

**LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES
ACTUALES**



LUZ YOLANDA TORO SUAREZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. MAYO 2015

**LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES
ACTUALES**



LUZ YOLANDA TORO SUAREZ

TRABAJO DE GRADO

Presentado como requisito para optar al título de

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Asesor

JESÚS SALVADOR MONCADA CERON

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. MAYO 2015

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1 Trabajo en Equipo.....	10
3.2 Liderazgo.....	11
3.3 Comunicación.....	14
3.4 Motivación.....	16
4. CONCLUSIONES.....	23
5. BIBLIOGRAFÍA.....	26

Índice de imágenes

Imagen 1. Modelo Integrador de Motivación.....	17
------------------------------------------------	----

RESUMEN

El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad.

La consulta documental e investigación sobre el tema de Trabajo en Equipo permitirá identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos.

Palabras Claves: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Proceso de Cambio.

ABSTRACT

The concept of teamwork is considered as transformation and union in the organization, is synonym of productivity, competitiveness and achievement of objects that have been established as continuous improvement to succeed the mission, vision plus guide the behavior of people in order to achieve maximum quality and productivity.

This research about teamwork helps us to identify different points of view and understand how different factors and in what manner those are getting involved to achieve high quality in leadership, motivation and collaboration in every team to succeed the objects of the organization.

Key words: teamwork leadership, communication, motivation and process of change.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación y no tienen en cuenta los objetivos personales para alinearlos a los objetivos empresariales impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados. No solo se deben analizar los factores internos, si no que se deben evaluar los cambios externos y globales los cuales afectan a las organizaciones. Otros componentes que se deben tener en cuenta a nivel interno, son los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer las cosas, los cuales se pueden convertir en lazos de convivencia complejos, pues no todos los individuos trabajan de la misma manera ni al mismo ritmo lo que puede causar que los objetivos no se cumplan o se lleven a cabo en otros tiempos los cuales se establecieron en el proceso de planeación, al igual que generar un desgaste en el personal causando desmotivación, bajo rendimiento y altos índices de rotación de personal, de ahí que, se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante para poder aprovechar estas destrezas y así asignar las diferentes tareas y labores dentro de un grupo de trabajo logrando la optimización de tiempo y productividad.

Como se mencionaba anteriormente los factores externos influyen directamente debido a que la globalización ha causado que las tendencias mundiales estén en constantes cambios, por este motivo los líderes deben estar preparados para tener proyecciones más amplias evitando que las empresas se vean afectadas de forma negativa y es acá donde se evidencia la importancia de trabajo en equipo habitual permitiendo ser más productivos e innovadores.

Cabe mencionar de donde nace la necesidad de trabajar en equipo, “el ser humano es por naturaleza un ser gregario, lo que significa que permanentemente este buscando grupos con los

cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales, políticos y por empatías académicas o de otro tipo”. En cuanto a las teorías administrativas estas se han ido modificando con el correr del tiempo al evaluar los diferentes factores que influyen en las organizaciones, entre estas se encuentran propuestas como calidad total la cual comprende cada uno de los aspectos de la organización enfocados hacia la satisfacción del cliente; sistemas integrados de gestión como conjunto de actividades que interrelacionadas a través de acciones específicas se logra definir e implementar los lineamientos generales y de operación de las entidades y la reingeniería de procesos enfocada a lograr organizaciones competitivas modificando los procesos de negocio al ser flexibles y adaptables con el fin de realizar cambios positivos dentro de una empresa.

El trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados pero a largo plazo. Cuando se habla de trabajo en equipo el ejemplo más acertado es un equipo de fútbol, debido a que en este deporte todos sus jugadores deben interactúan, participar y estar unidos, pues la alianza de estos factores permite que todos los jugadores se alineen y entiendan la importancia de trabajar en torno al mismo objetivo.

En las organizaciones el equipo está liderado por un director, jefe o supervisor que también debe alcanzar metas las cuales se llevan a cabo identificando la capacidad de liderazgo y el desempeño eficaz de sus trabajadores, en ambos casos si alguno falla, el equipo empresarial también. Un aspecto clave es promover la cultura de equipo donde todos crecen juntos, como uno solo a través de la participación en los diferentes procesos de planeación, gestión y ejecución

de los objetivos a un corto y largo plazo apoyándose en las habilidades de cada integrante y en los recursos para obtener una gestión efectiva.

