

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA; MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA: ORGANIZACIÓN**

**SUBTEMA: EL TRABAJO EN EQUIPO**

**(Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en Administración de Empresas)**

**Autoras:**

**Br(a) Karelia Luella Rigby Theophile**

**Br(a) Keyzell Nadiesca Martínez Cajina**

**Tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz**

# ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración Docente.....	iii
Resumen.....	iiii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	4

## DESARROLLO

CAPÍTULO UNO:GENERALIDADES DEL TÉRMINO ORGANIZACIÓN .....	5
1.1 Concepto de Organización.....	5
1.2 Importancia de la Organización.....	7
1.3 Naturaleza de las Organizaciones.....	8
1.4 Tipos de Organización.....	10
CAPÍTULO DOS: LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	15
2.1 ¿Qué es un Grupo?.....	15
2.2. Naturaleza de las Organizaciones.....	16
2.2.1. Tipos de grupos en la organización.....	17
2.2.1. Etapas del desarrollo de un grupo en la Organización.....	21
2.3.3. Estructura del grupo en la Organización.....	23
2.3. Características de los grupos en la Organización.....	26
2.4. Diferencia entre grupos y equipos de trabajo.....	28

CAPÍTULO TRES: TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACION.....	30
3.1. Concepto de trabajo en equipo.....	30
3.2. Importancia del trabajo en equipo en la Organización.....	32
3.3. Características de los equipos de trabajo en la Organización.....	34
3.4. Tipos de equipos en la Organización.....	37
3.5. Ventajas del trabajo en equipo en la organización.....	40
3.6. Beneficios del trabajo en equipo en la Organización.....	41
3.6.1. Costes y productividad.....	42
3.6.2. Mejoras en la calidad.....	42
3.6.3. Rapidez.....	43
3.6.4. Innovación.....	43
3.7. Requisitos.....	44

CAPÍTULO CUATRO: LA DIRECCIÓN COMO ELEMENTO ARTICULADOR  
DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN.....46

4.1. El tamaño de los equipos de trabajo en la organización.....	46
4.2. Transformar a los individuos en elementos de equipos.....	48
4.3. La distribución de los papeles y la promoción de la diversidad.....	50
4.4. Características asociadas a los equipos eficaces.....	51
4.5. Problemas de rendimiento en los equipos de trabajo en la organización.....	53

CAPITULO CINCO: EL LIDERAGO DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION.....	56
5.1. El rol del líder de equipo.....	56
5.2. Los equipos y la administración de la calidad total.....	57
5.3. Los equipos y la diversidad de la fuerza laboral.....	59
5.4. Revigorización de los equipos maduros.....	60
5.5. Habilidades de dirección de equipos.....	61
5.5.1. Habilidades de gestión de conflictos.....	61
5.5.2. Habilidades de negociación.....	63
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	68

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a Dios por darme la fortaleza y sabiduría durante todo el proceso y hacerme llegar hasta esta etapa de mi vida.*

*A mi madre Adela Theophíle por los esfuerzos hechos en todo momento de mi vida y que gracias a eso hoy culminó mis estudios con éxito.*

*A todas aquellas personas que me ayudaron y brindaron su apoyo incondicional.*

---

*Karelia Rigby*

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme la fuerza y valor para culminar mi carrera.*

*A mis padres por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida, porque sin ellos este sueño no se hubiera hecho realidad.*

*A mis abuelitos por estar conmigo siempre guiándome y aconsejándome y demás familiares que de una u otra manera me apoyaron y confiaron en mí siempre.*

---

*Keyzell Martínez Cajina*

## AGRADECIMIENTO

*Agradecemos a nuestro Padre eterno en los cielos por guiarnos y protegernos durante todo este proceso.*

*A los docentes que nos ayudaron en nuestra formación y transmitieron sus conocimientos.*

*A nuestras madres Adela Theophile y Thelma Cajina por su apoyo incondicional durante toda nuestra vida.*

*A nuestros amigos por haber estado en las buenas y malas con nosotras Marcos, Francisco, Katty y Ucrania.*

---

*Karelia Rigby*

---

*Keyzell Martínez Cajina*

## RESUMEN

La presente investigación científica sobre el trabajo en equipo en la organización, aborda los distintos aspectos del tema para llegar a comprender las diferencias principales que existe entre equipos y grupos de trabajo, así como las características que las distinguen pero que los hacen importantes en las organizaciones, entre éstas se puede mencionar que en el equipo todos los miembros son responsables por las tareas a realizar así como los resultados finales de las mismas es decir, existe un alto nivel de interdependencia mientras que en un grupo de trabajo es totalmente lo contrario todos y cada uno de los miembros son responsables de manera individual por sus tareas y de los resultados.

Mediante la teoría científica de distintos autores expertos en el tema, se aclara las ideas erróneas de que grupo y equipos es lo mismo cuando en realidad son términos independientes.

Así mismo la dirección eficaz de los equipos tiene como resultado el incremento de la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las tareas para el logro de objetivos.

## INTRODUCCION

En la actualidad el término organización es muy utilizado, pero ¿Qué es la organización? La palabra organización se plantea desde dos enfoques distintos, como fase del proceso administrativo y como entidad económica. Ambas perspectivas son utilizadas en el presente trabajo investigativo.

La organización como fase no es más que el proceso de organizar valga la redundancia, es decir canalizar los recursos de la empresa durante la aplicación de los procesos y procedimientos, logrando de esta manera eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las tareas y como resultado final un alto nivel de desempeño. Pero la organización como entidad económica se refiere a las empresas que puede tener diferentes giros, tamaños y fines, así también pueden ser públicas o privadas y ofrecer distintos productos y/o servicios.

La organización como entidad económica utiliza la organización como fase, puesto que esta se encarga de coordinar los recursos humanos y materiales, de tal manera que permitan cumplir con las metas y objetivos planteados. En la organización como fase existen diferentes aspectos que son esenciales para la empresa, ya que garantizan su funcionamiento y crecimiento.

El propósito del presente trabajo investigativo es abordar la importancia de los equipos de trabajo dentro de la organización, destacando la importancia y beneficios que aportan a la empresa. Antes de hablar de equipos se explica un poco de los grupos, ya que un equipo se forma dentro de un grupo de trabajo, aclarando que no están ligados y no dependen el uno del otro puesto que son términos independientes.

Las empresas están descubriendo la importancia de implementar los equipos de trabajo, porque resultan más efectivos en la realización de las tareas y eficientes en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Para garantizar la eficiencia de los equipos es necesario contar con un liderazgo efectivo, por medio de este se logra impulsar el desempeño de los miembros a través del uso de distintas habilidades que permiten guiar al equipo a la consecución de las metas.

Las habilidades de los miembros del equipo varían según el tipo de equipo que pertenece, ya que cada uno posee características o peculiaridades específicas que ayudan al funcionamiento del equipo

Un equipo de trabajo no estaría completo si no posee diversidad en su fuerza laboral, es necesario que cada miembro desarrolle una perspectiva diferente de la situación y propongan distintas alternativas de solución, que permita garantizar la toma de decisiones más adecuada.

En un equipo de trabajo todos sus integrantes deben poseer la misma capacidad y responsabilidad, cada uno debe conocer los procedimientos y requerimientos necesarios para la toma de decisiones, por consiguiente debe tener la capacidad de impulsar y motivar a sus demás compañeros, es decir tener la habilidad de ser líder. Porque ser un líder no solo es ordenar que hacer, si no que es tener la capacidad de brindar confianza, seguridad y apoyo a los demás miembros del equipo.

## JUSTIFICACION

La presente investigación representa la oportunidad de comprender y valorar luego de la recopilación de información acerca del trabajo en equipo dentro de la organización lo eficientes que son en el cumplimiento de tareas, las ventajas y beneficios que brindan a las empresas.

Aclarando la diferencia que existe entre los equipos y los grupos de trabajo, definiendo las características de cada uno de ellos, la forma de desempeñarse dentro de la organización y los requerimientos necesarios para que el personal sea parte de un equipo dirigido hacia la resolución de problemas y al aumento de la productividad y la eficiencia continua.

Para la comunidad universitaria esta investigación sienta un precedente para la realización de futuras investigaciones dentro del mismo campo científico, debido a que los términos son confundidos, ayudando a otras generaciones de estudiantes interesados en el tema a comprender que en realidad son términos independientes y que las diferencias claras que existen no les resta importancia a las funciones que ejercen en las empresas y a los logros que pueden alcanzar.

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Analizar, a través de la teoría científica, la importancia del trabajo en equipo en la organización.

### Objetivos Específicos:

1. Presentar los aspectos generales sobre el término organización.
2. Explicar las generalidades de los grupos de trabajo en la organización.
3. Describir el trabajo en equipo en la organización.
4. Determinar la importancia de los equipos de trabajo con alto rendimiento.

## CAPITULO 1: GENERALIDADES DEL TERMINO ORGANIZACIÓN

Este capítulo aborda el termino Organización desde dos puntos de vista, organización como fase del proceso administrativo y como unidad económica. Se plantea el concepto para ambos puntos de vista, se describe la importancia y naturaleza de esta como fase, de igual manera se describen los tipos de organizaciones (entidad económica).

### 1.1. Concepto de Organización.

La organización es una unidad social que depende de los esfuerzos y actividades de los individuos que laboran en ella, dentro de esta las personas empiezan a relacionarse entre sí, a apoyarse entre ellos para poder mejorar o incrementar la eficiencia de su labor, por supuesto que para poder trabajar de manera eficiente es necesario que estos cuenten con herramientas para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Según Chiavenato (2009), “una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (p.24).

Las organizaciones son indispensables para el crecimiento de las personas, porque aquí aprenden a coordinarse, apoyarse mutuamente y regirse por normas y objetivos en común, logrando así contribuir con el desarrollo y crecimiento económico de la organización, esto no se lograría si las personas no se agruparan para desarrollar un trabajo eficiente y un cumplimiento exacto y efectivo de las metas establecidas.

Las organizaciones son sistemas que cuenta con una estructura bien definida donde se desarrollan las normas, procesos y procedimientos que funcionan como directrices para las personas que la conforman y que hacen posible el alcance de los objetivos y metas establecidas.

Thompson (2007), presenta la siguiente definición de organización:

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un

conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos (p. 1).

Hoy en día las organizaciones son más que un centro de trabajo para las personas, ya que aquí es donde pasan la mayor parte de su tiempo, se vuelve influyente en sus vidas y entornos, una organización no es nada sin la inteligencia y cooperación de sus recursos humanos y materiales.

Para poder cumplir eficazmente con los objetivos o fines de la organización es necesaria la acción y coordinación conjunta del personal, debido a que son el instrumento indispensable de su existencia. La organización debe contar con políticas claras y concisas que ayuden al personal a desempeñar las tareas de manera eficiente así como asegurar que no existan desviaciones de los objetivos ya trazados.

Es imprescindible mencionar que para poder desarrollar bien el trabajo los recursos humanos necesitan el ambiente propicio así también herramientas

e instrumentos apropiados, que ayuden en la efectividad al ejercer su función. Las capacitaciones, acceso a información, oportunidad de crecimiento, reconocimientos y recompensas, es una forma de desarrollar y motivar al personal de la organización que al tener esa sensación de satisfacción llegara a altos niveles de desempeño y por consiguiente aumentara su productividad y por ende la de la organización.

## 1.2. Importancia de la organización.

Al estar organizados los seres humanos somos capaces de desarrollar mejor las actividades, tomando en cuenta el esfuerzo y trabajo de varios individuos, por consiguiente el producto final será mucho mejor que el resultado de una sola persona.

Según Anayeli (2009), Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo: jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos planeados (p.1).

Las organizaciones dependen de los esfuerzos colectivos de todas las personas que laboran en ella, para poder dar el mejor resultado es necesario crear un cronograma riguroso de actividades donde se establezcan el orden y cantidad de trabajo de los empleados, al realizar esto se ahorrara tiempo y dinero que serán de gran ventaja para la organización.

La organización como etapa es indispensable en una empresa, es necesario que exista una coordinación correcta entre los recursos humanos y materiales, al estar enfocados o dirigidos el personal es capaz de desempeñar eficientemente sus obligaciones, aumentando la productividad en cada área y por consiguiente el desarrollo organizacional.

La fase de la organización es importante en cualquier empresa, debido a que su funcionamiento y crecimiento se basan ahí, el estar organizados permite una comunicación y comprensión entre los trabajadores de la empresa, evitando la lentitud e ineficiencia en el desempeño de las labores y por consiguiente reduciendo costos y aumentando la productividad.

La organización es una etapa o proceso inevitable porque aquí se estructuran los objetivos de la empresa y donde se ponen en marcha los planes estratégicos, es necesario identificar los recursos humanos y materiales al momento de delegarlos en puestos idóneos. Cuando está listo todo, se pone en marcha monitoreando los pasos y procesos utilizados.

### 1.3. Naturaleza de las organizaciones

Otro aspecto importante sobre las organizaciones es la comprensión de su naturaleza, ¿pero que entendemos por la palabra “naturaleza”?

