

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA. FAEDIS.



ENSAYO PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO HERRAMIENTA
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES.

Presentado por:

Nestor Mauricio Rivera Caro - Cód. 5200536

Presentado a:

DOCTOR

Jesús Salvador Moncada Cerón

Bogotá, D.C., Colombia.

02 de Marzo de 2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN _____	3
PALABRAS CLAVE: _____	3
ABSTRACT _____	4
KEY WORDS: _____	4
INTRODUCCIÓN _____	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN _____	6
OBJETIVO GENERAL _____	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	6
Definición Cultura Organizacional _____	7
Como Conservar La Cultura Organizacional _____	13
Pilares Del Proceso Organizacional. _____	14
Definición Trabajo En Equipo _____	15
Equipos de Trabajo soluciones para aumentar la productividad _____	25
Cultura Organizacional encaminada al Trabajo en Equipo _____	28
Diseño de las Organizaciones. _____	32
Eficiencia Organizacional _____	37
CONCLUSIONES _____	39
BIBLIOGRAFÍA _____	41

CULTURA ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

El presente es un ensayo que pretende abordar el tema de la importancia de la cultura organizacional y el trabajo en equipo como pilares de las organizaciones, se da inicio a este trabajo mediante claras definiciones de lo que es la cultura organizacional y el trabajo en equipo y soportadas en un objetivo claro y definido que es demostrar que los anteriores conceptos están ligados al aumento de la competitividad de las organizaciones, se trabajaron temas como la sinergia, la conformación de valores, normas y procedimientos claros que definan la identidad de cada organización, se convierten en conceptos fundamentales para entender la importancia de los equipos de trabajo al interior de las empresas o instituciones.

Además de lo anterior, es indispensable abordar los términos de cómo mantener la cultura organizacional con el paso del tiempo ya que es necesario estarla fortaleciendo continuamente términos como; comunicación organizacional, cultura organizacional, comunicación interna, equipos de trabajo, personalidad corporativa e interdependencia ayudan a que la compañía obtenga los mejores resultados.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, interdependencia, globalización, interacción, cooperación.

ABSTRACT

This is an essay that aims to address the issue of the importance of organizational culture and teamwork as pillars of organizations begin this work is given by clear definitions of what is the organizational culture and teamwork and supported on a clearly defined objective is to demonstrate that these concepts are linked to increased competitiveness of organizations, such topics as synergy, the formation of values, clear rules and procedures that define the identity of each organization worked, is become key concepts to understand the importance of teams within companies or institutions.

In addition to this, it is essential to address the terms of how to maintain the organizational culture with the passage of time since it is necessary continuously strengthening estarla terms; organizational communication, organizational culture, internal communication, teamwork, corporate personality and interdependence help the company to obtain the best results.

KEY WORDS: Communication, interdependent, globalization, interaction, cooperation.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo es sobre la importancia de la cultura organizacional y el trabajo en equipo como una herramienta para aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones, este trabajo se realiza como requisito de grado de la especialización de alta gerencia y pretende demostrar que cuando varias personas deciden unirse y formar una organización, se deben tener en cuenta que lo más importante es el talento humano que consigan ya que esto va a depender el éxito de la compañía, por lo tanto cultural, ritual, que vive una vida en torno a las prácticas y los valores en ellos crece y se construye como persona. La organización al igual que un hogar, tiene sus propias normas y aspectos tradicionales a conservar, está llena de diferentes concepciones sobre las cosas, tiene sus propias supersticiones y objetivos, además de las formas en las que se da la motivación a cumplir las reglas, todo eso es cultura y hace que cada vez sea más la unión y el sentido de pertenencia que motiven a que una organización se desempeñe de forma eficaz, se genere y se mantenga un buen clima dentro de la organización.

Este ensayo está basado en diferentes teorías que demuestran que la efectividad en los negocios esta soportada por una cultura organizacional y trabajo en equipo fuertes de la mano del liderazgo de sus gerentes como su nombre lo dice, es aquel conjunto de acciones, valores y conductas que se infundan en una organización y alrededor de las cuales giran los objetivos y el comportamiento de las personas que se tienen dentro de ella.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo aumentar la productividad y competitividad en las organizaciones desde el talento humano?

