación.” Y de esta manera lograr obtener más y mejores resultados.

Análisis e interpretación del indicador Confianza Mutua

Como se demuestra en los análisis de los cuadros 5, 6 y 7 es de carácter necesario e importante que los miembros del comité confíen en las capacidades de sus compañeros, tengan cercanía e interacción constante y realicen las acciones con honestidad, la mayoría de los encuestados dio el

visto bueno a estas premisas afirmando que si se logra dentro del comité, sin embargo se rescata el hecho de que no es una decisión unánime ya que existen porcentajes, aunque bajos, de desaprobación lo que indica que no todos los miembros del comité se manejan positivamente dentro del indicador de la confianza, también se hace importante afirmar que el Coordinador Ambiental, en la entrevista que le fue realizada, afirmó que existe plena confianza en el equipo, por ende es preciso señalar la existencia de una brecha en este aspecto, que si bien se refleja en porcentajes bajos es un indicador de que no todos los miembros del equipo sienten confianza dentro de este, de existir confianza plena como lo indica Dyer (199) “los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno.” y de esta manera se pueden lograr los resultados de manera optima.

Compromiso unificado

Cuadro 9 Responsabilidad de las fallas

Escala	Nro. de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	7	58,33
De acuerdo	3	25,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	13	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 9, y luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 83,33 afirmo que las fallas en las decisiones son responsabilidad de todos, el 8, 33 señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 8,33 restante muestra estar muy

en desacuerdo con la premisa señalada, lo que traduce diferentes opiniones entre los encuestados. Sin embargo, la mayoría asume fallas como responsabilidades de todos, opinión esta que comparte el Coordinador Ambiental. En este aspecto es preciso mencionar el modelo EFQM, ya que entre sus criterios se tiene la “implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización”, igualmente Castro (2008) afirma que los equipos de alto desempeño establecen “un conjunto de metas relevantes, una forma de lograrlas y la responsabilidad compartida para alcanzarlas”. Es decir que las personas no deben hacerse responsables no solo de lo que sale bien, sino también de las fallas que se tengan.

Cuadro 10 Cumplimiento de funciones

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	4	33,33
De acuerdo	6	50,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	8,33
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Tal como se muestra en el cuadro 10, y luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo, el 83,33% aseguró que cada miembro cumple con las actividades que les corresponden, luego de la sumatoria de los renglones en desacuerdo y muy en desacuerdo el 16,67 % asegura no compartir tal afirmación. En la entrevista semi estructurada realizada al Coordinado Ambiental permitió conocer su percepción en este aspecto y se puede rescatar que si los miembros si cumplen con lo asignado pero de forma aislada, donde unos no se enteran de lo que hacen los otros.

Cuadro 11 Respeto entre los miembros

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	3	25,00%
De acuerdo	7	58,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	0	0,00%
Muy en desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Fuente: Amaro, Castro (2013)

En el cuadro 11, luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo, el 83,33% aseguró que se respeta el tiempo de cada miembro del comité, el 8,33% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,33% aseguró estar muy en desacuerdo con esta premisa. El entrevistado asegura que si respeta el tiempo de cada miembro del comité ambiental. French y Bell (1996) exponen varias razones de por qué los equipos son importantes entre las que se puede señalar que “gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo”, lo que muestra que si se cumplen las normas y se mantienen valores socioculturales y morales como el respeto se puede contar una una buena dinámica de trabajo y buena relaciones interpersonales.

Análisis e interpretación del indicador Compromiso unificado

Como se demuestra en los análisis de los cuadros 8,9 y 10, es sumamente importante que los miembros del comité posean un compromiso unificado que se pueda evidenciar mediante la lealtad, la responsabilidad y el respeto entre todos. De acuerdo a las teorías utilizadas en la realización de la investigación destacan la importancia de contar con personas leales,

responsables y respetuosas a fin de lograr las metas planteadas en un clima armónico y de valores.

Buena comunicación

Cuadro 12 Transmisión de los mensajes entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	3	25,00
De acuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

En el cuadro 12, luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo, el 58,33% afirmó que la comunicación fluye dentro del comité, el 33,33% se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,33% señaló estar muy en desacuerdo con la premisa. Al respecto, el Coordinador Ambiental afirma que dentro del comité hace falta fortalecer la comunicación, debido a que los miembros actúan sin comunicar al resto, por lo que se dan los resultados esperados, sin seguir el protocolo debido. En este sentido y comparando los resultados según los criterios del modelo EFQM como parte de la teoría de los equipos de alto desempeño la “Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.” Es una de las bases para el logro de los objetivos.

Cuadro 13 Transmisión rápida de los mensajes entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	3	25,00
De acuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 13 y efectuando la sumatoria del renglón muy de acuerdo y de acuerdo 58,33% aseguró que los mensajes se transmiten de forma oportuna, un 33,33% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo y un 8,33% aseguró estar muy en desacuerdo con tal afirmación. De esta manera se demuestra que la mayoría de los encuestados aseguran estar de acuerdo con que los mensajes se transmiten de forma rápida, mas sin embargo es importante destacar que existe un porcentaje que presenta indiferencia al respecto o simplemente está en desacuerdo lo que confirma las afirmaciones que sostuvo el Coordinador Ambiental en la entrevista realizada quien sostiene que no existe una comunicación oportuna a la hora de tomar decisiones, estas sólo se informan en reuniones o auditorias y no de manera regular a los demás miembros del comité, la interpretación que se puede dar a estos resultados es que si bien la mayoría del comité afirma que recibe y/o envía los mensajes de forma rápida hay un porcentaje considerable que no demuestra interés en que ésta acción se realice, como se ha dicho a lo largo de la investigación y apoyado en la teoría de los equipos de alto desempeño la comunicación es uno de los factores que permiten que el equipo funcione de manera optima.