El gran entrenador de fútbol americano de Oklahoma durante los años cincuenta, Wilkinson (2001) en *The Book of Football Wisdom* menciona: “Si un equipo va a desarrollar todo su potencial se requiere que cada jugador esté dispuesto a subordinar sus metas personales al interés del equipo” (p.22). En la actualidad las organizaciones deben evolucionar y fortalecer a sus líderes y equipos motivándose mutuamente en una búsqueda constante de desarrollar procesos productivos a menores costos y tiempos.

El presente documento se enfocara en una serie de alternativas a tener en cuenta en las organizaciones, donde los líderes sean motivadores, recursivos, comprometidos y con objetivos claros que orienten a sus equipos al desarrollo de sus capacidades, habilidades y conocimientos en beneficio de las empresas. Por lo anteriormente expuesto se plantea la investigación de: La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Analizar los diferentes conceptos de Trabajo en Equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas.

2.2 Objetivos específicos

- Dar a conocer los aspectos presentes en los equipos de alto rendimiento en las organizaciones y su impacto en el trabajo realizado.
- Identificar las habilidades y características para liderar un equipo de trabajo y la incidencia en la organización.
- Conocer las principales ventajas del trabajo en equipo, para implementarlas en organizaciones.
- Analizar la importancia de la comunicación efectiva para generar procesos efectivos que redunden en el fortalecimiento de las relaciones en los equipos de trabajo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Trabajo en Equipo

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore,C. & Moraes, 2002).

Fritz (S.F.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”. En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. (Borrell, 2004).

Principios básicos del trabajo en equipo

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”-Andrew Carnegie.(2001)
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.
5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

3.2 Liderazgo

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia, se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Los verdaderos líderes se identifican por motivar a sus equipos de trabajo en forma constante además de transmitir su entusiasmo al equipo en pro a la consecución de los objetivos organizacionales buscando incentivar la creatividad, innovación en la labor que desempeñan tendientes a generar de forma personal y grupal un valor agregado.

Cabe mencionar que un líder transformador cuenta con unas características específicas como: educación amplia haciendo referencia a los conocimientos que ha adquirido durante su formación profesional y experiencial, generando la curiosidad ilimitada y constante con entusiasmo sin límites, teniendo fe en la gente y en su equipo de trabajo; llevando al líder a tener una voluntad de arriesgarse a apoyar las ideas y proyectos que se plantean al interior de la organización orientado siempre a la misión y visión de la entidad.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: carisma donde se desarrolla una visión, inspiración para motivar hacia las expectativas personales y grupales, consideración individualizada preservando el respeto y responsabilidad a los seguidores, los cuales son fundamentales para poder tener vínculos relacionales claros y efectivos que contribuyan en la labor que realizan en los puestos de trabajo. El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).

Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos y la relación entre líder y seguidores, estos deben venir marcados por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio). Es por ello que muchas organizaciones funcionan con el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional donde empoderan al personal a que la rutina diaria laboral se desarrolle en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca de forma constante que los miembros de la organización sean innovadores y creativos en propiciar nuevas iniciativas y agregar valor a lo que realizan, es así que son un complemento de gestión de conocimiento. Este tipo de liderazgo unido al término de empowerment, vocablo que intenta

expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar, permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional.

Ralph M. Stogdill (2002) encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos como energía, apariencia y altura, cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo características relativas al desempeño de tareas como impulso de realización, persistencia, e iniciativa y nueve características sociales como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales, y capacidad administrativa. Indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, lo que los hace diferentes a los que no son líderes.

Deepak Chopra, (2005) afirma: Se aprende a ser un líder siendo catalizador del cambio y la transformación. Los grandes líderes responden con creatividad, visión y sentido de la unidad, sin importar la magnitud del problema. La inspiración y la unidad del grupo se logran al comprender las jerarquías de necesidades. Los grandes líderes están en contacto con todos los niveles de la experiencia humana. Los ingredientes esenciales del liderazgo aunque el liderazgo es complejo, Chopra ofrece estos consejos al líder:

- **Mira y escucha.** Con todos los sentidos, observa pero no juzgues nada por adelantado; después usa el corazón, obedeciendo a tus sentimientos y, finalmente, al alma, respondiendo con visión y creatividad.