OBJETIVO GENERAL

Establecer una mejora a las organizaciones desde la motivación y cultura organizacional, trabajo en equipo que nos lleven a aumentar nuestra productividad y competitividad desde el talento humano con el que contamos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar la información y analizar los antecedentes, con el fin de conocer la situación actual y llevar a las organizaciones a cumplir los objetivos propuestos por la empresa.
- Implementar planes de mejoramiento desde el talento humano con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados y así mismo volver a la empresa mucho más competitiva.
- Analizar el trabajo en equipo como pilar para la efectividad de las organizaciones.

Definición Cultura Organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

Con base en los comentarios anteriores de los diferentes autores se puede definir que la cultura organizacional es todo aquello que diferencia a cada empresa en las que están enmarcados los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Las Empresas cuentan con una cultura que las distingue de los demás: es un sistema de creencias y valores que se apegan directamente al talento humano que tiene cada organización. La cultura organizacional se crea, no solo por parte de los dirigentes si no que a su vez es reforzada por la calidad de ambiente interno que se maneje; este es un condicionante para que se genere buena cooperación e integración entre los procesos de la compañía. En este

sentido el Gerente general es responsable por dictar las directrices de comportamiento e incentivar a todos sus colaboradores en la correcta aplicación de estas normas.

Para que exista una buena implementación, el Gerente General debe de estar al tanto de la metodología e ideologías que se manejan en todos los niveles de la organización luego se procede a discernir de la forma como se realizan dichas actividades para poder encaminarlas de acuerdo a la estrategia corporativa que se esté manejando.

Para dar inicio a estos cambios es de suma importancia, después de haber analizado los antecedentes el empezar a crear cultura, los cambios no son fáciles de hacer ya que las personas se acostumbran a estar en una zona de confort y si algo se sale de contexto crea rechazo, por lo cual se debe empezar por vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Después de analizar las partes negativas que pueden existir en la organización y que no estén alineadas con los objetivos corporativos se debe determinar la forma de eliminarlos sin que afecten el normal funcionamiento del trabajo así como la forma de presentarlo de una forma positiva a sus colaboradores.

Encontramos una importante herramienta que funciona como motivador de las creencias y valores de la organización: la cual es la ambición que logra impulsar el sistema de valores, determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos, esto puesto que las aspiraciones son de gran ayuda para determinar la cultura, el Gerente debe de buscar un canal que le permita estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, esta cercanía le ayudaran a entender las situaciones complicadas e incomprensibles. Esta información servirá para incluir en la misión, metas, valores y objetivos de la empresa. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

El siguiente paso a seguir representa la paciencia y la constancia para que los trabajadores se empiecen a sentir a gusto en su trabajo y realicen sus actividades con un gran sentido de pertenencia y sabiendo que el crecimiento de la organización se verá representado en mejor calidad de vida para ellos mismos.

La organización se puede definir como la herramienta por medio de la cual se cumplen las aspiraciones de todos sus integrantes para lo cual se establecen planes y se formulan

estrategias para que se puedan cumplir las metas previamente establecidas esto con el fin de tener una empresa eficiente por tal motivo la responsabilidad del gerente es que no solo se cumplan las metas empresariales sino también las personales.

BONOS POR RESULTADOS

Una de las estrategias que se pueden utilizar para aumentar las ventas son el modo de remuneración por lo cual se deben promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal.

➤ Retribución a los altos ejecutivos:

Entre los planes que se pueden dar a este tipo de funcionarios son vehículos de pago especiales desarrollados para motivar y recompensar a los directivos clave de una organización.

Entre estos incentivos se destacan los siguientes:

Salario base

Incentivo o prima anual Son aquellos en que los ejecutivos reúnen los requisitos para recibir gratificaciones, además del salario, basadas en los resultados a corto plazo. El importe de la gratificación varía directamente con el nivel de resultados o rendimiento de un año a

otro. Este plan tiene como objetivo estimular a los ejecutivos a mejorar la rentabilidad de la empresa a corto plazo.

Incentivos a largo plazo y opciones de compra de acciones para ejecutivos. Se desarrollan cuando éstos reúnen los requisitos necesarios para la obtención de premios a lo largo de varios años. La finalidad de estos planes es motivar y recompensar a los ejecutivos por el crecimiento, rentabilidad y bienestar a largo plazo de una sociedad. Sirven para alinear sus intereses con los de los accionistas, equilibran los objetivos de rentabilidad a corto plazo y les dan la oportunidad de acumular capital.