Cuadro 14 Transmisión comprensible de los mensajes entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	3	25,00
De acuerdo	7	58,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 13 y realizada la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 83,33% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o muy de acuerdo que los mensajes se transmiten con claridad, un 8,33% asegura no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8,33% restante asegura estar muy en desacuerdo con la misma. Como lo muestran los resultados la mayoría de los miembros del comité está de acuerdo con que los mensajes se transmiten con claridad, cabe destacar que el Coordinador Ambiental en la entrevista que se le realizó afirmó que los métodos de comunicación que se utilizan generalmente son vía correo o de manera oral, no manifestó problemáticas en la manera en cómo se realizaba y mostró satisfacción con el mismo, de esta manera y siguiendo con el orden de ideas la transmisión comprensible del mensaje al igual que rapidez o fluidez son de carácter esencial para que se obtenga una buena comunicación, interpretando los resultados la mayoría del comité comprende los mensajes recibidos y/o enviados mas sin embargo se mantiene la constante de indiferencia o desacuerdo, aunque en menos porcentaje, pero existente de todas maneras, lo que indica que no es una opinión unánime dentro de los miembros del comité.

Análisis e interpretación del indicador Buena Comunicación

Como se pudo evidenciar en los análisis de los ítems 11, 12 y 13 la comunicación existente entre los miembros del comité, si bien existe, es un indicador que puede mejorarse, una de las constantes en los resultados de las encuestas es el hecho de que un porcentaje considerable de los encuestados respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que implica que los aspectos de comunicación le son indiferentes, esta es una brecha que se debe cerrar ya que el Coordinador Ambiental en la entrevista que le fue realizada manifestó en reiteradas ocasiones que existían problemas al comunicar los hechos que se realizaban a los demás miembros del comité, como se ha señalado anteriormente la comunicación es uno de los aspectos más relevantes en la teoría de los equipos de alto desempeño y Dyer (1999) señala que con una “Buena comunicación los miembros son capaces de transmitir mensajes en forma rápida y comprensible.” Lo que permite que los objetivos se cumplan de manera más efectiva.

Habilidad de negociación

Cuadro 15 Dialogo entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	7	58,33
De acuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 14 y posterior a la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 91,66% de los encuestados

afirmaron que al surgir un problema se dialoga con intención de llegar a un acuerdo o encontrar una solución dentro del comité, mientras que solo un 8,33% asegura estar muy en desacuerdo. Según los datos obtenidos la gran mayoría de los entrevistados aseguran que los problemas se resuelven por medio del dialogo y el consenso, esto también es afirmado por el Coordinador Ambiental en la entrevista que le fue realizada quien asegura que existen buenas relaciones interpersonales. Aspecto este que desarrolla en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, donde entre otras cosas se resalta la importancia de la relación entre los seres humanos, donde se evidencia que el hombre no trabaja de forma aislada sino que busca formarse en grupos.

Cuadro 16 Flexibilidad de dialogo entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	6	50,00
De acuerdo	5	41,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 16 referente a la flexibilidad, y luego de realizar la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 91,67% señaló que existe tolerancia hacia las ideas de los miembros del comité, mientras que el 8,33% se ubicó en desacuerdo con tal afirmación. Al respecto, el Coordinador Ambiental señala estar igualmente de acuerdo en la premisa antes señalada. Es preciso señalar que un aspecto como este es de

suma importancia para el conjunto debido a que la tolerancia es vital para la armónica relación entre sus miembros, basado en valores como el respeto principalmente.

Cuadro 17 Reconciliación entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	6	50,00
De acuerdo	5	41,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 17, el resultado de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo muestra un 91,67% de los encuestados afirmaron que se establecen los medios para que los problemas se solucionen de la forma correcta y un 8,33 % no lo cree así. Por su parte, el resultado de la entrevista semi estructurada realizada al Coordinador Ambiental en ese aspecto, se puede conocer que el entrevistado opina que se cumple esta premisa dentro del comité. El modelo EFQM al respecto señala que las organizaciones enfocadas a la excelencia “se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma”.

Análisis e interpretación del indicador Habilidad de Negociación

Como se demuestra en los análisis realizados en los cuadros 15, 16 y 17 el comité se maneja muy bien en el indicador de habilidad de negociación, ya que hay altos porcentajes de aceptación en cuanto al dialogo, flexibilidad y reconciliación, aspectos que también son avalados por el Coordinado Ambiental quien afirmó que existen las actitudes positivas que permiten llegar a acuerdos efectivos sin ocasionar mucho conflicto, al respecto de esto Dyer (1999) señala que “los equipos efectivos tienden a ser flexibles y realizan ajustes constantes. Los problemas y las relaciones cambian regularmente, por lo que exige que sus miembros enfrenten y reconcilien diferencias.”