Según Vergara (2012),

Cuando decimos “la naturaleza de algo”, nos referimos justamente al “qué es” lo más esencial de ese algo, también al “cómo” se forma, a las razones y factores

que determinan su existencia y formación, así como también a los motivos o a los “para qué”, que sustenten su trascendencia en el tiempo (Pag.1).

A partir de esta definición se puede establecer que la naturaleza de las organizaciones es un todo que la compone, esto va desde su estructura que determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades hasta los distintos procesos que se llevan a cabo en ella.

Se hace referencia a los motivos por las cuales se crean una organización, las características, la cultura que se desarrolla en ella y se fomenta entre los individuos que la conforman; de igual manera las actividades que se desarrollan en ella forman parte de su naturaleza.

Maldonado (2009), declara:

La naturaleza de las organizaciones radica principalmente en las actividades que realiza como organismo para ubicarse en la sociedad, y se refiere al modo de interactuar entre sus grupos de trabajo, así como la cultura que practica y los procesos organizacionales que forma desde su creación (P.1).

Las organizaciones forman parte de la sociedad en la cual se ubican desarrollando actividades según su giro. Las organizaciones siempre han existido desde el principio de los tiempos y están formadas por los individuos que se organizan en grupos de trabajo para alcanzar sus objetivos y metas personales así como las establecidas por la organización mediante los procesos y procedimientos planteados.

Así podemos decir que la naturaleza de las organizaciones comprende la definición y/o concepto de organización, su importancia, su estructura, los individuos que la conforman así como el tipo de ambiente y cultura que se quiere fomentar. Es decir son todos los elementos y factores que forman parte y dan vida a la organización.

#### 1.4. Tipos de organización

Es necesario conocer la clasificación de las organizaciones para comprender mejor el concepto, importancia, y la naturaleza de estas, que se abordó previamente. Se comentara de cada una de las distintas formas de clasificación de las organizaciones de forma breve y concisa, ya que no es el tema central de este trabajo investigativo.

Según Thompson (2007), las organizaciones se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Según su formalidad: formales e informales.
- b) Según el grado de centralización: descentralizadas y centralizadas.
- c) Según los fines: con fines de lucro y sin fines de lucro (p.1).

La primera forma de clasificación es según su formalidad, existiendo varias definiciones de las organizaciones formales e informales, así presentamos las siguientes definiciones:

Chiavenato (citado por Thompson, 2007) afirma que:

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido (p. 1).

Por su parte Koontz y Weihrich (2006), plantean a la organización formal como: “La estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (p.243).

Como se establece en las definiciones anteriores las organizaciones formales hacen referencia a la estructura jerárquica (u organigrama) y a los

procesos y procedimientos establecidos que se dan dentro de la organización y que permitan que se defina de forma clara y concisa la relación entre los cargos o puestos y la persona idónea a ocuparlo con el objetivo de que exista una armonía en el desempeño de las funciones.

En esta forma de clasificación se distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de forma explícita y precisa, existiendo claros niveles de mando, división del trabajo y canales de comunicación claras entre los distintos niveles jerárquicos, es decir entre los niveles superiores e inferiores.

Como ejemplo se puede presentar que bajo el mando del gerente de contabilidad existe el auxiliar de contabilidad que debe entregarle reportes de su trabajo, esto es claramente definido en el organigrama de la empresa.

Es necesario mencionar que dentro de las organizaciones formales existen actividades alternas que no tiene ninguna relación con las actividades de la organización y estas no se reflejan en sus normas y procesos establecidos y mucho menos en su estructura jerárquica, nos referimos a la organización informal.

D'Ambrosio (2002), plantea que: "Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos" (p.1).

Este tipo de organización se refiere a la comunicación o interacción que tienen los individuos dentro de la empresa, sin importar su cadena de mando, es decir sin ningún orden jerárquico, es la comunicación que puede existir al momento de almorzar y/o hora de salida. Esta por lo general es personal o amistosa sin intervenir los temas de trabajo.

Otra definición de organización informal es la siguiente:

Citando a Koontz y Wehrich (2006), “La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente” (p.244).

Como lo define el autor son las relaciones interpersonales entre los distintos miembros de la organización que se van asociando dentro del ambiente laboral. Estas relaciones son dinámicas y el número y liderazgo de sus miembros varían constantemente a medida que se forman y se separan los grupos.

Son grupos que surgen espontáneamente, sin ser establecidos por la organización, estos son grupos de individuos que tienen y comparten un vínculo emocional. Es la relación amistosa que existe entre los empleados, sin importar el área de trabajo u oficina, este tipo de relación no es reflejado en el organigrama de la empresa.

Un ejemplo de la organización informal es un equipo de futbol formado dentro de la empresa y que puede estar conformado por personal de todas las áreas que va desde un gerente hasta el personal de limpieza.

Otra forma de clasificación de las organizaciones es según la forma de centralización que puede ser de forma centralizada y descentralizada.

Citando a Khan (2013),

En una estructura organizativa centralizada, la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior y sólo unas pocas personas son los responsables de la toma de decisiones y la creación de políticas de la organización.

Una organización descentralizada, la autoridad se delega en todos los niveles de gestión y en la organización. Un grado de organización de centralización o

descentralización depende del grado de poder de decisión que se distribuye a lo largo de todos los niveles (P.1).

Como bien lo plantea el autor en la organización centralizada la toma de decisión se concentra en la parte superior de la estructura jerárquica y estos son los únicos responsables de establecer las políticas y procedimientos a seguir.

En este tipo de organización no existe delegación de autoridad y pocos son los individuos que pueden tomar decisiones respecto a distintos aspectos de la organización.

Un ejemplo de centralización lo observamos en las instituciones gubernamentales como el ejército o los ministerios, ya que ellos obedecen las órdenes del gobierno central en todas sus actividades.

Cuando la autoridad se delega y la responsabilidad de tomar decisiones existe en cada uno de los niveles estructurales de la organización como menciona Khan en su definición se dice que es una organización descentralizada.

En estos tipos de organizaciones la toma de decisión es más efectiva y rápida ya que al presentarse alguna dificultad que requiere atención y respuesta inmediata estas se pueden resolver sin necesidad de acudir a los niveles superiores para autorizar la acción a seguir lo que hace a la organización más eficiente y efectiva.

Las organizaciones de igual manera pueden clasificarse según sus fines, estos pueden ser con o sin fines de lucro.

Yela (2012), define a las empresas con fines de lucro de la siguiente manera: "Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas" (p.1).

Las organizaciones con fines de lucro son aquellas que buscan obtener algún beneficio o rentabilidad, aquí aplican casi todas las empresas, ya que sus

propietarios buscan alcanzar una remuneración económica por brindar sus servicios y ofrecer sus productos. Ejemplos de esto tenemos a grandes industrias como lo son Pollo Tip top, McDonald's, Eskimo entre otras empresas.

Pero también existen las empresas que no buscan ningún tipo de remuneración y el trabajo que realizan es más que todo por un compromiso con la sociedad, se habla de las organizaciones sin fines de lucro.

Así Salvador (2009), establece que las organizaciones sin fines de lucro: "Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello" (p.2).

Este tipo de organizaciones se crean con el objetivo de beneficiar a un sector o grupos de personas que cuentan con una carencia o necesidad dentro de la sociedad en la que viven, sin ningún tipo de remuneración o paga por los servicios que brindan. Ejemplos claros de este tipo de organizaciones se encuentran los ministerios, la policía, las iglesias, el ejército, hospitales públicos e incluso organismos internacionales como las ONG entre otras entidades.

Cabe destacar que no importa si las empresas son centralizada o descentralizada, formales o informales, con o sin fines de lucro, todas cuentan con un área administrativa, donde se planea y controla cada una de las actividades a realizar, esto va desde solicitar donaciones en el caso de las empresas sin fines de lucro, hasta contabilizar los recursos económicos y humanos con los que cuentan para desempeñar sus tareas.

## CAPITULO 2: LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Los grupos son la forma más habitual de convivencia del ser humano, ya que son seres sociales que necesitan de otros individuos para desarrollarse y convivir. Los grupos de los cuales se forma parte voluntariamente o involuntariamente le proporcionan al individuo un conjunto de estímulos y refuerzos necesarios para desarrollarse requiriendo la aceptación y seguimiento de ciertas normas.

La dinámica y comprensión de los grupos es muy interesante e importante porque constituye una herramienta de trabajo muy útil dentro de las organizaciones que si es utilizado de manera eficiente se puede obtener el máximo rendimiento de estos.

En la actualidad las organizaciones están descubriendo la necesidad y lo importante de formar equipos de trabajo en lugar de que sea de forma individual, siendo esto un desafío enorme.

Antes de comprender el concepto de equipo y todos los elementos que forman parte de ella, es necesario comprender que es un grupo, su naturaleza, características y diferencia entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.

### 2.1. ¿Qué es un grupo?

Es necesario comprender el concepto de grupo de trabajo por lo que se presenta a continuación algunos conceptos o definiciones:

Robbins y Coulter (2010), “Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos” (p. 233).

Robbins (2004), “Grupo que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad” (p. 258).

Gordon (1997), “ Un grupo de trabajo incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados” (p.169)

Instituto Universitario Puebla-IUP (2005), “un grupo lo forman dos o más personas interactuando libremente con normas compartidas, una identidad común y objetivos colectivos” (p. 1).

Todas las definiciones anteriores coinciden o llegan a la conclusión que los grupos son dos o más personas que interactúan y que dependen uno del otro, compartiendo información y tomando decisiones para alcanzar metas y objetivos.

Ya sea de forma individual o colectiva y en pro de la organización, para desempeñarse de forma eficaz en su área de trabajo, existiendo normas y reglas compartidas a las cuales debe someterse cada miembro y que funcionan como directrices para asegurar el éxito dentro del entorno laboral sin ningún tipo de desviaciones que puedan entorpecer el resultado final del trabajo en grupo.

## 2.2. Naturaleza de los grupos en la organización

Ahora que ya se comprende el concepto o definición de grupos de trabajo, es necesario hablar de su naturaleza, es decir todos aquellos elementos que forman parte de su concepto y que lo hacen esencial para todas las organizaciones.

### 2.2.1. Tipos de grupos en la organización

Los grupos pueden ser formales e informales y existen en todas las organizaciones no importando el tamaño o giro, ya sean con o sin fines de lucro o si son centralizadas o descentralizadas, estas conforman a la organización y son necesarias para su existencia.

A continuación las definiciones de algunos autores de que son grupos formales:

- a) Chiavenato (2009), “Los grupos formales son conjuntos de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas” (pp. 272-273).
- b) Schermerhom (2005), “Un grupo formal esta oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico” (p. 179).
- c) Robbins (2004), “Grupo designado de trabajo definido por la estructura de la organización” (p. 220).
- d) Gordon (1997), “Son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización” (p. 170).
- e) Robbins & Coulter (2010), “Los grupos formales son grupos de trabajo, definidos por la estructura de una organización y con asignaciones de trabajo y tareas específicas dirigidas a cumplir los objetivos organizacionales” (p. 233).

En base a las citas anteriores en las cuales se establece que los grupos formales lo establece la organización en su organigrama o estructura jerárquica. Un ejemplo claro de esta situación es el departamento de recursos humanos dirigido por un gerente y de la cual forman parte uno o más individuos, esta unidad es creada para desempeñar una tarea específica que implica el uso de recursos con el fin de lograr la meta específica del departamento y de esta manera lograr el objetivo de la organización.

En los grupos formales el jefe del grupo es responsable de los logros del grupo, cabe mencionar que si bien esto es verdad, todos los miembros ayudan a realizar tareas específicas dentro del grupo al que pertenecen para la consecución de las metas establecida por la organización. Además, el jefe cumple con la función clave de vinculación que une al grupo con el resto de la organización.

Chiavenato (2009), establecen que los grupos formales pueden ser:

- a) Grupos de mando: son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama.
- b) Grupos de tarea: son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones.
- c) Grupos temporales con plazos definidos: se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida (p.273).

A continuación se presenta el análisis de cada una de ellas:

Grupos de mando o permanentes: estos aparecen en la estructura orgánica de la organización como departamentos y pueden variar en su tamaño, los miembros que la conforman reportan a un jefe inmediato y dependen del directamente. Los grupos de mando se mantienen hasta que se tome la decisión de cambiar o reconfigurar la organización por alguna razón.

Grupos de tareas: Está conformadas por personas que cumplen o realizan ciertas tareas y no se limitan al área de su superior jerárquico es decir a su departamento. Ejemplo: El departamento de mantenimiento que abarca otras áreas de la organización.

Grupos temporales: se crean con el propósito de desempeñar una tarea o actividad para resolver un problema específico que se esté presentando en la organización. Estos grupos tienen una duración determinada, y se disuelve cuando

el propósito de su creación se ha alcanzado. Ejemplos de este tipo de grupo son los comités, equipos especiales y equipos de proyectos.