Prestaciones al empleado. El propósito es minimizar los impuestos actuales y servir de fuente de ingresos o de acumulación de capital para la jubilación. Pequeños beneficios. Son beneficios y privilegios destinados a los ejecutivos (comedor para ejecutivos, alojamiento para ejecutivos, vehículos de la empresa, seguros de vida, préstamos de la empresa, servicios personales, etc.)

b) incentivos para los vendedores:

El diseño de un programa de retribución se convertirá en algo rutinario y con frecuencia ineficaz, sino se basa en un buen conocimiento del entorno que rodea al personal de ventas.

Las remuneraciones más habituales son las siguientes:

Plan empresarial:

- Comisión fija
- Salario base más un incentivo variable controlado
- Salario base más prima

Como Conservar La Cultura Organizacional

Existen diversos mecanismos que son de gran ayuda y de frecuente utilización para crear o en este caso mantener la cultura organizacional en la organización.

Se deben dejar documentos escritos formales de la filosofía organizacional, diagramas, escritos, misión, materiales usados en el seleccionamiento de personal y socialización.

Diseño adecuado de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

Una comunicación formal y explícita de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

Cartelera escrita y digital con las actividades, logros y acontecimientos más importantes.

Entrega de indicadores por proceso para el conocimiento de los trabajadores.

Casos de éxito o de fracaso con el objetivo de que se corrijan los errores o de aumentar las buenas prácticas.

Cómo está diseñada y estructurada la organización. Diseño de los procesos y una guía clara y detallada de los canales de comunicación existentes entre todos los niveles jerárquicos.

Mantener documentados y socializados los procedimientos organizacionales de una manera clara concisa y precisa que sea entendible entre todos los niveles. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuni3n" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar qui3n "encaja" y qui3n "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organizaci3n.)

Pilares Del Proceso Organizacional.

Una tarea de revisi3n constante en un proceso gerencial es de permanente cambio ya que Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar la eficacia y eficiencia de las actividades por lo cual se debe estar reforzando los valores constantemente

ya que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- ✓ Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.

- ✓ Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

- ✓ Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.

- ✓ Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

Definición Trabajo En Equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación,

personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En su libro "La riqueza de las naciones", Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza". Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día". Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y

separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

¿Cómo aumenta la productividad el trabajo en equipo?

La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la elaboración de un producto ya que cada proceso consta de actividades demasiado complejas que necesitan ciertas capacidades, en el remoto caso que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo no tendría el tiempo necesario para que fuera un proceso eficiente. Por lo contrario, con el trabajo en equipo se simplifican las tareas. Se fomenta la especialización por área pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses.

Así mismo se incentiva al estudio y capacitación ya que se tendrá una constante motivación que los puede llevar a ser promovidos a cargos más especializados y con una mejor remuneración dependiendo de su complejidad.

Se evita la rutinización y monotonía de las personas en un trabajo, se debe trabajar sinérgicamente con cada área que integra los procesos ya que si una se atrasa no alimentara el proceso siguiente.

Trabajo por procesos.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos.

Por lo tanto la división de las actividades por procesos es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos homogéneos. Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

Jerarquía.

Desde hace mucho tiempo los líderes de las organizaciones están enfocados en mejorar la eficacia. Por lo cual nombran sub líderes para cada proceso con el fin de descentralizar el control.

Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general, Presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización. Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones:

En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

En la actualidad los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería e vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

El término cultura en una sociedad representa ciertas reglas y comportamientos que determinan la forma en que los individuos deben actuar entre ellos mismos y hacia los extraños, esto hace que tengan diferentes modos de comportarse, así pasa también con las organizaciones.

La personalidad de un ser humano se manifiesta por un conjunto de características que son representativas y permanentes, es decir, que es innovadora, afectuosa, responsable, entre otras, también en las organizaciones se reflejan estos rasgos, siendo llamados, cultura organizacional que a su vez representa una viabilidad para los equipos de trabajo que se encuentran en las empresas. Dicha viabilidad puede ser mayor o menor dependiendo del enraizamiento de cultura que sea establecida. Por ello, se puede deducir que mientras más

fuerte sea la cultura de una compañía, mayores posibilidades tendrá de desarrollarse los equipos de trabajo.