Liderazgo Apropiado

Cuadro 18 Motivación existente entre los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	6	50,00
De acuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 18 y luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo, el 83,33% aseguró que existe participación activa en las actividades que organiza el comité, el 8,33% mantuvo una

posición ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8,33% aseguró estar muy en desacuerdo. Al respecto, el Coordinado Ambiental señaló que ciertamente los miembros del comité participan activamente en las actividades que se realizan en el comité ambiental. Es así donde según el modelo gerencial de Deming se debe “sustituir la inspección o control como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos”, haciendo referencia a la participación activa y protagónica que deben tener los miembros de un equipo de alto desempeño.

Cuadro 19 Abierto a cambios

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	7	58,33
De acuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 19 y luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo, el 91,66% afirma que existe apertura al cambio, mientras que un 8,33% piensa que no es así. Al respecto el entrevistado (Coordinador Ambiental) señala que si existe apertura al cambio dentro del comité puesto que se innova a fin de lograr las metas planteadas. Dyer (1999) afirma que “los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a que los siga en las situaciones difíciles, ya que ayudan a poner en claro las metas, demuestran que el cambio es posible. También lo afirma Daft (2006) al hablar de los equipos auto dirigidos y señala que estos

“suelen tener un líder específico y su coordinación trasciende los límites para liderar proyectos de cambio”.

Cuadro 20 Desarrollo de potenciales

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	3	25,00
De acuerdo	7	58,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	8,33
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 20 y luego de la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo, el 83,33% consideró que cada miembro se encuentra capacitado para liderar el comité, mientras que un 16,67% piensa que no es así. Al respecto el entrevistado (Coordinador Ambiental) señaló que si se confía en las capacidades y el liderazgo de todos los miembros por lo que cada uno se encuentra capacitado para liderar el comité en caso de ser necesario, afirmo además que el sistema funciona de manera tal que si el por circunstancias él ya no está, este continúe funcionando. Al respecto Lindsay (2009) menciona el “prender e instituir el liderazgo”, lo que se traduce en formar líderes capaces.

Análisis e interpretación del indicador Liderazgo apropiado

Como se puede observar en los resultados obtenidos en los cuadros 18, 19 y 20 existe una amplia aceptación a la existencia de factores que promuevan el liderazgo dentro del comité ambiental, cabe acotar que el

Coordinador Ambiental afirmó sentirse muy confiado con respecto al compromiso de su equipo y que él no se considera indispensable para que el sistema siga en funcionamiento, como señala el modelo EFQM “Los Líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.” De esta manera se reafirma que la existencia de buenos líderes y habilidades de liderazgo dentro de los miembros del comité.

Apoyo interno

Cuadro 21 Insumos para el buen funcionamiento del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	7	58,33
De acuerdo	3	25,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 21 y realizada la sumatoria de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 83,33% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo que existen los elementos o servicios necesarios para el funcionamiento del comité, el 8,33% se ubica en una posición de estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,33% restante estuvo muy en desacuerdo con la premisa. Al respecto, el entrevistado señaló que si se cuentan con los elementos o servicios necesarios para el funcionamiento del comité ambiental y acoto además que gracias al contar con tales elementos o

servicios se logro la certificación ISO 14001 en la planta. Al respecto la Norma Internacional ISO 14001 Traducción Certificada (2005:06) señala que “independientemente de otras responsabilidades, deben tener definidas sus funciones, responsabilidades y autoridad”, por lo que se debe contar una infraestructura firme en la organización.

Cuadro 22 Identificación con las funciones de los miembros del comité ambiental

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	4	33,33
De acuerdo	7	58,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 21 y realizada la suma de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 91,66% de los encuestados afirmó estar de muy acuerdo o de acuerdo con la premisa que señala que los miembros del comité conocen las actividades que desempeña cada uno y un 8,33% afirmó estar en desacuerdo con la premisa. Tomando estos datos como referencia se interpreta que la mayoría de los encuestados conoce las actividades que desempeñan sus compañeros, así como también el Coordinador Ambiental entrevistado afirmó que existe un organigrama funcional del comité ambiental y que este es de conocimiento de cada uno de los miembros; Dyer (1999) en referencia al apoyo interno señala que “...en lo interno, se debe contar con una infraestructura firme, que apoye a los miembros y refuerce comportamientos que conduzcan a altos niveles de desempeño.

Análisis e interpretación del indicador Apoyo Interno

Como se muestra en los cuadros 21 y 22 existe una amplia aceptación por parte de los miembros del comité y su Coordinador Ambiental con respecto al apoyo interno que se tiene dentro del comité, se conoce las actividades que realizan cada uno de los miembros y se cuenta con una estructura firme que permite tomar decisiones y que estas se lleven a cabo de manera efectiva, como señala Deming citado por Evans y Lindsay (2009) “Eliminar las barreras que eviten que las personas se sientan orgullosa de su trabajo” es uno de los principios que llevan al logro de los objetivos y esto puede lograrse con una infraestructura firme y un amplio conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros del comité.