- **Delega.** Esto procede del autogobierno, de responder a la información pero siendo independiente de las malas o buenas opiniones de otros. Es un proceso orientado que eleva al mismo nivel al líder y sus seguidores.
- **Conciénciate.** Conoce las preguntas que hay detrás de cada reto: ¿Quién soy? ¿Qué quiero? ¿Cuál es mi objetivo vital? El líder debe plantearse estas cuestiones e inspirar a sus seguidores para que se las planteen ellos mismos.
- **Actúa.** Sé responsable de las promesas que hagas, sé persistente, pero también capaz de celebrar y ver cualquier situación con flexibilidad y humor.
- **Sé libre emocionalmente.** El líder está por encima del melodrama, libre de la toxicidad emocional para comprender las necesidades de los demás sin miedo, sin depresión y sin los nocivos residuos de la competitividad.
- **Sé responsable.** Demuestra iniciativa, asume los retos maduros, no los inútiles, teniendo integridad y viviendo de acuerdo con tus valores.
- **Sincronía.** Ingrediente misterioso de la inconsciencia que todos los grandes líderes tienen. Es la capacidad de crear la buena suerte y encontrar las reservas de poder que llevan a un líder más allá de los resultados previstos. Es la capacidad de conectar una necesidad con una respuesta del alma.

3.3 Comunicación

Según Arias (1978) “La comunicación tiene muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce” (p. 1). Estos planteamientos permiten inferir la importancia de

establecer unos adecuados canales de comunicación que redunde en tener relaciones comunicacionales de doble vía. Fiske (2010) resalta que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”. Por su parte, Antonio Pasquali (2010) afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres(...)”

“Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, la división de la autoridad y del poder formal, la duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados” (Bartoli, 1992, p.159). Tanto Bartoli como Thompson, reconocen que las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, etc. Así mismo, estos autores resaltan el papel de la comunicación interna dentro de una estructura y tareas definidas, donde existen normas y una división de poder específica.

A pesar de contar con definiciones estratégicas apropiadas, y los recursos necesarios para su consecución, en gran parte las organizaciones no logran cumplir su estrategia y objetivos, de manera efectiva, como consecuencia de cometer todos o algunos de los pecados capitales de la

comunicación en las organizaciones. (Aljure, 2010), los cuales se identifican de la siguiente manera:

Que los colaboradores o trabajadores de una organización:

1. No conozcan y entiendan a la organización en que trabajan. En dónde está y para dónde va.
2. No conozcan y entiendan su responsabilidad y cómo ésta contribuye al logro de los objetivos de la organización lo que se traduce en conocer cuál es su rol tanto en su equipo de trabajo como en la organización.
3. No apliquen, por desconocimiento o incompreensión, los estándares y recursos con los que cuentan para cumplir su responsabilidad, cómo cumplir con su rol.
4. No cuenten con espacios, formales o informales, para compartir sus puntos de vista.
5. No sean reconocidos por su desempeño y sus logros.
6. No sean objeto de las acciones de creación y mantenimiento de la imagen organizacional.
7. No tengan desarrolladas competencias de comunicación acorde con los requerimientos y alcances de su rol y los canales de comunicación existentes.