Por tal motivo, se plantea abordar la cultura organizacional desde tres autores, quienes han tratado el tema, principalmente, desde la comunicación. Sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distingue a ésta de otras. Representa una percepción común compartida por los miembros. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Esos valores compartidos determinan, en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responden ante él. (Robbins y Coulter, 2000, p. 80).

Cabe aclarar entonces, que la cultura organizacional alude a ser esas percepciones parcialmente compartidas, ya que no siempre todos los miembros las aceptan.

Con el fin de dar un amplio panorama acerca del término, cultura organizacional, es conveniente mirar más de una definición.

En la empresa circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran a la cotidianeidad; símbolos que configuran un patrón de pensamiento y acción. La cultura es aprendida primero, y sostenida luego; por lo que para entender su dinámica, será necesario considerar los procesos del aprendizaje humano. Para una empresa su gente es fundamental y para gerenciar los procesos de comunicación internos en una empresa _sin perder de vista los externos_, será menester considerar a la cultura corporativa vigente. (Scheinsohn, 1999, p 69).

Para éste autor, la cultura organizacional es la cultura corporativa, que de una u otra manera, justifica el estilo de comunicación interna, siendo ésta a su vez la que dinamiza a la cultura. La base de toda organización son las personas, pues si bien, en toda empresa se encuentran establecidos unos patrones y sistemas de configuración; esto hace, que al momento de un individuo forme parte de una compañía, se deben considerar ante todo, los proceso de aprendizaje humano, que implica por un lado, aprenderlos y adaptarlos, aunque no siempre compartirlos.

Sumado a esto, “La cultura organizacional es una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización” Elías. Mascaray (1998, p 74).

Es invisible en la medida en que ya se encuentran unos comportamientos determinados, muchas veces por las personas que fundan y constituyen las empresas, creando ciertos valores, rituales, símbolos e incluso mitos que perduran a lo largo de las generaciones y que permanecen en el tiempo porque ya es el estilo y la identidad que hacen de la organización su razón de ser y no otra.

Aunque, el hecho de que sea la razón de ser de una compañía, no implica, necesariamente, que no se puedan realizar cambios, aunque no drásticos, en las empresas. Es una realidad, que el entorno en el que se mueven no es el mismo de hace muchos años, las cosas cambian, y por ello, la verdadera esencia de la cultura reside en la capacidad de la empresa adaptarse a las circunstancias.

Cuando esto sucede, sin mayor número de fracaso, es porque existe una cultura activa en la empresa, y por tanto, se torna fuerte “Grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores, como también, el grado de cohesión cultural que existe entre los empleados” (Scheinson, 1999, p 73).

También, una de las dimensiones que se hallan relacionadas con la cultura organizacional es la orientación hacia el equipo “Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos” (Robbins y Coulter, 2000, p. 81). De esta manera, se presenta la relevancia de mirar cómo los equipos de trabajo de una organización se convierten en una característica de la cultura organizacional.

Valores como la participación, el compromiso, la democracia interna, son los que hacen posible la figura de equipo de trabajo en una organización. Sánchez (2006), indica que entre mayor sea el protagonismo de los trabajadores, sin necesidad de que existan dinámicas de control o supervisión, se potencia aún más los equipos de trabajo en una cultura organizativa.

“Una organización que se oriente a las personas que la conforman y a aquellas del entorno con que interactúan y que enfatiza el valor de la cooperación interna, la individualidad va dejando paso a la riqueza de compartir” Fainstein (Citado en Sánchez, 2006). Siendo así, una compañía capaz de impulsar y conseguir resultados trabajando en equipo.

Para cerrar, la cultura organizacional hace viable los equipos de trabajo y a la vez los equipos a la cultura, ambos se complementan. Ya que en la medida en que se constituya en

una empresa una cultura donde la gran mayoría de sus miembros la acepten y la compartan, se puede generar mejores oportunidades de equipos de trabajo, consiguiendo resultados óptimos para la organización. Y, mientras que los equipos trabajen en relación a la interdependencia de las tareas, apoyándose unos a otros, se verá aún más fortalecida la cultura organizativa.