Apoyo externo

Cuadro 23 Disposición de recursos necesarios

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	10	83,33
De acuerdo	1	8,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 23 y realizada la suma de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 91,66% de los encuestados aseguró que la gerencia aporta los recursos financieros necesarios y un 8,33% mantuvo una posición en desacuerdo con esta afirmación. Por su parte el Coordinador

Ambiental afirma que la gerencia aporta los recursos financieros necesarios, a propósito de esta premisa el comité ambiental decidió realizar una inversión de 4 millones de dólares para solventar la cantidad de sólido que maneja la planta de tratamiento y fue fácil la aprobación de tal inversión debido a que eran un grupo de expertos los que la proponían. El aspecto teórico de esto nos lo da el modelo EFQM al señalar en su principio alianzas y recursos que las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos y en uno de sus puntos señala la gestión de los recursos económicos y financieros.

Cuadro 24 Apoyo de la gerencia

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	9	75,00
De acuerdo	2	16,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 24 y realizada la suma de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 91,67% de los encuestados afirmó que al acudir a la gerencia sienten que cuentan con su respaldo y un 8,33% opino estar muy en desacuerdo con esta premisa. El entrevistado señaló que al acudir a la gerencia siente que cuenta con su respaldo y asegura que los avances que se han logrado en materia ambiental han sido precisamente por el respaldo de la gerencia y la presidencia ya que apoyan iniciativas tan importantes como estas. Al respecto la Norma Internacional ISO 14001

Traducción Certificada (2005:06) muestra que “el éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y especialmente de la alta dirección”, lo que significa que contar con una dirección comprometida permite el apoyo de estas al colectivo.

Análisis e interpretación del indicador Apoyo Externo

Como se demuestra en los cuadros 23 y 24 la gran mayoría de los encuestados así como el Coordinador Ambiental manifestaron que cuentan con un gran apoyo externo por parte de la organización, ya que la alta gerencia brinda de manera oportuna los recursos necesarios para cumplir con los lineamientos que exige la ISO 14001, al mismo tiempo los encuestados manifestaron que se sienten escuchados por la gerencia lo que indica que sus ideas y propuestas son escuchadas y tomadas en cuenta, como indica Dyer (1999) “En lo externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para que la tarea se cumpla.”

Interdependencia

Cuadro 25 Cohesión

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	3	25,00
De acuerdo	8	66,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 25 y realizada la suma de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 91,67% de los encuestados afirmó que los miembros del comité trabajan de forma cohesionada y un 8,33% los miembros del comité asegura que no se trabaja de forma cohesionada. Al respecto el Coordinador Ambiental opina que se trabaja enfocado hacia la interdependencia pero que esta se ve afectada cuando los miembros trabajan de forma aislada, esto debido a la falta de comunicación de forma efectiva, donde cada uno realiza su funciones pero de forma aislada lo que acarrea consecuencias negativas y a pesar de que al final se dan las cosas, no es precisamente porque se haya realizado por la forma que debe ser sino que se ubica en una posición más de suerte que cualquier otra cosa. Daft (2006) al respecto señala que la interdependencia es “la medida en que los miembros del equipo dependen unos de otros para obtener la información, los recursos o las ideas que necesitan para realizar sus tareas”; por lo que es importante no descuidar este aspecto a fin de lograr eficientemente las metas establecidas y los objetivos planteados dentro del comité.

Cuadro 26 Sinergia

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	5	41,65
De acuerdo	5	41,65
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 26 y realizada la suma de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 83,3% de los encuestados afirmó que los trabajos en el comité resultan de la acción conjunta de los miembros, un

8,33% asegura estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,33% se encuentra en una posición en desacuerdo con esa premisa. El encuestado por su parte señala que los trabajos en el comité resultan de la acción conjunta de los miembros. Lo que es importante ya que el conjunto trabaja para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las metas. French y Bell (1996) señalan la importancia de la existencia de los equipos puesto que estos “crean sinergia, debido a que vale más los esfuerzos de los miembros del equipo que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas para alcanzar los objetivos planteados”.

Análisis e interpretación del indicador Interdependencia

De acuerdo a los análisis realizados en los cuadros 25 y 26 se demuestra que a pesar de que los encuestados manifestaron que existe interdependencia el entrevistado resaltó el hecho de que la mayor parte del tiempo trabajan de forma aislada y la interdependencia se puede observar solo en las reuniones o auditorias, de modo que a pesar de que las metas se cumplen, estas se logran sin más interacción que la obtenida en dichas reuniones lo que puede ser una problemática a futuro si no se emplean canales regulares de comunicación. Deming citado por Evans y Lindsay (199) señala que “Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos grupos y áreas de personal.” Es una de las premisas que llevan a una organización a lograr los objetivos por lo tanto es vital que estos equipos trabajen de manera integrada.

Ejecución de las tareas

Cuadro 27 Toma de decisiones

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	2	16,67
De acuerdo	8	66,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 27 y realizada la suma de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 83,34% de los encuestados afirmó que se toman decisiones oportunas para la ejecución de las tareas, el 8,33% comenta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8,33% se encuentra muy en desacuerdo. Al respecto el Coordinador Ambiental asegura que si se toman decisiones oportunas para la ejecución de las tareas, es una responsabilidad que ha asumido el desde sus inicios. En relación a esto se cumple el concepto de comité de Dalton, Hoyle y Watts (2007:186) al afirmar que este “se crea para preparar procedimientos, resolver problemas, hacer recomendaciones en la toma de decisiones o intercambiar ideas e información”.