Existen muchos tipos de grupos formales en la organización ya sean que fueran creadas para desempeñar tareas específicas, de forma temporal para dar respuesta a problemas que se presenten de vez en cuando o que tengan su permanencia en la organización, es necesario mencionar que paralelamente dentro de los grupos formales existen los grupos informales, estos tipos de grupos no se reflejan en el organigrama de la organización.

A continuación se cita varias definiciones de grupos informales:

- a) Robbins & Coulter (2010), "Los grupos informales son grupos sociales" (p.233).
- b) Gordon (1997), "Son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los grupos formales" (p. 170).
- c) Robbins (2004), "Grupo que no está estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece en respuesta a la necesidad de contacto social" (p. 220).
- d) Schermerhom y Hunt (2005), "Los grupos informales emergen sin una designación oficial por parte de la organización" (p.180)
- e) Chiavenato (2009), "Son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas" (p.273).

La naturaleza de los grupos informales es social. Se presentan de forma usual dentro de la organización y se basa en círculo de amistad o intereses comunes. Estos grupos brindan a sus miembros satisfacción social, seguridad y un sentido de pertenencia, satisfaciendo necesidades que los grupos formales no pueden; sin mencionar que través de las relaciones interpersonales se logra agilizar el flujo trabajo ya que las personas se ayudan entre sí debido al vínculo emocional que comparten.

Las relaciones van más allá de la cadena de mando que establece la organización en su estructura, así los grupos formales se pueden formar entre los

niveles superiores e inferiores del organigrama. Un ejemplo de esta situación puede ser la relación de amistad o interés común que comparten el gerente de recursos humanos con el auxiliar de contabilidad, estos intereses pueden ser que sus hijos asistan a la misma escuela o comparten la afición por un deporte en particular.

Asimismo como los grupos formales tienen sus subdivisiones también los informales poseen los suyos y estos pueden ser:

- a) Grupos primarios o pequeños: Por ser pequeño se caracteriza por la camaradería y la lealtad, y porque sus miembros tienen valores en común.
- b) Grupos de interés: son grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común.
- c) Grupo de amigos: son personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales (Chiavenato, 2009, Pp.273-274).

A continuación se presenta el análisis de cada uno de ellos:

**Grupos primarios o pequeños:** Este es reducido por razones de aceptación ya que permite que la interacción entre los miembros sea más directa. Ejemplo de este tipo de grupos son los pertenecientes a un departamento en específico, los individuos que conforman este departamento son leales los unos con los otros y comparten valores comunes.

**Grupos de interés:** Los individuos se reúnen para lograr objetivos comunes que satisfará los intereses de cada uno de los miembros pertenecientes estos pueden ser de carácter laboral o no vinculada a su vida laboral, puede ir desde la demanda de mejores condiciones de trabajo hasta planear actividades en servicio de la sociedad.

**Grupos de amistad:** Se tiene una afinidad natural y van más allá del entorno laboral. Los miembros pueden compartir un mismo rango de edad, orígenes similares o mismo gusto por la música. Estas tienden a trabajar, tomar un descanso o sentarse juntas así también compartir actividades sociales.

A pesar de que estas relaciones son informales e independientes de la organización, no consta con una estructura formal y son resultado de la interacción de un grupo de personas que se unen y que persiguen un objetivo en común, estos influyen entrañablemente en su comportamiento y desempeño. Por lo que las organizaciones deben de reconocer a los grupos formales e informales como un factor que afecta e influye la manera directa sobre el funcionar de la misma.

### *2.2.2. Etapas del desarrollo de un grupo en la Organización*

Es necesario conocer cómo se desarrollan los grupos o el ciclo de vida en la organización. Los autores coinciden en que estas se dividen en 5 etapas, estas son: formación, tormenta, normalización, desempeño y terminación.

1. Etapa de formación: “La etapa de formación se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo de grupo” (Robbins 2004 p.220).

En esta etapa los integrantes del grupo se unen por una asignación de trabajo y a medida que se van conociendo se va determinando que comportamientos son aceptables. Se define cual será el propósito y reglas del grupo y de la misma forma el papel que jugara cada uno de los miembros. Así mismo identifican que beneficios les puede traer el grupo, que tiene o podrán aportar al grupo en cuestión. Esta etapa culmina cuando el individuo empieza a sentirse y adaptarse al grupo.

2. Etapa de tormenta: “Durante esta etapa puede haber hostilidad y peleas, y normalmente el grupo experimentara muchos cambios. Se puede formar alianzas y camarillas debido a que los individuos compiten por imponer sus preferencias al grupo y por lograr la posición que desean” (Schermerhom y Hunt, 2005 p. 181).

A esta etapa también se le denomina etapa de conflicto, es decir se presentan muchos desconciertos a lo interno del grupo. En esta etapa los miembros se resisten a las restricciones que el grupo les impone a su individualidad y por consiguiente se presenta inconformidad sobre quien o quienes controlara al grupo. Al término de esta etapa queda claro quien dirige al grupo y que hace este líder.

3. Etapa de normalización: “La etapa de normalización se presenta cuando se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se cohesiona gradualmente” (Chiavenato, 2009, p. 274).

Denominada también etapa de regulación, después del conflicto surgen un estrecho lazo entre los miembros del grupo y los miembros se visualizan como uno solo y no como individuos con propósitos distintos si no que comienza a reunirse como una unidad coordinada.

Los miembros luchan por mantener el equilibrio del grupo y mantenerlo unido puede a veces considerarse de más importancia que trabajar con éxito en las tareas del grupo. Esta etapa culmina cuando la estructura del grupo queda establecida y es sólida y el grupo ha aceptado un conjunto de normas relacionadas al comportamiento de los miembros del grupo.

4. Etapa de desempeño: “Cuarta etapa del desarrollo de los grupos, en la que la asociación funciona a cabalidad” (Robbins, 2004, p. 221).

Es el surgimiento de un grupo maduro y organizado es decir la estructura del grupo es aceptada y funcional. El grupo es capaz de enfrentar tareas complejas y manejar desacuerdos internos en forma creativa.

Los miembros del grupo se adaptan con facilidad según las demandas que surgen al paso del tiempo. La energía deja de enfocarse en conocer a cada uno de los miembros y se enfoca en el desempeño de las tareas a realizar.

La etapa de desempeño es la última etapa de desarrollo de los grupos permanentes de la organización, pero para los grupos temporales como las

comisiones y los equipos de trabajo existen una cuarta etapa que es la de terminación.

5. Etapa de terminación: “Última etapa del desarrollo de los grupos temporales caracterizada por la conclusión de las actividades más que por la realización de tareas” (Robbins, 2004, p. 222).

También llamada etapa de desintegración, interrupción o de clausura, en esta etapa cada miembro se prepara para regresar a sus tareas habituales en sus áreas de pertinencia.

Esta etapa se da cuando el trabajo para el cual se formó el grupo haya culminado, los miembros se centran en concluir las tareas de manera eficiente. Cada uno de los miembros del grupo reacciona de forma distinta que va desde felicidad por los objetivos alcanzados hasta tristeza por las amistades que se perderán al desintegrarse el grupo.

Los grupos son entidades dinámicas que surgen dentro de las organizaciones y que es necesario conocer en cuál de las etapas de su desarrollo se encuentran para prever las situaciones que puedan surgir y que posiblemente amenacen la consecución de los objetivos.

### *2.2.3. Estructura del grupo en la Organización*

Los grupos poseen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros que permite explicar y prever el desempeño grupal.

Según Chiavenato (2009), “Las principales variables estructurales de un grupo son:

- a) Liderazgo formal. En general, cada grupo tiene un líder, el cual es señalado formalmente por la organización.

- b) Roles: La organización no puede funcionar hasta que las personas que deben cumplir papeles específicos y realizar actividades requeridas ocupen sus puestos correspondientes.
- c) Normas: Los grupos definen o imponen normas para cada situación.
- d) Estatutos del grupo: Se refiere a la posición social que las personas atribuyen a un grupo a los miembros de éste.
- e) Tamaño: Éste influye en el comportamiento del grupo debido a las variables aplicadas.
- f) Composición: Se refiere a la combinación de conocimientos y competencias que los miembros aportan al grupo.
- g) grado de cohesión: Grado en que los miembros de un grupo se sienten unidos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo (pp.276 - 279).

A continuación se presenta el análisis de cada una de estas variables:

Liderazgo informal: cada grupo en la organización tiene un líder establecido por los directivos como por ejemplo los gerentes, jefes, supervisor, director o coordinador. Los líderes son los encargados de guiar al grupo para alcanzar las metas establecidas.

Roles: se refiere a las distintas actividades que debe realizar cada miembro del grupo así también se establece los patrones de comportamientos aceptables para los integrantes del grupo. Es necesario que todos y cada uno de los miembros cumplan con sus roles para alcanzar las expectativas establecidas.

Normas: son pautas que aceptan y comparten los miembros de un grupo, es decir las normas dictan que se puede hacer o no influyendo en el comportamiento y de esta manera impactar directamente en el desempeño individual. Las normas incluyen las horas de llegada y salida, cuando tomar un descanso e incluso la forma idónea de vestir.

Estatus del grupo: Es un grado de prestigio o rango dentro del grupo. El estatus puede ser considerado mediante la experiencia, la edad o educación, cabe

decir que esta es percibida por los otros individuos que conforman al grupo. También se refiere a la posición social que se le atribuye a un grupo y a sus miembros en el cual cada miembro cuenta con funciones y derechos que diferencian a un miembro del otro.

Tamaño: El tamaño del grupo tiene un gran impacto sobre el comportamiento de los individuos que la conforman, así como sobre el desempeño del mismo.

Existen evidencias que establecen que el desempeño del grupo dependerá de que es lo que harán, así tenemos que los grupos pequeños que pueden ser de cinco a siete personas son perfectos para realizar tareas específicas. En cambio si lo que se necesita es resolver un problema en el cual es necesario obtener información diversa de hechos, un grupo grande que puede ser de doce o más miembros es la más efectiva.

Existe un fenómeno que los autores llaman “Holgazanería social”. He aquí dos definiciones de este término:

- a) Chiavenato (2009), “Se refiere a la tendencia de una persona a esforzarse menos cuando trabaja en grupo que cuando trabaja sola” (p. 279).
- b) Robbins y Coulter (2010), “Es la tendencia de un individuo a hacer menos esfuerzo cuando trabaja colectivamente que cuando trabaja de manera individual” (p.239).

Este fenómeno se presenta cuando los miembros del grupo perciben que los otros no están haciendo su mayor esfuerzo o no cumplen con su papel por lo que el miembro que percibe esta situación en un intento de restablecer el equilibrio reduce sus contribuciones al grupo ya que considera que sus esfuerzo individual no puede ser medido o recompensado, teniendo como resultado la disminución de la productividad grupal e individual.

Composición: Las personas que conforman un grupo cuentan con distintas características como los son, la edad, experiencia, educación, genero, especialización laboral, personalidad e incluso diversidad cultural, por lo que ésta

combinación de competencias, conocimientos, habilidades e información harán al grupo más dinámico, creativo e innovador permitiendo el alcance de los objetivos de manera rápida y eficaz.

Aunque si bien es cierto la combinación de estas características proporciona efectividad de la misma manera puede provocar conflicto entre los miembros. Si el conflicto es manejado en forma oportuna esta mejora la toma de decisión estimulando la creatividad.

Grado de cohesión: Es la vinculación que surge entre los miembros del grupo por el tiempo que comparten, motivándolos a permanecer juntos. La cohesión es mejor en grupos reducidos ya que facilita la interacción permitiendo el incremento de la productividad grupal.

La estructura de los grupos es de gran importancia para la organización ya que mediante ellas pueden medir la eficiencia y efectividad a través las distintas variables que la conforman.

### 2.3. Características de los grupos en la organización

Según Aguilar Morales y Vargas Mendoza (2010), reconocen las siguientes características de los grupos:

Un grupo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características:

- a) Cohesión: Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
- b) Roles: Es decir tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.
- c) Adaptabilidad: Que se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.

- d) Permeabilidad: Que se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones
- e) Comunicación: Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa
- f) Afectividad: Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
- g) Armonía: Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo (p.3).

Existe una diversidad de características que deben poseer los grupos en la organización, estas características los definen y permiten comprender el concepto del grupo y su función. Estas características se presentan en los grupos al momento de la interacción entre los individuos que la conforman, mejorando las relaciones laborales, incrementando su desempeño en las tareas.

La cohesión permite que las personas que forman parte del grupo se adapten fácilmente al existir algún cambio como puede ser en la estructura jerárquica o en los roles que cada uno de los miembros desempeña. La comunicación es otro aspecto de vital importancia y característico de los grupos armoniosos ya que los integrantes comparten sus experiencias y de esta manera aprender y retroalimentarse mutuamente.

En los grupos existe la armonía que nace al relacionarse constantemente y surge al existir o compartir intereses y necesidades mutuas entre los integrantes demostrando sentimientos de afecto garantizando el funcionamiento óptimo de los grupos.