Equipos de Trabajo soluciones para aumentar la productividad

Las organizaciones se hallan ante presiones, adaptaciones debido a los ambientes cambiantes y dinámicos a los que se exponen las empresas hoy en día. Por esta razón, los equipos de trabajo se convierten en una fórmula compatible para manifestarse ante dichos cambios. En este contexto, se estructuran equipos de trabajo interdependientes que puedan responder a los continuos desafíos del entorno, en la medida en que adquieran responsabilidades, conozcan, innoven y gestionen para tener mayor productividad y calidad en las empresas.

Los equipos de trabajo en una organización se convierten en una viabilidad de realizar proyectos, de concretar los objetivos comunes, es la manera de probar que algo sea posible, (Sánchez, 2006, p 3). Y más cuando las empresas se tornan complejas y veloces por el medio en el que se desarrollan y se hallan inmersas.

Con el objetivo de definir qué son y qué caracteriza a los equipos de trabajo, se hará una aproximación a partir del autor José Sánchez Pérez (2006), en el libro, “Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo”.

Se puede precisar, entonces, que los equipos “son aquellos conjuntos de dos o más personas que interaccionan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas en un contexto organizacional particular” (Sánchez, 2006, p 20).

A partir de lo anterior, en las compañías actuales se constituyen los equipos de trabajo como una necesidad, ya que aportan una visión compartida que alimenta y fortalece las empresas, no es relevante para las organizaciones enfocarse en torno al individuo y al trabajo, se necesita de la colaboración, la participación y la comunicación de todos y cada uno de los miembros que conforman la organización.

Es evidente que las administraciones de estos tiempos han cambiado, no porque así lo deseen, sino, porque la actualidad lo exige permanente. De ahí, que no es viable, ni tampoco conveniente configurar a la persona en torno al puesto de trabajo, a que no se le permita opinar ni hacer parte del gran sistema al que pertenece. Así pues, las administraciones ahora son flexibles y requieren de los equipos de trabajo, para que sean ellos mismos quienes aporten y apoyen a la empresa en todo momento.

Es pertinente identificar, en este punto, lo que caracteriza a un equipo de trabajo.

- Exhiben interdependencia de tareas.
- Comparten metas comunes y valoradas.
- Existen para realizar tareas relevantes para la organización.
- Emplean estrategias adaptivas para ayudar a responder al cambio. Y, forman parte del contexto de la organización. Kozlowski y Bell (Citado en Sánchez, 2006).

Lo enunciado anteriormente, refuerza la importancia y el desempeño que cumplen los equipos de trabajo en una organización, hay que destacar, que la interdependencia de las tareas da transversalidad a los equipos de trabajo, pues las actividades se encuentran relacionadas una de la otra y el desempeño de cualquiera puede afectar a las demás. Cuando se fortalece la interdependencia en los equipos es posible cumplir satisfactoriamente las demás características citadas antes, que muestra, además, la diferencia de lo que puede ser un grupo de trabajo.

Fainstein (Citado en Sánchez, 2006), expresa que, trabajar en equipo implicaría, desde una óptica, una variación cualitativa en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales de sus integrantes.

Los aspectos centrales de un equipo de trabajo son,

Personas: Las personas son un aspecto primero y central ya que sin ellas, y sin una buena coordinación de acciones entre ellas, no hay equipo viable más allá de sus expectativas y de la articulación con el cambio social y tecnológico. Se colocan en primer lugar, porque se considera que allí deben estar; son el corazón de las organizaciones.

Tarea: La tarea o actividad da sentido al equipo. Hay una tarea explícita que es la que se ve, lo que el equipo hace y que se plasme en el alcance de los objetivos, y también una tarea implícita, que es construirse como equipo.

Resultados: Así como las personas son características de un equipo, el alcance de los resultados es la base sobre la cual se diseña el equipo mismo y la propia organización a la cual el equipo pertenece. Fainstein (Citado en Sánchez, 2006).

Se puede deducir entonces que una de las utilidades de trabajar en equipo es que de una u otra manera, todos crecen y ganan bajo los términos de la excelencia. Así, la interacción y la dependencia, por decirlo así, de unos y otros para realizar una actividad es lo que conforma un equipo de trabajo.