Cuadro 28 Retroalimentación

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	3	25,00
De acuerdo	5	41,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 28 y realizada la suma de los renglones muy de acuerdo y de acuerdo el 66,67 % de los encuestados afirmó que obtienen feedback objetivo e imparcial sobre los resultados que producen, el 25% se ubicó en una posición ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa y 8,33% se encuentra muy en desacuerdo. Al respecto el entrevistado señaló que si se cumple el proceso de feedback. Al respecto Evans, Lindsay (2009) citan los catorce puntos señalados por Deming, de los cuales se puede rescatar el principio 8, referente a “eliminar el temor, crear confianza” y el 12 referente “eliminar las barreras que eviten que las personas se sientan orgullosa de su trabajo”, ejerciendo acciones como estas se incentiva a la promoción de la retroalimentación o feedback en la organización a fin de corregir fallas que se vengán presentando.

Cuadro 29 Mejora continua

Escala	Nro de respuestas	% respuestas
Muy de acuerdo	4	33,33
De acuerdo	7	58,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	8,33
Total	12	100

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Como se muestra en el cuadro 29 y realizada la suma de los renglones Muy de acuerdo y De acuerdo el 91,66 % de los encuestados afirmó que frecuentemente se aportan ideas en pro de la optimización del sistema y del equipo, y un 8,33% asura estar Muy en desacuerdo con tal afirmación. En este sentido el entrevistado aseguró que frecuentemente si se aportan ideas en pro de la optimización del sistema y del equipo y que gracias a esto se ha logrado la consolidación del comité, los logros que estos han tenido y la serie de mejoras que se han producido el ultimo año. Al respecto Castro (2998) referente a las etapas del equipo señala que “el equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias”, Deming en su modelo gerencial también hace tal afirmación al hablar de la mejora continua de calidad tanto de los productos como en los servicios. Estableciendo un proceso de mejora continua en pro de la optimización del sistema y del equipo.

Análisis e interpretación del indicador Ejecución de las tareas

Como se muestra en los análisis de los cuadros 27, 28 y 29 la ejecución de las tareas se realiza de forma efectiva, se toman decisiones oportunas, se realiza un proceso de retroalimentación y se mantiene el modelo de mejora continua, en cuanto a esto el entrevistado afirmó que siempre en las reuniones que se realizan se procura aportar ideas y opiniones para así mejorar la forma en que funciona el comité y de esta manera mejorar al sistema de gestión ambiental, como se dijo anteriormente el fin y propósito de un equipo de alto desempeño es el logro de los objetivos, cosa que se cumple, y como señala el ultimo principio de Deming se debe mantener un

sistema de mejora continua para así siempre mejorar los procesos y funciones.

Siguiendo con este orden de ideas se procede a dar respuesta al objetivo 2 que establece identificar las fortalezas y debilidades del comité ambiental según los resultados.

Entre sus fortalezas se tiene:

- Buenas relaciones interpersonales
- Regularidad en las reuniones
- Aporte de sugerencias por parte de los miembros del comité
- Cuenta con apoyo de la gerencia para el cumplimiento de las metas
- Compromiso por parte de todos los miembros del comité
- Logro efectivo de las metas

Entre sus debilidades se pueden mencionar:

- Solo se cuenta con una comunicación efectiva en el 59% de los miembros del comité
- Solo en el 59% de los miembros aseguran que se transmiten los mensajes de forma rápida
- Existe un porcentaje del 16% de los miembros del comité que no tienen plena confianza entre sus compañeros.
- No se cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento para los miembros del comité
- No se cuenta con un programa de inducción para los nuevos miembros del comité

- A pesar de que los miembros del comité manifestaron en un 92% que trabajaban de manera interdependiente el coordinador manifestó que trabajan de forma aislada al momento de realizar las acciones.
- Existe un porcentaje del 25% de los miembros quienes no quisieron opinar respecto a si obtienen feedback objetivo e imparcial sobre los resultados que producen.
- Existe un porcentaje del 25% de los miembros que muestra descontento con la relación funciones-área profesional
- Existe un miembro disidente

Como se puede observar el comité ambiental si bien es un efectivo equipo de alto desempeño tiene aspectos que podría mejorar para así mantener y mejorar los niveles de efectividad, como se expresó anteriormente la mejora continua debe ser el norte de todo equipo de alto desempeño.

Recomendaciones Orientadas a Mantener y Mejorar la Efectividad del Comité Ambiental

Para dar respuesta al objetivo específico número 3 referente a señalar recomendaciones orientadas a mantener y mejorar la efectividad del comité ambiental en el desempeño de su gestión según los resultados, se plantean las siguientes:

- Con el fin de mejorar la comunicación se recomienda capacitar al personal mediante cursos y/o talleres prácticos atractivo a los

miembros del comité, que permitan mejorar los aspectos de comunicación dentro del mismo.