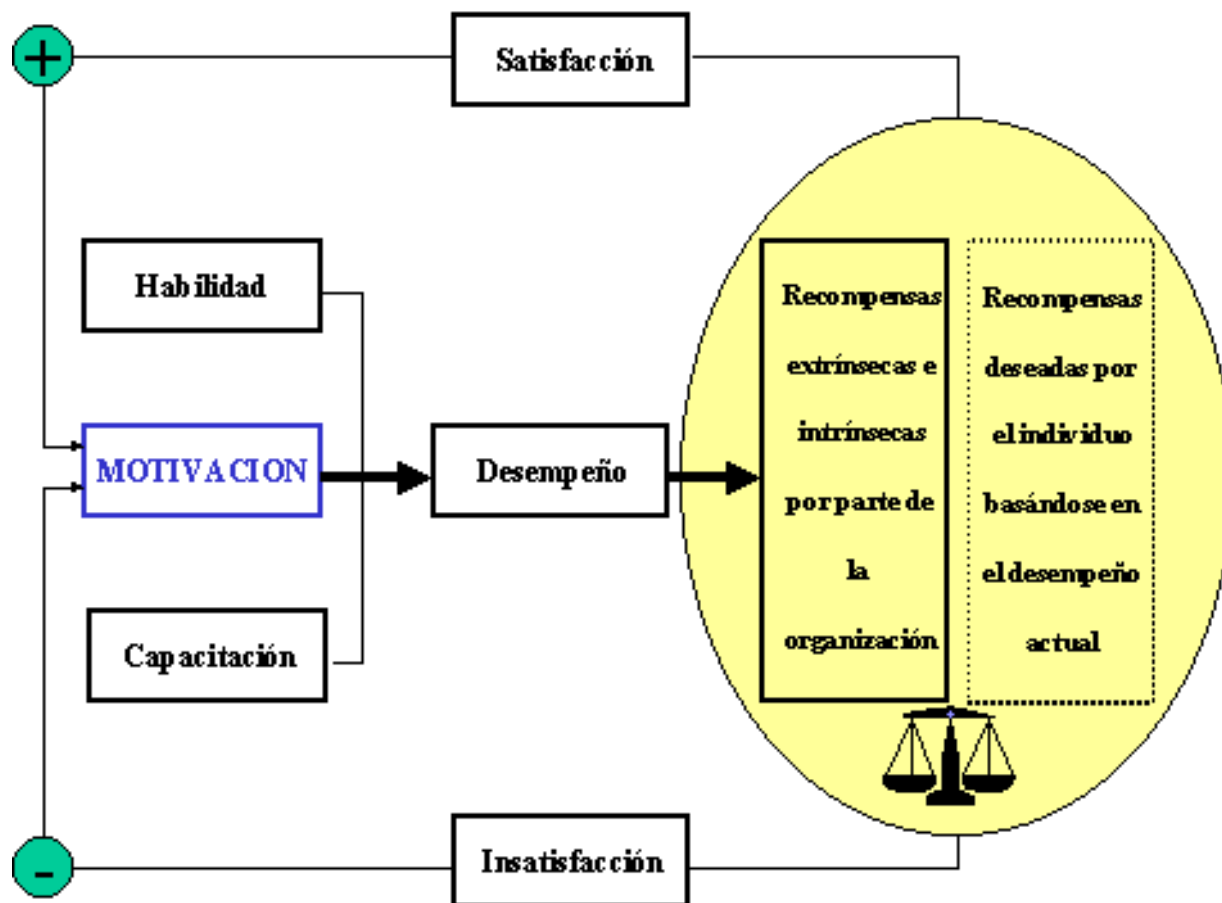
La comunicación en las organizaciones está marcada por ser un medio a través del cual en muchas ocasiones no se trasmite el mensaje que se quiere brindar, la tecnología y los tiempos modernos han logrado impactar desfavorablemente el desempeño laboral, no solo porque invade los espacios de interacción personal, ya no se escucha con activa por lo tanto se pierden las ideas.

3.4 Motivación

Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha, que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso

a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. Skinner (2012) menciona la teoría de la modificación de la conducta, en la cual todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, permitiendo estar un paso adelante y de esta manera planificar entorno a los posibles cambios que se presentan, por esta razón es imprescindible la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo para la realización de lluvia de ideas con el fin de una toma de decisiones al tener en cuenta acciones externas que afectan el funcionamiento interno.

Hodgetts & Altman (2005) en su modelo integrador de motivación que presenta, en su libro de Comportamiento Organizacional, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal (p.78). En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen; recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas, de acuerdo como lo muestra la siguiente imagen:



Hodgetts & Altman (2005) [Imagen 1]. *Modelo Integrador de Motivación*, libro de *Comportamiento Organizacional* (p 78).

Para lograr el éxito en una organización con unos equipos comprometidos, puede ser sinónimo de una mayor productividad y mayores ingresos, sin embargo el rendimiento y la calidad del trabajo precisa una dependencia en la satisfacción laboral de cada empleado, cuando se tiene en cuenta el talento humano se genera mejores resultados. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y consecuentemente, sus éxitos y fracasos.

En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen el pilar de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Es ahí donde interviene el capital humano, el líder y la motivación para formar el equipo y trabajar en torno a las metas establecidas por la organización, requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo según Lamas (2002). Se considera tres aspectos esenciales: participación como el nivel de intervención de sus miembros; habilidades directivas-liderazgo al trabajar en equipo con un líder formado lo suficientemente y finalmente los métodos, técnicas y soportes donde se requiere saber utilizar metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming (proceso en el que se generan ideas y soluciones creativas para dar respuesta oportuna a los problemas). Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas y los soportes físicos, como salas acondicionadas, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías de calidad.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta

más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes para la entidad, de esta manera y para evitar efectos negativos, los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros. Herzberg (1968), publicó el artículo seguramente más popular de la Harvard Business Review “Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?”, acuñó la expresión “job enrichment”, relacionada con el protagonismo del individuo en su ejercicio profesional (cuarto punto del decálogo). Incluso aunque el individuo forme parte de un colectivo funcional (equipo orgánico o temporal), sus tareas deben formar un bloque identificable y significativo. De este modo, el individuo desarrolla un sentimiento de propiedad-responsabilidad que propicia su motivación y mejora su rendimiento.