Citando a otros autores que establecen cuales deben ser las características principales de los grupos se encuentran Cartwright y Zander (citado en González, Ravetllat y Pérez, 2001):

Opinan que para que pueda hablarse de grupo es necesario que exista la reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea alguna o algunas de las siguientes características:

- a) Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- b) Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- c) Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- d) Acepten las mismas normas.
- e) Se inclinen por temas de interés común.
- f) Constituyan una red de papeles entrelazados.
- g) Se identifiquen con un mismo modelo que rijan sus conductas y que exprese sus mismos ideales.
- h) El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- i) Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- j) Todos perciban al grupo como una unidad.
- k) Actúen en forma similar respecto al ambiente (p. 3)

Los grupos forman parte de la realidad de las organizaciones y es necesario reconocer las características que estas reúnen ya que al hacer esto se tendrá una mejor comprensión de la complejidad que encierran que va desde su concepto o definición hasta las etapas de desarrollo y las variables de su estructura.

Los elementos que forman parte de las características son la unidad, participación y responsabilidad para el logro de un objetivo en común mediante normas claramente establecidas por los miembros que la conforman.

#### 2.4. Diferencias entre grupos y equipos de trabajo

Robbins (1999), establece la siguiente diferencia mediante la definición de cada uno de ellos:

- a) Grupo de trabajo, conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad.
- b) Equipo de trabajo, conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales (p. 286).

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan una labor similar dentro de la organización e interactúan para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente y así lograr desempeñarse en su área de responsabilidad.

Realizan el mismo tipo de trabajo reportando a un mismo jefe pero son independientes es decir que no necesitan del trabajo de sus compañeros para continuar con el suyo y son responsables por los resultados de su propio trabajo.

Ahora los equipos de trabajo están compuestos por un cierto número de personas que se reúnen y organizan para ejecutar una tarea, interactuando entre ellos mismos.

A diferencia de los grupos de trabajo ellos necesitan los unos de los otros para alcanzar los objetivos propuestos reconociendo y aceptando que son un equipo y siendo todos responsables por el trabajo.

Para aclarar un poco más los términos de grupos y equipos tomemos por ejemplo a un aula de clases, aquí todos los alumnos conforman un grupo, donde tienen que acatar las órdenes de un maestro guía, pero cada alumno es independiente, es decir es responsable de su nota y cumplimiento de asignaciones. Un equipo puede formarse cuando el maestro asigna un trabajo en pareja, estos tienen el mismo objetivo y responsabilidad para cumplir la asignación, ellos necesitan esfuerzo y coordinación mutua para trabajar eficientemente.

En el capítulo tres se estará abordando más acerca del trabajo en equipo y todas las variables y elementos que la conforman.

## CAPITULO TRES: TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN

Los equipos de trabajo se han hecho indispensables hoy en día en las organizaciones, debido a la efectividad y eficiencia que tienen en el cumplimiento de tareas. En este capítulo se plantea el trabajo en equipo dentro de la organización, se plantea su concepto, la importancia, ventajas y beneficios que aportan a la organización y los requisitos necesarios en los individuos, para formar parte de un equipo.

### 3.1. Concepto de trabajo en equipo

Los equipos de trabajo se han vuelto muy importantes en las organizaciones, aquí es donde las personas trabajan en conjunto para poder cumplir con las metas y propósitos en común, logrando una mayor eficiencia y efectividad al momento de efectuar las tareas.

Por su parte en el 2005 Robbins y Coulter plantean que el equipo de trabajo, “son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, destrezas complementarias” (p. 383).

Las organizaciones se han reestructurado para competir con mayor eficiencia y eficacia recurriendo a los equipos como una forma de usar el talento de los empleados, debido a que constan de múltiples y diferentes destrezas así como de experiencia que al ser combinados el resultado final será mucho más significativo que el trabajo individual y de esta manera aumentara su rendimiento.

Un equipo se basa en el trabajo equitativo de todos sus integrantes, usando su máximo esfuerzo, misma capacidad de trabajo y responsabilidad, sin excluir la comunicación entre ellos, ya que es fundamental para poder cumplir sus objetivos.

Para comprender mejor el trabajo en equipo, podemos tomar como ejemplo a las comisiones que se forman para abogar por un interés común y que beneficie a todos los interesados. Las comisiones están conformadas por individuos que cuentan con distintas características, experiencias y habilidades, como puede ser: habilidad para manejar conflictos, experiencia en negociación o tener la característica de una persona paciente y persistente. Todos estos elementos se acoplan de manera eficiente permitiendo que la comisión logre la meta establecida.

Gómez y Balkin en el 2003 definen a un equipo como, “Un grupo reducido de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en un propósito común, con un conjunto de objetivos de rendimiento y con un enfoque de los que son mutuamente responsables” (p.324).

En un equipo de trabajo la unión de los esfuerzos individuales de los miembros dan como resultado un mayor desempeño siendo todos y cada uno responsable del resultado final a diferencia de los grupos que aunque trabajan en conjunto solo son responsables por las tareas que realizan como un aporte al trabajo final.

Un ejemplo de esta situación es el departamento de ventas, cada vendedor entrega un informe de las ventas que realizaron de forma individual al gerente del departamento, pero como equipo ellos deben cumplir una meta de ventas específicas que es impuesto por la gerencia general teniendo que unir sus esfuerzos y habilidades siendo cada uno responsables del cumplimiento de la meta.

En un equipo los integrantes interactúan mucho más debido a que las metas y objetivos son los mismos, los miembros tienen las mismas responsabilidades y distintas habilidades así talento que al combinarse obtienen mejores resultados. Cabe señalar que entre más grande el equipo de trabajo más difícil será la

interacción y el nivel de compromiso de cada uno de los miembros, este aspecto se abordara más adelante.

### 3.2 Importancia del trabajo en equipo en la organización

Los equipos de trabajo están siendo utilizados cada vez más en las organizaciones, debido a su gran eficiencia en el cumplimiento de labores, ya que tener sus metas claras y poseer un mismo objetivo permite un mayor desarrollo, abriéndose así nuevas oportunidades para la organización.

Vecino (2008) establece que:

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves que tiene que ver con:

- a) Los roles de los participantes: Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- b) La comunicación: Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre.
- c) Liderazgo: Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen.
- d) Compensación: cada integrante debe percibir que recibe no solo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece.
- e) Compromiso: una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales esta creado el grupo (p. 1).

Los equipos de trabajo es una nueva tendencia que están implementando las organizaciones ya que están permiten la consecución de los objetivos de forma rápida y efectiva, siendo estos vitales e indispensables en cualquier empresa.

Los equipos de trabajo están conformados por individuos que cuentan con distintos elementos que los hacen únicos e inigualables que canalizados de forma apropiada permite el alcance de los objetivos que le son impuestos.

Todos los integrantes poseen la misma capacidad pero no las mismas habilidades o talento, la toma de decisión se ha vuelto un proceso arduo pero más eficiente porque entre los miembros se debate los aspectos fundamentales del problema a resolver hasta elegir la mejor alternativa de solución. En este proceso la comunicación juega un papel fundamental porque permite que cada individuo realice su aporte que al final ayudara al equipo al alcance de las metas y objetivos.

El resultado de las tareas muestra el nivel de compromiso con el que cuenta cada uno de los integrantes el equipo, creando un vínculo entre todos los miembros surgiendo la cohesión, e identificándose con el fin para el cual fue creado; el compromiso es el resultado de la aceptación de las normas y el líder establecido durante las primeras interacciones de los individuos que conformaran al equipo.

La motivación del equipo es de igual manera trascendental por lo que la organización debe crear programas especiales para mantener el nivel de motivación en los rangos más altos y de esta manera incrementar su nivel de competencia.

Es necesario aclarar que la motivación no solamente se basa en reconocimientos económicos, en muchas ocasiones los miembros de los equipos se conforman con ser reconocidos por los aportes que brindan.

Señalando que los programas de motivación se harán en base a las características de las personalidades de cada miembro de la organización o de los equipos que se forman dentro de la empresa, es decir lo que motiva a un individuo en específico no necesariamente motivara a otro de la misma manera sino más bien el efecto puede ser todo lo contrario de lo que se quiere y necesita lograr.

Todo equipo de trabajo necesita un líder que los guie y motive de forma apropiada hacia la consecución de los objetivos. No cualquiera puede ser un líder porque para ser líder es necesario contar con características específicas

que ayuden a mantener al equipo unificado y enfocado, es el encargado de identificar las posibles causas y soluciones a problemas que puedan presentarse a lo largo de las interacciones entre los miembros del equipo.

El liderazgo trae consigo un gran poder implicando una gran responsabilidad, el líder debe ser un buen comunicador permitiendo que los miembros del equipo aprendan a tomar decisiones eficaces porque recibirán retroalimentación entre ellos mismos de forma constante compartiendo el poder, la información y la responsabilidad. Así mismo es necesario aclarar que el líder no es una persona que tiene la respuesta a todo sino más bien es una persona que admite cuando comete un error y aprende del error, esto crea una confianza y mejora las relaciones con y entre los miembros del equipo creando un vínculo más fuerte que se verá reflejado en el rendimiento creciente.

Los aspectos antes mencionados roles de los participantes, comunicación, liderazgo, compensación, compromiso, son muy importantes para la organización ya que al implementar el trabajo en equipo se crea una relación estrecha entre la empresa y el equipo de trabajo. Esto le permite a la organización conocer a profundidad la capacidad y habilidades de cada persona para aprovechar el talento y aporte al trabajo en equipo aumentando el rendimiento de forma progresiva. Las organizaciones deben comprender que los equipos pueden deshacerse y volverse a formar rápidamente ya que son flexibles, mejoran y aumentan la creatividad ayudando a tomar mejores decisiones y a comprometerse con la organización.

### 3.3 Características de los equipos en la organización.

El rendimiento y eficiencia del equipo se basa en sus integrantes, es conveniente seleccionar a las personas adecuadas, puesto que siempre existe en la empresa aquel individuo que no cumple cabalmente con sus deberes, es por esto que los equipos de trabajo poseen características que son necesarias e

indispensables para la formación y calidad del equipo. Los que formaran parte del equipo deben de cumplir indiscutiblemente con ciertas características.

Así en el 2003 Gómez y Acosta establecieron que las características esenciales de los equipos son:

- a) Composición del grupo: Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.
- b) Normas: Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.
- c) Funciones: Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica: una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener y una actuación, es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición. Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.
- d) Estado: Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado.
- e) Cohesión: Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes (p. 4).

Todos los distintos tipos de equipos que se forman en la organización deben cumplir con características esenciales que ayudaran a garantizar su alto desempeño en la consecución de las metas y objetivos.

Estos equipos pueden presentar grandes similitudes y diferencias a la vez pero que al unificarse hacia un propósito tienen alcances increíbles e inigualables. La combinación de personas con características, habilidades y talentos distintos proporciona al equipo dinamismo y creatividad.

Las normas son otro aspecto esencial y característico de los equipos que garantizan su funcionamiento óptimo, estas funcionan como una guía para cada miembro en el cual se establece lo que es correcto o incorrecto al momento de las interacciones.

Es normal que algunos miembros presenten resistencia a las normas establecidas es por tal razón que las funciones de cada miembro que forma parte del equipo debe ser claro para garantizar que todos están trabajando al mismo nivel y aplicando el mismo esfuerzo en la realización de las tarea.

El horario de entrada y salida a las labores diarias son normas claras dentro de las organizaciones y se aplica a todo el personal, para los equipos la hora establecida para las reuniones es una norma específica para ellos y que no se aplica a toda la organización solo al equipo.

Como estructura organizativa los miembros del equipo han obtenido un nivel de mando que tratan de ejercer y de mantener, es por tal razón que al momento del establecimiento de las normas las funciones de cada miembro del equipo quedan definidos y de la misma manera las expectativas de lo que se espera sea el comportamiento de cada uno de ellos en relación a la función que desempeñan que pueden ser varias a la misma vez, todo dependerá de la habilidad y capacidad de los individuos. Un ejemplo claro de esta situación es que un miembro puede tener la función de líder pero no comportarse como tal

Como resultado de las constantes interacciones nace la cohesión o vínculo entre los miembros del equipo permitiendo que se comprometan al alcance de los objetivos.

La cohesión da lugar a que los individuos se sientan parte del equipo al cual pertenecen, pero esta no surge de manera espontánea si no que depende de muchos factores que se presentan a través del ciclo de vida o desarrollo del equipo. Algunos factores como la composición, el ambiente de trabajo y el tamaño de equipo entre otros son fundamentales y hacen posible la cohesión.

### 3.4 Tipos de equipos en la Organización.

En las organizaciones se encuentran diferentes tipos de equipos, según sus actividades y tiempo de duración, siendo algunos temporales o por tiempo indefinido. Los equipos pueden realizar una variedad de actividades que van desde crear e innovar productos hasta tomar decisiones importantes respecto a asuntos de vital importancia.