- Con el fin de mejorar la fluidez en la comunicación de modo que se transmitan de forma rápida los mensajes se recomienda que se establezcan programas de motivación (talleres y técnicas efectivas de comunicación) entre los miembros que permitan generar interés entre estos para mantener canales regulares de comunicación constante sobre el funcionamiento del sistema de gestión ambiental.
- Con el fin de mejorar los aspectos de capacitación y adiestramiento se recomienda realizar un análisis de tareas del equipo, mediante la recolección información de las tareas que se realiza cada miembro y donde haya interdependencia; realizar un diagnóstico de necesidades de adiestramiento y crear programas tanto de inducción como de capacitación para los nuevos miembros y los existentes.
- Con el fin de mejorar los aspectos que conciernen a confianza mutua, se recomiendan incluir cursos, talleres, rallies y prácticas en el plan de formación que permitan fortalecer la confianza entre los miembros.
- Con el fin de mantener los aspectos positivos del comité se recomienda mantener las buenas relaciones interpersonales aplicando valores como la tolerancia, el respeto, normas de convivencia y cumplimiento de las normas; recordar siempre las metas del equipo y su razón de ser; seguir afianzando los valores y políticas de la organización y finalmente mantener los canales de comunicación abiertos, tanto al cambio como a las opiniones, a fin de permitir la mejora continua del comité a fin de seguir generando más y mejores resultados.

- Con el fin de disminuir el porcentaje que mostró indiferencia con respecto a obtener feedback objetivo e imparcial se recomienda motivar a los empleados (refuerzos positivos y reconocimientos) al momento de realizar acciones positivas y que permitan mejorar y mantener al sistema de gestión ambiental.
- Con respecto a la persona encuestada que se mostró totalmente en desacuerdo con respecto a todas las premisas planteadas se recomienda conversar con cada uno de los integrantes del comité ya que el cuestionario es anónimo y no se tiene conocimiento de quien pueda ser esta persona, con el fin de definir y precisar su inconformidad con las acciones que se realizan, de modo que se pueda dialogar y establecer las acciones necesarias para dar solución a las inconformidades presentadas. De ser necesario un apoyo externo para dar solución a esta problemática se recomienda recurrir a expertos del área, en materia de psicología o dinámicas grupales.

CONCLUSIONES

Realizado el análisis teórico de la información y de los resultados arrojados se procede a dar respuesta a los objetivos planteados al principio de la investigación.

Dando respuesta al objetivo general de la investigación que establece diagnosticar la efectividad del comité ambiental mediante la identificación de las fortalezas y debilidades para el cumplimiento de sus funciones con el propósito de aportar sugerencias que contribuyan con el mejoramiento de dicha efectividad del equipo en la gestión ambiental de una empresa productora de cartón se tiene que, se cuenta con un equipo efectivo y comprometido que sin embargo presenta brechas en los aspectos de confianza, comunicación interdependencia, capacitación y motivación, además de esto se evidenció la presencia de una persona disidente al funcionamiento del equipo quien puede significar un conflicto a futuro, así mismo se aportaron sugerencias que permitan contribuir en el mejoramiento de la efectividad del equipo en la gestión ambiental.

Referente al objetivo 1 que establece determinar la efectividad del comité ambiental en el cumplimiento de sus funciones, tomando como referencia las características de los equipos de alto desempeño, se procedió a realizar un análisis de la información obtenida en la entrevista realizada al coordinador ambiental. Se concluye que el comité ambiental es un equipo efectivo dentro de sus funciones, sin embargo se evidenciaron brechas con relación a la comunicación, integración y capacitación.

Cubrir estas brechas es importante porque de acuerdo con Soria (2004:228), sobre la comunicación señala que “para la solución de problemas complejos es apropiado un patrón circular (descentralizado) de comunicación, donde existen un mayor número de canales de doble vía entre los miembros y el líder y entre sí mismos”. Daft 2006 por su parte resalta la importancia de la integración ya que señala que en los equipos de alto desempeño se incluyen a trabajadores que tienen distintas habilidades y funciones, se eliminan barreras entre departamentos y se puede tener una magnífica coordinación. El aspecto capacitación es de suma importancia y de acuerdo con Siliceo (2004:25) “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Con referencia al objetivo 2 se procedió a realizar una encuesta a los miembros del comité con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del comité ambiental según los resultados, concluyendo que el equipo es un equipo efectivo, comprometido y con buenas relaciones interpersonales sin embargo presentan brechas en los aspectos de comunicación, motivación, confianza e interdependencia, además de evidenciarse la presencia de un miembro disidente.

Es importante hacer énfasis en el tema comunicacional porque de acuerdo con Soria (2004:203) para lograr la coordinación de las diversas actividades se los grupos se tienen que establecer los canales de comunicación formal tanto para transmitir ordenes e información, como para

recibir la retroalimentación adecuada. La confianza por su parte junto con la comunicación e interdependencia son de suma importancia en este tipo de equipo y según señala Muchinsky (2002:264) “ aunque no todos los equipos de alto desempeño experimenten estos procesos interpersonales en el mismo grado, son mecanismos sutiles y duraderos que facilitan el funcionamiento del equipo”. Daft 2006 señala al respecto de la interdependencia que “en los equipos donde existe poca interdependencia lo indicado podría ser un liderazgo tradicional, los premios individuales y la atribución de autoridad y facultades a las personas y no al equipo”.

Finalmente, el objetivo número 3 se concluye presentando recomendaciones para mantener y mejorar la efectividad del comité ambiental en el desempeño de sus funciones.

Estas recomendaciones aportan un valor agregado a la organización debido a que de acuerdo con el modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad (2012), los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, sus clientes, personas y sociedad, se harán realidad a través de las personas, las alianzas los recursos y los procesos.