Proceso de Cambio de la Organización para adaptarse al Equipo de Trabajo

Pero si bien es cierto que es necesario tener con un líder empoderado, un equipo de trabajo motivado y competente, es imprescindible contar con una organización flexible al cambio, dispuesta a asumir las etapas de desarrollo que le llevaran al éxito. ¿Pueden los líderes empresarios cambiar la cultura de sus empresas? Schein (2015): “por su puesto. Quizá lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías, y su único talento lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura sin embargo, las posibilidades de cambiarla varían según el estadio de crecimiento en que se encuentre cada organización.

Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Por otro lado, según Carol Gilmore y Humberto de Moraes Novaes, un equipo como cualquier otro grupo, se desarrolla en sus propias etapas: la etapa inicial es la de formación y los miembros exploran cuidadosamente sus roles, status y relación con el dirigente. Es posible que los miembros estén entusiasmados por su cuenta y tengan optimismo o tengan sospechas y temor. En esta etapa el grupo trata con temas generales y a veces abstractos. Sus esfuerzos inciertos de exploración tal vez puedan lograr poco que los acerque al objetivo del proyecto. La segunda etapa podría ser difícil para un equipo, porque sus miembros pueden comenzar a darse cuenta que su tarea será más complicada de lo que esperaban, que no manejan muy bien el enfoque científico para la calidad y que no es fácil trabajar en equipo, esto puede llevar al desaliento y actitudes defensivas. La tercera etapa trae cierta estabilidad, donde los miembros superan las diferencias con respecto a sus intereses y responsabilidades, aceptan las reglas del juego para el equipo y las idiosincrasias individuales, donde se logra la cooperación al darse cuenta que los objetivos del proyecto son posibles de alcanzar y a medida que se desarrolla una actitud amistosa, invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente. En la cuarta etapa, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas

comenzando a cooperar y concentrarse en sus tareas de diagnosticar y resolver problemas, puesto que es un sólido que disfruta del trabajo en equipo que realizan de manera constructiva.

Es importante que un equipo comprenda que todo grupo humano pasa por estas etapas, aunque las características varíen, los miembros del equipo deben aceptar los altibajos del proyecto como algo natural. Puede haber períodos de desaliento cuando se descubren los errores en las diferentes etapas, pero a medida que el equipo aprende con la experiencia, éste se recupera y progresa. Tal como lo define el autor Gareth R. Jones (2008) en su libro *Teoría Organizacional - Diseño y cambio en las organizaciones*, “El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las entidades pasan de su estado actual, a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (p. 269). Las Organizaciones de acuerdo con esta definición, deben innovar, en búsqueda de la transformación de paradigmas y dar respuesta a la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño en las organizaciones.

En una organización implementar el Trabajo en Equipo permitirá: Planear las actividades o tareas generando mejores resultados.

- Asignar tareas de manera clara a cada miembro del equipo.
- Establecer normas claras, que permitan lograr el objetivo de la organización.
- Desarrollar actividades que permitan fortalecer al equipo y sus relaciones interpersonales.
- Mejorar la producción de la organización
- Contar con talento humano competente y motivado.
- Genera identidad del empleado con la Organización.
- Impacta notablemente la comunicación asertiva entre los miembros del equipo de trabajo.

4. CONCLUSIONES

En las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad.

Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.

Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización.

El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresa.

A través de la consulta de diferentes autores para la realización del presente documento, se pudo establecer un proceso de interacción entre el capital humano y las organizaciones, proceso en el que se involucran las necesidades de una organización y así mismo

las necesidades de un empleado, si es posible vincularlas de una forma beneficiosa, se generan efectos exitosos, se habla de ser co-responsable donde las tareas que realizan otras personas son importantes para obtener resultados que generen impacto dentro de la organización, donde las competencias, la experticia técnica y el apoyo que se pueda ofrecer a los colaboradores debe ser en el momento justo y preciso en la empresa.