En resumen, es relevante que los individuos acepten que en un equipo se necesitan los unos a los otros, con el fin de llevar a cabo los objetivos previstos, esto no es más que el sentido de interdependencia. Dicha interdependencia se evidencia por la interacción de los miembros, que a la vez genera una personalidad propia y común de todo el equipo de trabajo.

Es así como, Robbins y Coulter (2000) expresa que las organizaciones se vuelven más propensas a tener una personalidad fuerte orientada hacia el equipo. Es preciso conocer de qué trata este tipo de personalidad orientada a la organización y por ende a los equipos de trabajo.

Cultura Organizacional encaminada al Trabajo en Equipo

Muchas de las organizaciones que poseen culturas fuertes tienden a compartir y aceptar alguna dimensión cultural más que otra. Dichas dimensiones son las siguientes:

Innovación y aceptación de riesgos:

Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

Atención a los detalles: Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

Orientación hacia los resultados: Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados o efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados.

Orientación hacia las personas: Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.

Orientación hacia el equipo: Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.

Agresividad: Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

Estabilidad: Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento. (Robbins y Coulter, 2000, p 80_81)

En este sentido, es ineludible desglosar primero la personalidad que conforma toda una organización para entender cómo ésta se ve reflejada en los equipos de trabajo. Desde esta perspectiva, el autor Daniel Scheinsohn explica de una manera detallada la personalidad corporativa, como también, Robbins y Coulter que dan una aproximación a las personalidades fuertes orientadas hacia el equipo.

“La personalidad hace que las empresas sean únicas, que sea ésta y no otra. Las creencias, los valores, la misión, los objetivos y sus actitudes es lo que conforma a toda la empresa, se convierte, en el centro psíquico corporativo” (Scheinsohn, 1999, p 37, 38).

La personalidad de la organización está compuesta también de carácter, sistemas y destrezas, entendidos éstos como, Carácter, voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad. Está compuesta por: su estructura para funcionar con respecto a jerarquías, funcionalidad y centralidad, y la metodología con que se aborda la naturaleza de las normas, el alcance y el nivel de formación. Por otro lado, están los sistemas que son el modo de autoexpresión que tiende a la eficacia y a la coordinación. Algunos de los sistemas corporativos son, gerenciales, personales, de comercialización, investigación, administración, financiero, producción, etc. Y por último, están las destrezas que son los hábitos corporativos en los que la empresa se destaca; caracterizan su comportamiento y la diferencia de las demás. Algunas de éstas destrezas son, técnicas, físicas, sociales, motivacionales, entre otras. (Scheinsohn, 1999, p 43, 44 y 45).

De esta manera, los elementos que constituyen la personalidad de una empresa, aparte, del centro psíquico corporativo, (misión, objetivos, valores, actitudes) son también, el carácter, los sistemas y las destrezas, mencionados anteriormente. “Las decisiones que toma la dirección superior fijan el rumbo de la empresa, el carácter determina su fortaleza; los sistemas la eficiencia, y las destrezas la calidad del desempeño” (Scheinsohn, 1999, p 46).

Pero todos estos componentes están unidos a un cuerpo corporativo “medio por el cual toda la personalidad corporativa se expresa” (Scheinsohn, 1999, p 47). De ésta forma, el cuerpo corporativo sería el que abarca lo ya expuestos, conformando así, la personalidad de una La personalidad corporativa al hacer que las organizaciones sean esas y no otras, intervienen, de igual manera, en los equipo de trabajo, por el solo hecho de pertenecer a ella. Sería posible deducir, que entre más fuerte sea la personalidad de una empresa, será mayor la personalidad de un equipo. Debido a que si en toda la compañía, en su mayoría, comparte características como la fortaleza, la eficiencia y la calidad, de igual forma, se verán reflejados en los equipos de trabajo.

Por ello, una personalidad fuerte orientadas hacia el equipo “es la que está configurando sus culturas en torno a este concepto. El tema común para definir la esencia de la identidad es el compromiso con el trabajo en equipo” Robbins y Coulter (2000).

En conclusión, la personalidad corporativa influye para que los equipos de trabajo construyan su personalidad de forma permanente. Cuando existen personalidades fuertes en

las organizaciones es más viable que la responsabilidad, el compromiso y la confianza sea evidenciada en los miembros de los equipos y a la vez de la empresa.