LISTA DE REFERENCIAS

Ackoff, Russell (2006) **Pensamiento sistémico y sistemas pensantes**. John Wiley & sons. Ltd, EE.UU.

Acuña, Yerlyn; El Ali, Suhey y Osma, Karem (2010). **Efectividad del liderazgo en la promoción del trabajo en equipo de alto desempeño en una contraloría municipal del estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Carrasquero, Paola; Mejía, Annys y Núñez, Vanessa (2011). **Eficiencia de los equipos de trabajo en una fundación sin fines de lucro**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Castillo, Raymar; Diaz, Neisy y Guevara, Yvette (2006). **Formación de equipos de alto desempeño en Bayer Cropscience Venezuela**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Castro, Mauricio (2008). **Haga de su equipo un Equipo de Alto Desempeño**. Documento disponible en línea.
Disponible: <http://winred.com/management/haga-de-su-equipo-un-equipo-de-alto-desempeno/gmx-niv116-con10704.htm> consulta 2013, enero 01.

Chiavenato, Idalberto (1998). **Gestión del talento humano**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del talento humano**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.

Colombo, Oriana; Hidalgo, Janella y Vegas Lorraine (2011). **Construcción de confianza en equipos integrados con desempeño extraordinario de**

una gerencia de manufactura. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Covey, Stephen (2004). **El 8vo habito de la efectividad a la grandeza.** Editorial PAIDOS. Barcelona, Buenos Aires, México.

Cunha, Brigida; León, Carolina y Sosa Kerlin (2011). **Diseño de un sistema de gestión ambiental para manejo de desechos peligrosos en el hospital Joaquina de Rotondaro, Tinaquillo estado Cojedes.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Daft, Richard (2006). **La experiencia del liderazgo.** Editorial Thomson. México.

Dalton, Marie; Hoyle, Dawn G y Watts Marie W. (2007). **Relaciones humanas.** Editorial Thomson. México.

Dyer, William (1999) **Formación de equipos.** Serie del desarrollo organizacional, Problemas y Alternativas 2da edición. Buenos Aires.

Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2012). **EFQM Introducción a la Excelencia.**

Documento disponible en línea.

Disponible: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>

Consulta 2013, Enero 05.

James, Evans, William M Lindsay, (2008) **Administración y Control de la Calidad.** Editorial Thomson. México.

Ledezma, Rubén; Molina, Gabriel y Valero, Pedro, (2002) **Análisis de consistencia interna mediante Alpha de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos.**

Documento disponible en línea.

Disponible: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03.pdf>

Consulta 2013, Febrero 16.

ANEXOS



Anexo A₁

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



A continuación, se realiza un cuestionario dirigido a los miembros del comité ambiental, con la finalidad de recolectar información para el estudio de una investigación; recordando que los datos de los informantes permanecen en anonimato.

Instrucciones: Así mismo, deberán marcar con una (X) la respuesta a su conveniencia. Deberá marcar solo una (1) opción según su opinión.

	Ítems	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Las metas del comité ambiental se conocen con claridad.					
2	Se brinda el apoyo necesario para el mantenimiento y funcionamiento del sistema de gestión ambiental					
3	Los conocimientos adquiridos en mi área profesional son aplicados en las funciones dentro del comité.					
4	Se cuenta con personas que poseen las habilidades necesarias para lograr las metas trazadas					
5	Los miembros del comité ambiental confían en las capacidades de sus compañeros					
6	Existe cercanía entre los miembros del comité					
7	Las funciones dentro del comité se desempeñan con honestidad					
8	Las fallas en las decisiones son responsabilidad de todos					
9	Cada miembro cumple con las actividades que les corresponden dentro del comité.					
10	Se respeta el tiempo de cada miembro del comité					

11	La comunicación fluye correctamente dentro del comité					
12	Los mensajes se transmiten de forma oportuna.					
13	Los mensajes se transmiten con claridad					
14	Al surgir un problema se dialoga con la intención de llegar a un acuerdo o encontrar una solución					
15	Existe tolerancia hacia las ideas de los miembros del comité					
16	Se establecen los medios para que los problemas se solucionen de la forma correcta					
17	Existe participación activa en las actividades que organiza el comité					
18	Existe apertura al cambio					
19	Cada miembro se encuentra capacitado para liderar el comité en caso de ser necesario					
20	Existen los elementos o servicios necesarios para el funcionamiento del comité					
21	Los miembros del comité conocen las actividades que desempeña cada uno.					
22	La gerencia aporta los recursos financieros necesarios					
23	Al acudir a la gerencia siento que cuento con su respaldo					
24	Los miembros del comité trabajan de forma interdependiente					
25	Los trabajos en el comité resultan de la acción conjunta de los miembros					
26	Se toman decisiones oportunas para la ejecución de las tareas					
27	Obtengo feedback objetivo e imparcial sobre los resultados que produzco					
28	Frecuentemente se aportan ideas en pro de la optimización del sistema y del equipo					

Fuente: Amaro, Castro (2013)

Anexo A₂

Guión de entrevista semi estructurada

1. ¿Por qué se formó el comité ambiental?
2. ¿Cómo se formó el comité ambiental?
3. Mencione como está estructurado el comité ambiental.
4. ¿Cuál es el objetivo General del comité ambiental?
5. ¿Podría usted describir las actividades que realiza el comité ambiental?
6. ¿Cuáles considera usted, son las necesidades existentes en el comité ambiental?
7. ¿Qué beneficios debe aportar el comité ambiental?
8. ¿Podría explicar brevemente cada uno de los beneficios anteriormente expuestos?
9. ¿Considera que los miembros del comité realizan sus funciones con honestidad y que confían en el criterio de los líderes que lo componen?
10. ¿Considera que cuenta con personas comprometidas con el sistema de gestión ambiental dentro del comité?
11. ¿Por qué medios se comunica la información dentro del comité?
12. ¿Considera que ese medio es el más adecuado?
13. ¿Cuáles son los inconvenientes que se han presentado en relación a la comunicación entre los miembros del comité?