En las empresas no es muy notable la presencia de líderes que estimulen a sus equipos o grupos de trabajo, por lo tanto es importante fortalecer el carisma y las habilidades del Líder, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados en la organización, fomentando la interacción y el respeto entre los líderes y los miembros del equipo de trabajo, porque se genera un ciclo de confianza, claridad, comunicación y objetivos claros que permiten un desempeño reflejado en la producción en beneficio de la organización.

Los líderes deben poseer características como el sentido de cooperación, iniciativa, entusiasmo, relaciones interpersonales, siendo guías orientadores, deben fortalecer el proceso de aprendizaje y habilidades de los integrantes de los Equipos de Trabajo, si sumamos el estímulo de la motivación a este proceso, un trabajador satisfecho trabaja con gusto y representa mejores resultados. No todos aportan de igual forma unos aportan sinergia, dinamismo y otros experiencia, orientando de esta manera a un pensamiento creativo y directivo, siendo cada uno de los miembros una pieza especial de engranaje de la organización.

Actualmente toda organización es susceptible de implementar procesos de cambio en su interior, pero antes es necesario estudiar el estado en que se encuentra, identificando los factores que debe fortalecer, haciendo procesos innovadores que beneficien el clima organizacional de la

empresa y por lo tanto la productividad para conseguir mejores resultados en la comunicación, se tiene que considerar la asertividad al interior de los equipos de trabajo, esto dando como resultado el poder expresar los pensamientos de una forma equilibrada. Esto se puede resumir que la organización, sus líderes y empleados deben ser conscientes que al emprender un proceso de cambio o de transformación en su interior, se deben implementar unas etapas que van desde la unión y formación del equipo, hasta el establecimiento de sus relaciones, expectativas y consolidación del mismo. Lo más importante de este documento es que cuando una organización prospera es porque existe un equipo competitivo, conformado por personas satisfechas, con capacidades, habilidades y objetivos conformes a la misión y visión de su organización.

Se debe fomentar en las organizaciones la solidaridad humana tanto adentro como fuera de las diferentes dependencias, solidaridad entendida como camaradería e interés por mí y por el otro, constituyendo en equipos más sólidos y posicionados que generen altos estándares de calidad en todos sus dimensiones personal. Laboral y social.

5. BIBLIOGRAFÍA

SMONCADA18@YAHOO.COM.MX

- Aljure, A. (2010) *Pecados capitales de la comunicación en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/pecados-capitales-comunicacion-organizaciones/94777>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: NetbibloS.L
- Borrell, F (2004). *Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Bolívar, A. (2010) *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* (Revisión de la investigación y propuesta), Universidad de Granada. España
- Castañeda, C. (2012) *Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional.shtml>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones 2da Edición*, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chopra, D. (2005) “Todos tenemos talento para el éxito”. Recuperado de <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/todos-tenemos-talento-para-el-exito.html>
- Fernel, O. (2013) *Implementación del trabajo en equipo para el mejoramiento organizacional de una empresa*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/danieljurado12576/diapositivas-25038597>
- Garzón, M (2005). *El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernandez, L. S.F. *La Motivación y el Trabajo en Equipo* (Tesis de pregrado), Escuela Nacional de Salud Pública. Cuba
- Knootz, Weihrich & Cannice. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial, Liderazgo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lamas, D. S.F. *Motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>

- Maxwell, J (2001). *Las 17 Leyes incuestionables del Trabajo en Equipo*. Tennessee, United States: Editorial Caribe.
- Peña, J. (2011) *Cultura Empresarial, trabajo en equipo*. Recuperado de <http://culturaempresarialisc.blogspot.com/2011/10/trabajo-en-equipo.html>
- Salazar, M.A. (2006). Liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?, *UNIrevista Vol.1(3)*, 5-6
- Stogdill, R. (2011) *Liderazgo y gestión* Recuperado de <http://es.slideshare.net/habilidades22/a-n-a-l-liderazgo-ralph-blanchard-gestin>
- (2015) *El liderazgo transformacional*. Recuperado de <http://liderazgoamuata.wikispaces.com/El+liderazgo+transformacional>
- (2015). *La Modificación de Conducta*. Recuperado de <http://www.psicodiagnosis.es/areaespecializada/tecnicasdeintervencion/lamodificaciondeconducta/>