De esta manera según Gómez y Balkin (2003),

Los cuatro tipos de equipos que se pueden encontrar normalmente en las organizaciones son: los equipos autogestionados, los equipos de proyectos, los equipos paralelos y los equipos virtuales. Entre ellos se diferencian en términos de duración (unos pocos meses o menos frente a varios años o más) y la cantidad de tiempo que se espera que los miembros estén comprometidos con las actividades del equipo(a tiempo completo o parcial) (p. 326).

A continuación se describirá cada uno de los tipos de equipos que se encuentran en la organización.

- a) Los equipos autogestionados: “Son grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor” (Robbins,

2003, p. 259). Estos se enfocan y responsabilizan de productos o servicios completos, sus integrantes son asignados por la organización trabajando a tiempo completo y pueden tomar decisiones operativas e implementarlas inmediatamente sin necesidad de consultar a un supervisor.

Estos equipos están compuestas por empleados que realizan el mismo trabajo pero con distintos niveles de habilidad y tienen la potestad de seleccionar a sus nuevos miembros, evaluando sus desempeños entre ellos mismos. Un ejemplo claro de estos son los equipos encargados de ensamblar un motor de automóvil o instalar un sistema computarizado para un cliente.

- b) Equipos de proyectos: A como su nombre lo indica se encargan de realizar un proyecto en específico, en iniciarlo y terminarlo por completo, este equipo de trabajo “que es un grupo combinado de individuos expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas” (Robbins y Coulter, 2005, p. 384) son empleados del mismo nivel jerárquico pero diferentes áreas de trabajo trabajando a tiempo completo para abarcar todos los aspectos importantes y esenciales, creando nuevas ideas e intercambiando información que les permita desarrollar un buen proyecto. Un grupo de persona encargados de crear o innovar un producto es un ejemplo de equipo de proyectos.
- c) Los equipos paralelos: también llamados equipos de solución de problemas, se encargan de compartir sus ideas y opiniones acerca de cómo mejorar los procesos de trabajo, “el equipo se crea para solucionar un problema específico, y cuando dicho problema se resuelve, el equipo se disolverá con bastante probabilidad” (Gómez y Balkin, 2003, p. 329).

Estos tipos de equipos tiene una duración corta o larga empleando los integrantes unas cuantas horas por semana para luego regresar a sus

labores como un miembro más de un departamento funcional, brindando correcciones alternativas, están acompañados por supervisores de trabajo por lo que no puede tomar decisiones sin consultar. Los comités de quejas se encargan de resolver problemas de relaciones entre empleados siendo esto un ejemplo de este tipo de equipos.

- d) Los equipos virtuales: Es el “equipo de trabajo que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común” (Robbins y Coulter, 2005, p. 384) haciendo uso de recursos audiovisuales como video llamadas a través de ordenadores para trabajar juntos para solucionar juntos e igual que los equipos de solución de problemas los miembros solo dedican parte de sus tiempo.

La organización al implementar equipos virtuales ahorra tiempo, costes por viajes y tiempos de inactividad. También ayudan a la empresa en crear mejor vínculo con los clientes y proveedores incrementando la rapidez al mostrarles un nuevo producto o servicio dentro del mercado ya que tienden a estar más orientadas hacia su tarea porque no comparten información social y emocional. Las grandes empresas que cuentan con varias sucursales que necesitan por ejemplo extender o innovar un servicio probablemente seleccionaran a los gerentes de cada sucursal para formar un equipo siendo su forma de comunicación los correos electrónicos reportándose entre ellos mismos los avances.

El poder contar con los cuatro tipos de equipos dentro de la organización es de suma importancia ya que estos pueden realizar diferentes actividades que van desde diseñar productos y servicios, negociar acuerdos y coordinar proyectos hasta tomar decisiones de suma importancia, permitiendo que la organización incremente su desempeño y mejore forma de trabajar.

### 3.5 Ventajas del trabajo en equipo en la organización

El implementar el trabajo en equipo es una de las mejores decisiones que puede tomar cualquier organización, esto va más allá de disminuir los costos, es algo que le permite aumentar la productividad y crear una mejor comunicación en los miembros a la hora de tomar las decisiones, además que se crea un vínculo nuevo entre los integrantes de estos equipos, es decir existe mejor relación laboral.

Esterkin (2007) nos muestra cinco ventajas de trabajar en equipo:

- a) Amplitud de conocimientos: Un equipo dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- b) Diversidad de opiniones: El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- c) Mayor eficacia: Un equipo que funcione logra mejores resultados que cualquier trabajo individual.
- d) Motivación: El hecho de sentirse parte de un equipo hace que los miembros aumenten su motivación hacia el trabajo.
- e) La participación hace aumentar la aceptación: Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo (p.1).

El trabajo en equipo trae consigo muchas ventajas para la organización ya que el aplicar buenas técnicas de trabajo y nuevos conocimientos permite que la empresa motive a sus empleados a crecer y a dar lo mejor de ellos creando en los miembros un mayor compromiso con la organización.

Comprendemos claramente que para que una organización sea exitosa debe utilizar correctamente sus recursos, en este caso los recursos humanos o trabajadores también tienen que adquirir nuevas oportunidades para desempeñarse en su puesto, el trabajar en equipo les permite aprender nuevas técnicas que aplicaran en la organización, siendo favorecidos ambos ya que la empresa

aumentara su productividad y tendrá nuevo crecimiento, sin olvidar que mejorara el bienestar de sus empleados.

El contar con personas más capaces, que desempeñan mejor su trabajo hace que comunicarse sea mucho más fácil y que al momento del intercambiar ideas sea más dinámico, puesto que al hacer partícipes a todos los miembros del equipo aumenta la posibilidad de llegar a un acuerdo mutuo y a la implementación de las mismas. El comprender las perspectivas o puntos de vista de todos los individuos permite tomar mejores decisiones que beneficien a la empresa.

Los equipos obtienen mayores logros en conjunto que de forma individual permitiendo el logro y alcance de metas establecidas incrementando su desempeño en las organizaciones en cuanto se refiere a resolver problemas de manera eficiente y con rapidez.

### 3.6. Beneficios del trabajo en equipo en la organización

Al implementar el trabajo en equipo se obtienen varios beneficios de gran importancia en la empresa, algunos de ellos como el aumento de la motivación, mejora en los procesos y en el clima organizacional, delegación de autoridad y funciones, reducción de procesos y correcciones, entre otros.

Gómez & Balkin (2003) nos muestran que:

Los equipos dirigidos eficazmente hacen posible que las empresas logren importantes objetivos de negocios estratégicos, que podrían conducir a obtener ventajas competitivas en el mercado. Entre los beneficios del empleo de equipos se incluyen: Costes y productividad, Mejoras en la calidad, Rapidez, Innovación (p.324).

Al incluir el trabajo en equipo la organización esta consigue nuevos beneficios que mejoran el clima organizacional y que van más allá del compromiso y la

confianza en los empleados, se logra crear una buena comunicación sin excluir los beneficios tangibles para la empresa, aumentando su desempeño y mejorando sus procesos.

A continuación se aborda cada uno de los beneficios al crear equipo de trabajo en las organizaciones:

### *3.6.1. Costes y productividad*

Las empresas pueden ahorrarse los costos laborales de los supervisores y directivos medios sobrantes. Además el entrenamiento interfuncional al que son sometidos los miembros de los equipos para adquirir un amplio número de competencias permite una reducción significativa del número total de empleados requeridos para realizar el trabajo (Gómez y Balkin, 2003, p.324).

Las empresas al delegar una gestión a un equipo es porque sus integrantes son competentes, es decir que son capaces de realizar el trabajo con eficiencia ya que todos tienen la misma capacidad y habilidad de resolver cualquier inconveniente que se les presente, evitándose así recurrir a otras personas para que lo resuelva, de esta forma se disminuye la contratación de personal de asesoramiento. Así mismo se incrementa la productividad y eficiencia de los empleados porque el tiempo empleado en la resolución de problemas es menor y menos tedioso.

### *3.6.2. Mejoras en la calidad*

Cuando se logran pequeñas conquistas en la calidad que satisfacen al cliente, los nuevos métodos y prácticas de trabajo pueden ser rápidamente diseminados a lo largo y ancho de la compañía por medio de los equipos de calidad que informan a otros miembros de la organización acerca de las mejores prácticas (Gómez y Balkin, 2003, p.325).

El equipo se enfoca en realizar las cosas bien es decir con calidad ya que esta es una característica que toda organización debe tener, los equipos se encargan de que esto sea posible porque crea la cultura dentro de las empresas. La calidad es esencial ya que se ahorra dinero y tiempo, reduciendo los productos defectuosos, materia prima desperdiciada entre otros aspectos. El contar con mejoras prácticas de calidad la empresa crecerá en el mercado porque contarán con clientes satisfechos y dispuestos a consumir o adquirir sus productos y servicios.

### *3.6.3. Rapidez*

“Rapidez es la sensibilidad de una compañía ante las necesidades del cliente. Rapidez puede significar el tiempo que se tarda en servir un pedido un cliente, o el tiempo que se precisa para desarrollar un nuevo producto” (Gómez y Balkin, 2003, p.325).

Para toda empresa lo más importante es poder satisfacer a sus clientes, cumplir con sus demandas y exigencias, es por esto que es de vital importancia atenderles. Al estar bien organizados la empresa se evitan muchos inconvenientes, es decir cuando se está claro del tiempo necesario para realizar una acción es mucho más fácil identificar los cuellos de botellas o errores y actuar rápidamente.

Además poseer un equipo encargado en realizar determinada acción permite reducir el tiempo, debido a que varias personas son capaces de desarrollar más rápido una acción que una sola ahorrando tiempo y dinero por consiguiente.

### *3.6.4. Innovación*

“Gracias al uso de equipos, se puede incrementar la capacidad para innovar en nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado” (Gómez y Balkin, 2003, p.326).

El contar con un equipo que posea conocimientos tecnológicos es de gran utilidad porque de esta manera se está al tanto de las nuevas tendencias tecnológicas y por con siguiente lograr aplicarlas en la empresa de forma rápida y con facilidad, el innovar ayuda a agilizar los procesos y ahorrar tiempo.

La innovación de procesos y tecnologías permite a la empresa adaptarse a las nuevas exigencias que surgen en el mercado, para poder cumplir con las demandas de las nuevas generaciones es necesario crecer junto con ellas y brindar un servicio o producto innovador, para seguir posicionados en el mercado a través de las satisfacción constante de las necesidades.

### 3.7. Requisitos para que los individuos puedan trabajar en equipo en la organización.

Para un desempeño efectivo un equipo requiere que sus integrantes posean diferentes habilidades y que tengan la capacidad para trabajar con otras personas, aceptar opiniones, ayudar a demás miembros del equipo, capacidad tanto intelectual como emocional, entre otros.

Según Robbins, 2004: Un equipo requiere de 3 tipos diferentes de habilidades:

- a) Experiencia técnica.
- b) Habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones.
- c) Por último los equipos necesitan gente que escuche bien, con buena retroalimentación y otras habilidades interpersonales (p.264).

El contar con personas capacitadas es de suma importancia para cualquier equipo, ya que debe permanecer un mismo nivel para poder resolver cualquier problema, es necesario que la gerencia califique y clasifique las habilidades que vayan a necesitar los equipos.

El incluir personas con experiencia ayudara a solucionar eficientemente las asignaciones, puesto que hay bases para discutir y tratar las decisiones, pero estas bases no son de gran ayuda si no se cuenta con habilidades interpersonales como buena comunicación, confianza mutua es decir que pueda trabajar en equipo e indiscutiblemente que sea un buen tomador de decisiones.

Las habilidades personales son aspectos importantes para todos y cada uno de los miembros del equipo. Para formar parte de un equipo se requiere de personas flexibles es decir que se adapten rápidamente y que comprendan la importancia del trabajo en equipo y lo que conlleva ser y sentirse parte del equipo de trabajo.

Al trabajar en equipo se aprende a tomar decisiones acertadas ya que al unificar las opiniones de cada uno de los miembros se llega a una conclusión acertada y que beneficiara a la organización resolviendo los problemas que se presenten durante y en la ejecución de distintas actividades propias de la empresa.

Es claro que los equipos pueden existir de forma permanente o temporal en las organizaciones y están dirigidas a resolver problemas específicos permitiendo a la organización comprender que son esenciales si la empresa quiere garantizar su subsistencia en un mundo de negocios cambiante y competitivo que cada día innova sus formas de trabajar aplicando nuevos métodos y procedimientos.

La experiencia es esencial al trabajar en equipo porque al logra combinar todos esos conocimientos de cada uno de los miembros obteniendo un resultado que supere las expectativas de la organización y a través de la retroalimentación constante estas nuevas formas de solucionar problemas puedan existir de forma permanente en la organización.

Realmente no existen requisitos claros para poder trabajar en equipo, ya que el término más idóneo para hablar es habilidades, ya que la organización es la que decide los requisitos necesarios de una persona para formar parte de un equipo en específico, es decir según el equipo que se vaya a formar así mismo se reclutaran a las personas que cumplan con las habilidades requeridas.