Diseño de las Organizaciones.

Su evolución en el transcurso del tiempo.

Podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional

- ❖ Enfoque clásico
- ❖ Enfoque tecnológico de las Tareas
- ❖ Enfoque ambiental
- ❖ Reducción de tamaño
- ❖ En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración

Buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran

carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

❖ En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas; dos, producción de grandes partidas y en masa, y 3, producción en procesos. Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer

término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda en el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas

estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

❖ Enfoque ambiental. En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, in embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de

problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

❖ Con relación a la Reducción de Tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos de

largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

Eficiencia Organizacional

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

CONCLUSIONES

✓ Es de suma importancia conocer que la cultura organizacional la componen muchos asuntos que son indispensables para el desarrollo de las empresas, por este motivo escogí este tema porque es uno de los asuntos más completos y amplios del cual ningún miembro que la compone tiene excepción.

✓ En la actualidad existen una infinidad de cambios en este mundo tan globalizado y es por eso que las empresas tiene que estar muy alerta a reaccionar a estos factores, y sin duda, aquellas organizaciones que logran seguir estables a pesar de tantas limitantes, son las que poseen una cultura fuerte orientada a los colaboradores y el cambio.

✓ Por consiguiente, la cultura organizacional debe ser entendida desde la comunicación interna, siendo ésta un proceso intrínseco que se halla en las organizaciones. Se denomina intrínseco porque es donde todos los elementos que la conforman se encuentran en un fluir constante junto con las relaciones que se establecen. Logrando en su mayoría, que la comunicación interna sea más efectiva.

✓ Una parte muy importante para tener una excelente cultura organizacional y trabajo en equipo son sus líderes sepan estar a la vanguardia de sus equipos motivándolos y orientándolos en modelos mecanicistas o lineales con los cuales se obtendrá una mayor productividad en la empresa en detrimento del desarrollo organizacional integral.

- ✓ Las creencias básicas de las personas afectan el enfoque a la hora de diseñar organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen.

- ✓ El trabajo en equipo, es una de las condiciones que se requieren para ser un buen profesional y desempeñarse en cualquier trabajo, además esta nos permite convivir y tener mayor convivencia con las personas de nuestro alrededor pues esta permite escuchar las ideas de los demás, aceptar, apoyarlas y llevarlas a cabo. Además en el trabajo en equipo permite fijarse metas, en las cuales todos los miembros del equipo deben participar para alcanzarlas.

- ✓ Por otro lado es fundamental los diversos roles que desempeñe cada uno y la responsabilidad que cada uno toma, pues de ellos depende la coordinación y/o asignación de las tareas, además de que esto permite tener claro el objetivo. Sin embargo, cada uno de los miembros del equipo, aporta sus habilidades y destrezas para colaborar en alcanzar la meta. Además este debe ser respetuoso, animar al compañero, aceptar las opiniones de los demás y realizar preguntas si es necesario.

- ✓ Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Elías, J; Mascaray, J. *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona: Gestión (2000).
- Ludlow, R y Panton, F. *La esencia de la comunicación*. México: Prentice_hall Hispanoamérica, S.A. (1997).
- Robbins, S y Coulter, M. *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V. (2000).
- Sánchez, J. *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U. (2006).
- Scheinsohn, D. *Comunicación estratégica*. Imagen corporativa. Buenos Aires: Macchi. (1999).
- Edgar s, Administración David r. Hampton ediciones McGraw-Hill *¿cómo se encarna y transmite la cultura? organizational dynamics*.
- Kenneth *manual de administración estratégica*, albert ediciones McGraw-Hill

Bittel R y ramsey J, *Enciclopedia del management*, le diciones centrum.

Richard h, *Organizaciones: estructura y proceso*, ediciones prentice-hall hispanoamerica s.a.

Denison, D: *Cultura corporativa y productividad organizacional serie empresarial*. edit legis. Bogotá, Colombia, organización y administración, g. dessler. (1992),

Introducción a la teoría general de administración, i. chiavenato. Éxito gerencial y cultura, h. granel.

Margarita M; Maribel S *aprender a trabajar en equipo*, paidos ibérica, (2005)

Francesc B, *como trabajar en equipo*, ediciones gestión (2000, 2007)