14. ¿Por qué nace la necesidad de certificarse con la ISO 14001?
15. ¿Cómo fue el proceso para la certificación de la ISO 14001?
16. ¿Qué dificultades se han presentado en el proceso de certificación de la ISO 14001 y como ha colaborado el comité en la solución de los problemas?
17. ¿Han sido multados en cuanto al tema ambiental en algún momento?
18. ¿Qué rol cumple el comité ambiental en el proceso de certificación?
19. ¿Existen reuniones entre los miembros del comité para proponer ideas y/o solucionar problemas?
20. ¿Hay fechas específicas para llevar a cabo reuniones que permitan verificar el funcionamiento del sistema de gestión ambiental?
21. ¿Utilizan estrategias de divulgación para dar a conocer las actividades del comité y los procesos de mejoras del sistema de gestión ambiental? ¿Cuáles?
22. ¿Existe algún procedimiento donde los trabajadores puedan exponer sus quejas y reclamos en cuanto al funcionamiento del comité y del sistema de gestión ambiental?
23. ¿Los reclamos realizados en cuanto al funcionamiento del sistema de gestión ambiental son discutidos por el comité ambiental?
24. ¿Considera usted que los miembros del comité conocen y manejan los lineamientos que se deben seguir para lograr los objetivos propuestos?
25. ¿Considera usted que los procesos que realizan los miembros del comité se llevan a cabo de una manera efectiva?
26. ¿Considera que su gestión en el comité ambiental ha contribuido en la promoción de comportamientos positivos entre los miembros?

27. ¿En el comité ambiental, los procesos se realizan atendiendo a las normativas de la norma ISO 14001?
28. ¿Cree usted que el comité ambiental posee todo lo necesario en cuanto a tecnología, maquinarias y espacio físico para garantizar el logro de los objetivos?
29. ¿Qué considera usted debería implementarse en el comité ambiental para mejorar su efectividad?
30. ¿Cómo considera Ud. son las relaciones interpersonales entre los miembros del comité?
31. ¿Existe algún tipo de adiestramiento para los miembros del comité que se inician en el mismo?
32. ¿Dentro de las actividades realizadas en el comité ambiental están pautados talleres de formación y capacitación para los trabajadores?
33. ¿Los miembros del comité ambiental aportan sugerencias para mejorar la efectividad del mismo?
34. ¿Qué acciones de mejoras se han implementado dentro del comité en el último año?

Muchisnky, Paul (2002) **Psicología aplicada al trabajo**. Editorial Thomson. Mexico D.F. Documento disponible en línea.

Disponible: <http://books.google.es/books?id=jcaCWGc-LNsC&printsec=frontcover&dq=psicologia+aplicada+al+trabajo&hl=es&sa=X&ei=rQWDUeD1KZGO8wTgplHYBw&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=psicologia%20aplicada%20al%20trabajo&f=false>

Consulta 2013, Mayo 02.

Namakforoosh, Mohammad (2006) **Metodología de la investigación**. Editorial Limusa. Mexico D.F.

Norma Internacional ISO 14001 Traducción Certificada (2005). **Sistema de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso**. (Para uso exclusivo de Cartón de Venezuela según Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad).

Sabino, Carlos (2002) **El proceso de investigación**. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.

Siliceo, Alfonso (2004). **Capacitación y desarrollo de personal**. Editorial Limusa. Mexico D.F.

Documento disponible en línea.

Disponible: <http://books.google.es/books?id=CJhlsrSulMUC&pg=PA9&lpg=PA5&ots=IqjZeF6l4O&dq=capacitacion+de+personal&lr=&hl=es>

Consulta 2013, Mayo 02.

Soria, Victor (2004). **Relaciones humanas**. Editorial Limusa. Mexico D.F. Documento disponible en línea.

Disponible: <http://books.google.es/books?id=xlmNgBmIfsC&pg=PA201&dq=importancia+de+la+comunicacion&hl=es&sa=X&ei=xNyCUZKGBYbQ8QTi6IH4BA&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20comunicacion&f=false>

Consulta 2013, Mayo 02.

Tommasino, Humberto; Foladori, Guillermo y Taks, Javier (2005) **La crisis ambiental contemporánea**. Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial, Miguel Ángel Porrúa. Zacatecas.

Vanegas, Carolina (2010). **Factores influyentes en la efectividad del desempeño gerencial de los equipos de trabajo en el Instituto Educativo “JUAN XXIII”**. Trabajo de postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Documento en línea. Disponible en: http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/documentos/trab_preg/63001191.pdf