## CAPITULO CUATRO: LA DIRECCION COMO ELEMENTO ARTICULADOR DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN

La dirección de los equipos de trabajo es un factor vital para asegurar el desempeño eficaz a largo plazo de los equipos en la organización. Sabemos que el aporte individual es importante para el éxito del equipo sin embargo el aporte grupal es esencial en un mundo que consta de cambios rápidos y progresivos en el cual las organizaciones deben innovarse constantemente. En este capítulo se abordara aquellos aspectos relevantes de la creación y dirección de equipos eficaces.

### 4.1. El tamaño de los equipos de trabajo en la organización

El tamaño del equipo de trabajo puede hacer la diferencia en su eficacia. Un equipo con varios miembros cuenta con más personas entre quienes dividir el trabajo y cumplir las tareas esenciales para la consecución de los objetivos.

También es importante destacar que la cantidad de miembros puede afectar la efectividad de los resultados dependiendo de cuál sea la tarea a efectuarse. Si el equipo es demasiado grande surgirán problemas de comunicación y coordinación.

Debido a esto existe un número acertado que debe conformar un equipo para asegurar su eficacia, manifestaremos las siguientes citas de varios autores que coinciden en cuál es el número apropiado de miembros para un equipo de trabajo:

1. Schermerhom y Hunt (2005) dicen, “Un tamaño adecuado para los grupos de solución de problemas esta entre cinco y siete miembros” (p.185).
2. Robbins (2004) establece, “Los grupos de aproximadamente siete miembros son más eficaces para emprender acciones” (p.234).
3. La Organización Mundial de la Salud-OMS (2007) considera que, “El tamaño recomendado es de 3 a 12 miembros. La composición óptima es de 5 a 7 miembros” (p.4).
4. Robbins (citado en Almonacid, Ampuero y Soto, 2012) considera que, “Generalmente los equipos más eficaces tienen menos de 10 miembros” (p.31).

Los autores antes citados concuerdan en que la cantidad apropiada para conformar un equipo de trabajo debe de ser de siete personas. La razón de este número es porque en un equipo con muchos integrantes es difícil llevar a cabo el trabajo para el cual fue creado el equipo, presentándose problemas al momento de interactuar y llegar a un acuerdo en distintos aspectos.

Así Robbins 1999 considera que, “Los grandes grupos de gente por lo general no pueden desarrollar la cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño” (p. 290).

Al ser el equipo de trabajo muy grande se puede presentar la holgazanería social, es decir la predisposición de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en equipos, que cuando trabajan solas, afectando el desempeño y la eficacia en las tareas.

Si el equipo tiene menos de cinco miembros las responsabilidades no se distribuirán de forma adecuada hacia el alcance de las metas, posiblemente porque sea muy pequeño.

Citando a Schermerhom y Hunt (2005), “Cuando se requiere rapidez, esta forma de manejar los conflictos es útil y podrían preferirse los grupos con un número impar de miembros” (p.185).

Al ser siete la cantidad de miembros del equipo se facilitan las deliberaciones, llegando a un consenso rápido y efectivo debido a que cuenta con un líder ya establecido, logrando de esta manera producir resultados positivos.

#### 4.2. Transformar a los individuos en elementos de equipos

Transformar a las personas en jugadores de equipo es un reto para las organizaciones, en el pasado siempre se ha recompensado el actuar individual y no el colectivo.

Es natural que las personas quieran ser reconocidas por sus logros individuales por lo cual posiblemente se resistan al trabajo en equipo. En ocasiones estas personas son solitarias e individualistas debido a la sociedad en la cual nacieron y crecieron, un ejemplo claro de esto son las sociedad canadienses, australianos entre otras.

Las organizaciones al querer utilizar o implementar los equipos de trabajo dentro de una población laboral que están familiarizados a trabajar por si mismas pueden toparse con la resistencia a esta nueva tendencia, por lo que deberán decidir qué hacer con aquellos empleados que no acepten trabajar en equipo, dificultándose la creación de este.

Amoros (2007) establece las siguientes opciones para transformar a los individuos en jugadores de equipo: “selección, entrenamiento y recompensas” (p.1).

Los elementos antes mencionados son utilizados por la organización para convertir a las personas que presenten resistencia al momento de introducir el trabajo en equipo.

La primera opción es la de selección, se basa en escoger a aquellas personas que considera la organización como buenos candidatos para formar parte del equipo por las habilidades interpersonales y que gracias a estas pueden ser miembros eficaces de la organización.

Robbins (1999) establece lo siguiente, “Además de las habilidades técnicas requeridas para el trabajo, se debe tener cuidado de asegurar que los candidatos pueden cumplir sus papeles de equipo así como los requerimientos técnicos” (p. 297).

Muchas personas no tienen habilidades de equipo por lo que la organización debe tomar la decisión ya sea de transferirlos a otras áreas de la empresa o entrenarlos para enseñarles cómo funciona el trabajo en equipo.

La segunda opción es de entrenamiento o capacitación, las personas pueden ser capacitadas para trabajar en equipo aunque estén adaptadas a trabajar de manera individual. Estas capacitaciones ayudan a los individuos a desarrollar las habilidades de solucionar problemas, mejorar la comunicación y el manejo de conflictos.

De esta manera Robbins (2004) dice que, “Especialistas en capacitación llevan a cabo ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que el trabajo en equipo puede dar” (p.270).

Los individuos al experimentar el trabajo en equipo y la satisfacción de esta comprenderán mejor la importancia de la inserción del equipo de trabajo en la organización.

Y por último la tercera opción que es la de recompensa, un sistema de recompensa debe ser desarrollado en la organización tanto para los aportes individuales dentro del equipo como los logros colectivos.

Andrés (2004) establece, “Recompensar antes lo colaborativo que lo competitivo dentro del equipo” (p.28).

Un ejemplo claro de esto son los equipos de ventas, los miembros en conjunto reciben un bono al alcanzar la meta establecida puesto que se logró de forma conjunta con las aportaciones individuales de cada miembro. Esto no significa que se pase por alto las recompensas individuales sino plantear que tienen un equilibrio entre sí.

#### 4.3. La distribución de los papeles y la promoción de la diversidad

Los equipos poseen diferentes necesidades. Las personas pueden ser escogidas para formar parte de un equipo basado en la personalidad y distintas habilidades con las que estas cuentan.

En un equipo de alto desempeño los miembros adoptan varios papeles dentro del mismo. Un ejemplo de esta situación puede presentarse en un equipo de fútbol, el entrenador necesita a diferentes jugadores con distintas habilidades como los son: buenos defensores, quienes manejan bien el balón, los anotadores de gol y los que arman las jugadas; todas estas habilidades harán del equipo un ganador.

Según Robbins (2004) los roles claves dentro de los equipos son los siguientes:

- a) Vinculo: Coordina e integra
- b) Creador: Inicia las ideas creativas
- c) Promotor: Defiende las ideas cuando se han iniciado
- d) Asesor: Ofrece un análisis profundo de las opciones
- e) Organizador: provee estructura
- f) Productor: Provee dirección y continuidad
- g) Controlador: Examina detalles y hace cumplir las reglas
- h) Conservador: Peleas las batallas externas
- i) Consejero: Promueve la búsqueda de mayor información (p. 266).

Todos los papeles o roles que juegan cada miembro en los equipos en conjunto con las fortalezas individuales de cada persona proporcionan dinamismo y creatividad al momento de trabajar juntos y de esta manera promocionar la diversidad en las organización.

El termino diversidad se refiere a que el equipo debe contar con personas que posean distintas características como lo son la edad, cultura, experiencia, personalidad, género entre otros antes mencionados en los capítulos anteriores.

Los equipos de trabajo exitosos deben contar con las personas que cubran estos roles desempeñándolos de acuerdo con sus habilidades y preferencias y muchas veces se encuentran individuos que jugaran varios papeles a la misma vez.

Según Gordon (1997),

“La diversidad de los miembros del grupo en cuanto a edad, sexo, raza u origen étnico pueden tener consecuencias en el desempeño del grupo. Especialmente, los miembros del grupo pueden tener diferentes necesidades, intereses y metas, así como aportar diferentes experiencias y perspectivas de la situación” (p. 186).

La diversidad juega un papel importante en la cohesión o unión entre los miembros del equipo. Cada miembro es único tomando en cuenta las capacidades y conocimientos para aportar grandes contribuciones que permitan la eficacia del equipo mediante la unión de esfuerzos para la consecución de objetivos comunes y claros.

Así como existen roles positivos también existen roles negativos u obstaculizadores que afectan el trabajo en equipo y la eficiencia de las misma. Estos roles pueden ser según Esther (2010), “Dominador, Opositor, Pasivo, Sabelotodo y el Pesimista” (p. 1).

Estos roles obstaculizan el buen funcionamiento entre los miembros de los equipos porque crea conflictos y no promocionan la cohesión, por lo que el coordinador que es el líder del equipo deberá identificar y reducir estas actitudes de los miembros que la posean, restituyendo de esta manera el orden natural del trabajo en equipo.

#### 4.4. Características asociadas a los equipos eficaces

Cuando nos referimos de equipos eficaces sabemos que existen reglas o características dentro del equipo que son las que rigen a los miembros, y que por

medio de estas se logra el éxito de cualquier equipo. La organización debe escoger a los miembros que tengan las características idóneas para cada equipo.

Chiavenato (2009), establece las siguientes características:

Los equipos eficaces tienen las siguientes características:

- a) Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros.
- b) Miembros con habilidades útiles, de modo que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias para ejecutar la tarea.
- c) Confianza recíproca entre los miembros.
- d) Compromiso unánime en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- e) Buena comunicación interna entre los miembros.
- f) Habilidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
- g) Liderazgo renovador, capaz de impulsar y aprovechar a las personas.
- h) Apoyo interno (de los miembros) y externo (de todas las partes de la organización) (p.286).

Para garantizar el desempeño efectivo de los equipos es de vital importancia establecer objetivos precisos y concisos así como realistas y alcanzables. Es imprescindible que una persona que trabaje en equipo tenga habilidades para poder relacionarse con las personas, ya que debe desarrollar y expresar correctamente sus ideales y opiniones con los demás miembros, por supuesto que las habilidades técnicas no pueden faltar, porque es necesario tener bases científicas o tecnológicas para lograr un trabajo excelente.

Comprendemos que los equipos y grupos son diferentes, porque los equipos están más unificados, debido a que comparten similitudes que puede ser la misma habilidad, características, confianza mutua, entre otras, para lograr un buen resultado al momento de cumplir las obligaciones. La confianza mutua permite que los miembros del equipo se esfuercen en la consecución de los objetivos.

La buena comunicación es parte de los equipos eficaces, para tomar decisiones acertadas es necesario comunicar y debatir las ideas de cada uno de los miembros, es decir que exista retroalimentación para analizar todos los puntos de vista y enfoques, evitando malos entendidos y discusiones. Un ejemplo claro de esto es la comunicación existente entre la gerencia de la organización y las demás áreas de la empresa.

Las habilidades de negociación son muy importantes dentro del equipo, ya que es normal que surjan problemas o inconvenientes, por lo tanto los miembros deben de ser capaces de proponer soluciones reformulando los objetivos si es necesario, a través de una negociación entre los miembros del equipo.

El poseer un líder dentro el equipo permitirá aumentar la motivación y confianza por parte de sus miembros. El líder siempre está dispuesto a impulsarlos y apoyarlos en sus proyectos, a crear una mayor confianza y desarrollar su potencial al cien por ciento.

La organización debe apoyar a los miembros de los equipos de una manera interna y externa. Dentro de la interna se encuentra las capacitaciones, incentivos, recompensas, entre otros, donde se reconoce el esfuerzo y cumplimiento de los miembros para con sus labores. La externa se enfoca en los recursos materiales o infraestructura necesaria para que los integrantes del equipo puedan cumplir con las metas establecidas.

#### 4.5. Problemas de rendimientos en los equipos de trabajo en la organización

Los problemas que se presenten en el equipo de trabajo pueden dificultar el alcance de todo su potencial. Los equipos disfuncionales presentan una baja confianza y cooperación y por lo tanto su eficacia será pobre.

Según Gómez y Balkin (2003), “Tres de los problemas más desafiantes son los aprovechados, el miembro inconformista con alto rendimiento y la falta de recompensas por el trabajo en equipo” (p. 334).

A continuación se abordara cada uno de estos problemas que afecta en gran medida el desempeño eficaz de los equipos en la organización:

1. Los aprovechados: también llamado holgazanería social, ocurre cuando los individuos se esconden tras el esfuerzo del equipo pero disfruta del reconocimiento colectivo cuando alcanzan las metas, si este actuar persiste los otros miembros del equipo podrían reducir sus esfuerzos y aportes disminuyendo la productividad del equipo.

De esta manera Gómez y Balkin (2003), dicen que los aprovechados “son individuos que encuentran racional negar su esfuerzo, proporcionando la mínima cantidad de ayuda al grupo y compartiendo en cambio todas las recompensas” (p. 334).

Los aprovechados sacan ventaja de la dificultad de los directivos de separar o medir las contribuciones de cada miembro del equipo, por lo que estos se esconden detrás de los otros individuos que si entregan su tiempo y con entusiasmo a la realización de las distintas tareas para el logro de los objetivos y así desempeñarse de manera eficaz.

En el 2003 Gómez y Balkin establecen que existen distinta formas que pueden implementar los directivos en la organización para evitar que los aprovechados en los equipos afecten la eficiencia del equipo, estas son:

- a) Faculte a los miembros de los equipos para controlar el reclutamiento y la selección de los nuevos componentes.
- b) Faculte a los integrantes de los equipos para que tengan voz en la evaluación y sanción de aquellos compañeros que no estén proporcionando un rendimiento acorde a las expectativas.
- c) Asegúrese de que se fijan normas de alto rendimiento en los comienzos de la vida del equipo, de tal modo que cada miembro comprenda claramente cuáles son las expectativas de desempeño (p.335).

Al aplicar estas medidas para regular y evitar que los miembros aprovechados socaven la moral del equipo se asegura el funcionamiento y desempeño eficaz del equipo.

2. El miembro inconformista con alto rendimiento: “miembro del equipo que es muy individualista y cuya presencia es perjudicial para el equipo” (Gómez y Balkin, 2003, p. 336).

Enfrentar a un miembro del equipo que presenta un gran rendimiento pero que es muy individualista es un gran desafío ya que poseen grandes egos y esperan que se les trate mejor que a los demás miembros. Esta actitud debe ser canalizada hacia el trabajo en equipo y es necesario reconocer el esfuerzo de todos los miembros para que no se sientan menospreciados.

3. Falta de recompensas por el trabajo en equipo. “Existen pocas o nulas recompensas para los equipos que alcanzan o exceden las metas de rendimiento” (Gómez y Balkin, 2003, p. 336).

Es necesario recompensar el trabajo del equipo para fortalecer y mantener el comportamiento de este. Es muy común en las organizaciones reconocer el logro individual, pero al hacer esto se fomenta un ambiente de competencia entre los miembros. Los individuos que conforman los equipos probablemente rechazarán sus responsabilidades dentro de esta, por lo que es necesario crear programas de recompensa que vaya desde lo colectivo hasta lo individual.

Un ejemplo de esfuerzos por recompensas lo podemos plantear al observar un equipo de ventas, que puede estar conformado por varios integrantes, un supervisor y varios vendedores, todos los miembros trabajan arduamente para cumplir con las metas del equipo y obtener comisiones por el cumplimiento de las metas de ventas, debido a que serán recompensados de forma individual y colectiva por su trabajo.

## CAPITULO CINCO: EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo es un aspecto importante para el trabajo en equipo. Todos los tipos de equipos necesitan un líder que los guíe, oriente y motive hacia la consecución de los objetivos y metas propuestos, así el liderazgo apropiado de los equipos garantiza la efectividad y eficacia de las mismas. De esta manera a continuación se desarrollan aspectos relacionados al liderazgo de los equipos garantizando el desempeño adecuado.

### 5.1. El rol del líder de equipo

En el 2003 Gómez y Balkin establecieron que, “Los equipos tienen líderes que ayudan al grupo a progresar a lo largo de las etapas de desarrollo y a lograr sus objetivos” (p.331).

El líder del equipo es establecido durante las primeras interacciones (o durante las primeras etapas de desarrollo) entre los miembros que conformaran al equipo de trabajo. El líder es el encargado de ayudar a todos los miembros del equipo a desarrollarse y a crecer trabajando en forma constructiva y haciéndoles ver las ventajas y oportunidades de trabajar en equipo.

El liderazgo no se trata solo de orientar a las personas hacia lo que deben hacer, si no que es la capacidad de influir sobre el equipo logrando que se comprometan e involucren en la realización de las tareas. El líder mantiene motivado al equipo y se asegura que los logros individuales y colectivos sean reconocidos en el momento.

Ayudando a mantener el equilibrio en el equipo, el líder identifica aquellos posibles conflictos que se puedan presentar entre los miembros solucionándolos rápidamente. Cabe destacar que como se desarrolló en el capítulo anterior en el equipo los miembros pueden tener varios roles dependiendo del tipo de equipo y las características de estos.

Las habilidades de liderazgo no son innatas en los individuos sino que estas se van desarrollando a medida que las personas crecen y adquieren experiencias, claro que estas habilidades se desarrollan en unas más que en otras. Parte de ser líder es fomentar la creatividad, confianza, comunicación, la escucha y la retroalimentación entre los miembros del equipo para asegurar la buena relación interpersonal y de esta manera incrementar el desempeño del equipo en la organización.

Los equipos de trabajo sin un buen líder carecerán de efectividad en la realización de sus tareas y por consiguiente esto se verá reflejado en su productividad. Se espera que un líder organice a los miembros del equipo y sienta las bases sobre las que se trabajara para alcanzar los objetivos que beneficiaran tanto al equipo como a la organización.

## 5.2 Los equipos y la administración de la calidad total

La administración de la calidad total (ACT) es un método relativamente nuevo que se está aplicando en las empresas para ayudar al personal a sentirse felices y satisfechos con su trabajo, la ACT es participativa debido a que involucra a todos los trabajadores de la empresa. Por supuesto que la ACT también es utilizada en los equipos de trabajo, puesto que es de gran relevancia mantener a los miembros del equipo satisfechos y activos mediante la reestructuración de las prácticas administrativas, que les permitan el logro de los objetivos.

Por su parte Robbins (1999), asegura que:

“La esencia de la administración de la calidad total es la mejora de los procesos, y la participación del empleado es la pieza clave de mejoramiento de los procesos” (p. 298).

La función principal de la ACT es ayudar a los empleados a mejorar el cumplimiento de sus tareas a través de su participación al momento de tomar decisiones, es decir impulsarlos a optimizar su trabajo y a realizarlo de una manera más coordinada, basada en una buena comunicación, donde compartan ideas y apliquen mejoras para los procesos de equipo.

Valda (2013), plantea que:

“La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente” (p.1).

La ACT se basa en mejorar la calidad ya sea en los procesos o productos de la empresa o un área determinada, pero incluyendo el desempeño de todos los empleados, este método va de la mano con los equipos de trabajo, donde sus miembros hacen todo lo necesario para cumplir las metas y alcanzar los objetivos establecidos, es decir que aplicar la administración de la calidad total en los equipos es de suma importancia debido a que orienta a los empleados en las actividades, preparándoles para identificar cuando un proceso está fuera de control, siendo capaces de monitorear el desempeño de las actividades.

La ACT ayuda a los miembros del equipo a conocer todos los procesos y procedimientos que se utilizan, a que sean capaces de solucionar cualquier inconveniente y de tomar las decisiones más acertadas. Esto no sería posible si los miembros del equipo no contaran con buen liderazgo.

Un buen líder se encarga de propiciar la confianza, seguridad, compromiso y objetividad en los miembros del equipo, para que puedan desempeñar mejor sus tareas y aumenten el rendimiento. El liderazgo efectivo logra el crecimiento y desarrollo de las habilidades, necesarias para el funcionamiento y crecimiento del

equipo y de esta manera lograr la calidad total que es el objetivo principal de las organizaciones, permitiendo su innovación constante y supervivencia en un mundo empresarial cambiante.

### 5.3 Los equipos y la diversidad de la fuerza laboral

Que los miembros de los equipos sean capaces de entender todos los procesos y asignaciones del equipo es importante y de mucha ayuda, pero esto se debe a que existen distintas capacidades en los miembros, es decir que cada uno posee diversas habilidades que juntas ayudan al buen funcionamiento del equipo.

Robbins (1999), desarrolla que:

“La diversidad proporciona típicamente perspectivas frescas sobre algunos temas pero hace más difícil unificar al equipo y lograr acuerdos” (p.299).

La diversidad de la fuerza laboral en el equipo es muy provechoso, puesto que al momento de tomar decisiones se analizan varios puntos de vista de la situación, es decir que se consideran cada una de las ideas y aportaciones de los miembros del equipo, permitiendo crear soluciones más prácticas y creativas. Dando lugar esto a que se desarrollen y fortalezcan las habilidades de solución de problemas dentro del equipo.

Los equipos con diversidad en su fuerza laboral son innovadores, ya que proporcionan diferentes enfoques del mismo tema, debido a las diversas perspectivas de sus miembros, dando lugar esto a que se cumplan con mayor eficiencia las metas del equipo y se alcance el éxito organizacional.

La toma de decisiones se vuelve mucho más compleja debido a que se analizan e identifican varias alternativas de solución, lo que resulta muy provechoso para el rendimiento del equipo ya que todos sus miembros son participes de las decisiones. Robbins (1999), plantea que “Los equipos heterogéneos proporcionan múltiples perspectivas a la discusión, por tanto incrementa la probabilidad de que un equipo identifique soluciones creativas o únicas” (p.299).

Un buen líder reconoce las habilidades de los miembros del equipo, es por esto que debe implementar la diversidad en la fuerza laboral, es decir saber identificar que valores o requerimientos son necesarios para garantizar el éxito del equipo. El buen liderazgo promueve la diversidad ya que esta trae consigo creatividad, innovación y motivación, que les permite actuar de forma eficaz y eficiente para el cumplimiento de las tareas del equipo.

#### 5.4. Revigorización de los equipos maduros

Los equipos al pasar por las cinco etapas de desarrollo su eficiencia decae paulatinamente afectando su nivel de desempeño por lo que es necesario reforzarlos o mejor dicho fortalecerlos para que estos continúen siendo eficaces en el cumplimiento de las tareas que necesitan realizar para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

En el 2004 Robbins, plantea que:

Sólo porque un equipo tiene un buen desempeño durante un tiempo no significa que lo seguirá teniendo. Los equipos eficaces pueden estancarse y el entusiasmo inicial puede dar cabida a la apatía. El tiempo puede disminuir el valor positivo de las diversas perspectivas conforme la cohesión aumenta (p. 273).

Al madurar los equipos de trabajo van perdiendo efectividad ya que la cohesión y el éxito trae consigo despreocupación, complacencia y menor apertura a innovar y propiciar nuevas ideas. Los miembros de los equipos tienden a asumir que saben lo que los demás están pensando por lo que tienden a no expresar su desacuerdo entre ellos ya que el equipo se resiste a cambiar el sistema diseñado para resolver problemas. Los equipos maduros están acostumbrados a resolver problemas fáciles por lo que cuando se les presenta problemas difíciles no encuentran la manera más apropiada de enfrentarlos.

Los líderes se encargan de mantener la comunicación fluida entre los miembros del equipo para la resolución de conflictos. El revigorizar a un equipo no es un trabajo sencillo ya que el líder debe diseñar programas de motivación que se

acoplen a todas las distintas personalidades de los miembros que conforman al equipo de trabajo para mantener altos los niveles de satisfacción, seguridad y confianza entre ellos mismos.

Otra herramienta que ayuda a fortalecer a los equipos que están en la etapa de madurez es la capacitación constante, ayudando a renovar los procesos de equipos y a mejorar las habilidades de los miembros para enfrentar todo tipo de problemas ya sea en los procedimientos así como los interpersonales.

El liderazgo efectivo guía a los equipos hacia el mejoramiento continuo buscando las maneras de mejorar enfrentando las frustraciones y el miedo de los integrantes usando los conflictos como una oportunidad de aprender e incrementar su desempeño.

## 5.5. Habilidades de dirección de equipo

Las habilidades de dirección de los equipos son de vital importancia para cualquier líder ya que permiten que estos desarrollen habilidades de gestión de conflictos que se presentan durante el ejercicio de los equipos en distintas situaciones y de la misma manera deben de contar con las habilidades de negociar proponiendo soluciones creativas que beneficien a todos los miembros del equipo.

A continuación se abordara de cada una de estas habilidades de forma individual:

### 5.5.1. *Habilidades de gestión de conflicto*

“Los conflictos surgen cuando los miembros están en desacuerdo con relación a las políticas o metas del equipo, así como con los motivos o valores que sostienen los demás miembros del grupo” (Gómez y Balkin, 2003, p. 337).

El conflicto es parte de trabajar en equipo ya que las personas siempre tendrán diferencias de opiniones, si estas diferencias no se manejan de forma efectiva el rendimiento del equipo disminuirá considerablemente porque los esfuerzos se centran en disputas y discusiones más que en la solución de problemas.

Según Gómez y Balkin (2003) existen dos tipos de conflictos y estos son:

1. Conflicto funcional: estimula al grupo y el rendimiento de la organización. Los niveles moderados de conflicto pueden tener una influencia positiva en el equipo y en la organización.
2. Conflicto disfuncional: tiene un efecto negativo sobre los grupos y sobre el rendimiento de la organización. Ocurre cuando la intensidad del conflicto es alta, lo que es perjudicial para el rendimiento del equipo, o cuando la intensidad es demasiada baja, lo que produce una falta de estímulo (pp.337-338).

Los conflictos funcionales estimulan la creatividad, evitan soluciones pobres y revitaliza a los miembros del equipo. En este tipo de conflictos se dan mucho los debates ya que cada miembro expone su opinión y defienden su enfoque para alcanzar un objetivo, por ejemplo los equipos en campos como la publicidad aprovechan las tensiones para desarrollar soluciones innovadoras para sus clientes.

El desacuerdo con una decisión lleva al conflicto que afecta el rendimiento del equipo, los miembros al ser capaces de expresar libremente su desacuerdo se evitan soluciones pobres a los problemas ya que se discutirá hasta llegar a un consenso que satisfaga a cada miembro dando respuesta al asunto que generó el conflicto.

El conflicto aviva a los individuos impulsándolos a realizar un mayor esfuerzo para alcanzar las metas del equipo ya que el nivel de motivación incrementa por lo que los individuos se entregan y sumergen completamente en los procesos y

actividades del grupo realizando las tareas de manera eficaz y asegurando el desarrollo organizacional progresiva.

Los conflictos disfuncionales afecta el rendimiento del equipo y por ende el crecimiento de la organización ya que el estímulo en los equipos es nulo. Este tipo de conflictos se presentan cuando existe mucha competencia en la organización con recursos escasos como por ejemplo la cantidad de remuneración o el nivel de equipamiento. Igualmente se presenta por la diversidad de personalidades de las personas que forman parte del equipo ya que tienden a chocar y por consiguiente existen desacuerdos constantes.

Las presiones de tiempos y diferentes objetivos también son aspectos que forman parte de los conflictos disfuncionales puesto que los individuos trabajan para alcanzar resultados distintos a fechas topes que dificultan la efectividad en la realización de las tareas a causa de la pérdida de tiempo y esfuerzos en disputas.

El líder eficaz debe saber identificar estos tipos de conflictos que se pueden presentar en la organización al trabajar en equipo para así idear la forma más eficaz de lidiar con cada una de ellas rápidamente no permitiendo el desgaste de energía de parte de cada uno de los miembros así como evitar la pérdida de confianza, cohesión, normas y valores que son las bases o pilares que la sostiene y que rigen su actuar garantizando su eficiencia y eficacia en la solución de problemas para las cuales fueron creados.

#### *5.5.2 Habilidades de negociación.*

Entre las habilidades que deben existir en los miembros del equipo está la de negociación, es indispensable para solucionar inconvenientes y obtener resultados provechosos para la organización, puesto que al negociar correctamente se obtienen resultados beneficiosos y favorables para el equipo, estos beneficios pueden ser económicos, comerciales, personales, entre otros.

El líder debe saber interpretar los puntos de vistas de cada uno de los miembros del equipo, de esta manera podrá crear propuestas para la solución del

conflicto que se esté presentando, a manera que cada miembro quede conforme con la propuesta presentada.

Gómez y Balkin (2003) establecen que:

“Las habilidades de negociación se usan para tratar situaciones en las que las personas intentan intercambiar bienes y servicios y encontrar un precio o solución aceptable” (p.340).

No se puede llegar a la solución de un problema sin negociar, ya que las partes involucradas siempre querrán obtener un beneficio propio, es por esto que ambas partes plantean de forma explícita sus propuestas de solución, para lograr una opción que beneficie a ambas partes.

Según Hernández y Cedré (2006) existen varios tipos de negociación y estos son:

- a) Según las personas involucrada.
- b) Según la participación de los interesados.
- c) Según asuntos que se negocian.
- d) Según el status relativo de los negociadores.
- e) Según el clima humano. (p.3)

Es necesario conocer los tipos de negociación, para saber cómo prepararse y como enfrentar las propuestas de la otra parte negociadora. Cuando la negociación es entre personas del mismo equipo se debe tener en cuenta que los objetivos y metas son los mismos y que las alternativas de solución son beneficiosas para ambos, incluso cuando la negociación es entre diferentes equipos las propuestas serán similares, es decir ambas partes deben obtener el mismo resultado o similares, puesto que debe encontrarse una solución que sea justa y equitativa.

Hay que aclarar el tipo de participación de los negociadores, si será directa o existirá algún mediador, es importante plantear esto debido a que cuando la negociación es directa se expone de una forma más clara la situación y las posibles soluciones puesto que ambas partes conocen a profundidad la situación, pero en cambio cuando hay un mediador es decir algún abogado u otro tipo de representante la situación es mucho más compleja, puesto que hay que plantear claramente las intenciones de negociación y las propuestas de solución ya que una de las partes no conoce a profundidad la situación.

Cuando se van a negociar diversos asuntos es imprescindible tener el conocimiento necesario de lo que se va a negociar, ya sea en el ámbito político, económico, comerciales, entre otros, para saber qué tipo de resultados desean obtener y así mismo plantear las soluciones adecuadas. Cuando el ámbito de negociación es personal y afectivo hay que tener en cuenta que la negociación puede ser polémica, debido a que algunas de las partes puede no ser sincero y así manipular la situación, o en cambio puede resultar más fácil siempre y cuando la amistad sea sincera y las decisiones beneficien a ambos.

Cuando se va a negociar con diferentes áreas de la organización es importante identificar el estatus de los negociadores, localizar el nivel jerárquico de cada uno, ya sean verticales (negociación entre jefes y empleados), horizontales (entre empleados de la misma área) y diagonales (negociación entre dos áreas distintas de la empresa), y así preparar las propuestas de negociación conforme a cada uno de los niveles.

Las habilidades de negociación son imprescindibles para garantizar la armonía entre los miembros que conforman el equipo de trabajo, permitiendo el alcance de los objetivos establecidos.

## CONCLUSIONES

El análisis de la teoría científica a cerca del trabajo en equipo en la organización dio como resultado que los equipos de trabajo son muy importantes en la organización, ya que implementándolos de manera eficiente y efectiva se incrementa el desempeño y el funcionamiento de la misma. Es claro que el trabajo en equipo es una nueva tendencia que las empresas están integrando en su forma de trabajar, ya que al agrupar las personas en equipos para dar solución a un problema específico en lugar de permitir que trabajen de forma individual ayuda a la organización, al agilizar sus procesos ahorrando tiempo y recursos, y de esta manera mejorar la toma de decisiones puesto que el equipo está conformado por personas con habilidades y capacidades distintas dándole dinamismo y creatividad en el cumplimiento de las tareas y por consiguiente en la forma de trabajar de la organización para alcanzar los objetivos establecidos.

La comprensión del concepto, importancia y naturaleza del termino organización, así como los tipos de organización que existen, permiten tener una idea clara y concisa del termino como fase y como unidad económica logrando apreciar los aspectos vitales del mismo. Así también es preciso establecer que los equipos de trabajo forman parte de la organización tanto como unidad económica al igual que como fase.

Los grupos existen de forma natural en las organizaciones, pudiendo ser formales o informales, estos atraviesan por distintas etapas de desarrollo que permite entender su ciclo de vida y las características que los distinguen de los equipos de trabajo, al igual que éstos los grupos son útiles ya que la forma de realizar sus tareas es distinta, debido a que no existe interdependencia.

El trabajo en equipo proporciona a la organización rapidez y efectividad en sus procesos y en la toma de decisiones ya que son eficientes para solucionar problemas por el dinamismo que aportan y la cohesión que existe entre cada uno de los miembros que tienen capacidades y habilidades distintas pero siendo todos responsables del resultado final.

Un liderazgo efectivo garantiza el rendimiento del equipo ya que todos los tipos de equipos necesitan de un líder que los guíe, oriente y motive para así lograr alcanzar la calidad total que es el fin último de todas las organizaciones mediante la participación activa de todos los miembros que conforman al equipo de trabajo. Un líder efectivo es aquel que puede y sabe dirigir a un equipo hacia el alcance de los objetivos propuestos creando un ambiente de confianza en donde motive y apoye a todos los miembros a alcanzar su máximo potencial.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, J. & Vargas, J. (2010). *Trabajo en equipo*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 20 de Septiembre del 2014 de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/trabajo_en_equipo.pdf)
- Almonacid, J., Ampuero, A., Ampuero, P. & Soto, D (2012, 5 de Junio). *Liderazgo y la formación de equipos de trabajo*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2014 de [http://es.slideshare.net/alexis\\_amp/liderazgo-u-la-formacin-de-equipos-de-trabajo](http://es.slideshare.net/alexis_amp/liderazgo-u-la-formacin-de-equipos-de-trabajo)
- Anayeli, M. (2009, 31 de Mayo). *Importancia de la Organización*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014 de [anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/importancia-de-la-organización.html](http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/importancia-de-la-organización.html)
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2014 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/61.htm>
- Andrés, Montesa, J.O. (2004). *Equipos de trabajo*. Recuperado el día 14 de octubre del 2014 de: <http://www.uvp.es/~jmontesa/GPI/Castellano/Gpic-2B.ppt>
- Chiavenato, I. (2009). Capítulo 10: Equipos y facultamiento en la toma de decisiones (Empowerment). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones*. (pp.271-299) Segunda edición. México: McGraw Hill.
- D'Ambrosio, S. (2002, 8 de Diciembre). *Organización formal e informal*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml#ORGAN>
- Esther, A. (2010, 5 de Mayo). *Tipos de roles en los equipo*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2014 de <http://www.tiemposmodernos.eu/tipos-de-roles-en-los-equipos/>

- Esterkin, J. (2007, 19 de Junio). *Cinco ventajas del trabajo en equipo*. Recuperado el 13 de octubre de 2014 de <http://iaap.wordpress.com/2007/06/19/cinco-ventajas-del-trabajo-en-equipo/>
- Gómez, A. & Costa, H. (2003, Diciembre). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014 de <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>
- Gómez – Mejía, L.R & Balkin, D.B (2003). Capítulo 14: Dirección de equipos. Silvia Figueras. *Administración* (pp. 322-342). Colombia: McGraw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- González, M., Ravetllat, C. & Pérez, C (Julio 2001). *Dinámica de Grupo*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GruposT%C3%A9cnicasDin%C3%A1micasClima.pdf>
- Instituto Universitario Puebla (2005). *Concepto de Grupos*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014 de [http://www.iupuebla.com/Licenciatura/Educacion\\_media/online/MI-A-pedagogia-05c.pdf](http://www.iupuebla.com/Licenciatura/Educacion_media/online/MI-A-pedagogia-05c.pdf)
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hernández – Aguilar, M. & Cedré – Santos, Y. (Mayo 2006). *La negociación*. Recuperado el día 25 de octubre de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>
- Khan, S. (2013, 16 de Febrero). *Estructura organizacional centralizada y descentralizada*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014 de [http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizacional-centralizada-descentralizada-sobre\\_164934/](http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizacional-centralizada-descentralizada-sobre_164934/)

Koontz, H. & Weihrich, H. (2006). *Administración: Una perspectiva global*. Duodécima edición. México: McGraw Hill Interamericana.

Maldonado, E. (2009, 17 de Marzo). *Naturaleza de las Organizaciones*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014 de [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/ADMINISTRACION\\_II\\_TRANSPORT\\_Eva\\_Cruz\\_Maldonado/Polilibro/Unidad%201/1.8.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%201/1.8.htm)

Manosalva, J. (2008, 30 de Septiembre) *La administración*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos62/administracion/administracion3.shtml#xtipos>

Robbins, S. (1999). Capítulo 8: Comprensión de los equipos de trabajo. *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. (Pp.282-307). Octava edición. México: Prentice Hall

Robbins, S. (2004). Tercera parte: El grupo. *Comportamiento Organizacional*. Décima edición México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014 de <http://books.google.com.ni/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA257&dq=El+trabajo+en+equipo&h>

Robbins, S. & Coulter M. (2010). Capítulo 11: Manejo de equipos. *Administración*. (pp. 231-254) Décima edición. México: Pearson Education

Robbins, S. & Coulter M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Salas, I. (2010). *Creación de equipos*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2014 de <http://www.who.int/cancer/modules/Team%20Building%20Spanish.pdf>

Schermerhorn, J.R. & Hunt, J.G. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa S.A.

- Thompson, I. (2007, Noviembre). *Tipos de Organizaciones*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014 de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>
- Valda, J.C. (2013, 25 de enero). *Que es la administración de calidad total (TQM)*. Recuperado el día 25 de octubre de 2014 de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/01/25/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/>
- Vecino, J.M. (2008, 19 de Noviembre). *Trabajo en equipo*. Recuperado el día 06 de Octubre de 2014 de [http://www.degerencia.com/articulo/importancia\\_del\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_en\\_la\\_organizacion](http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion)
- Vergara, G (2012). *Naturaleza de las organizaciones*. (p. 1). Recuperado el 29 de septiembre 2014 de <http://gonzalovergara.com/profe/naturaleza-de-las-organizaciones/>
- Yela, P. (2012). *Tipos de Organización*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014 de <http://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>