

**UNSAM**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
**SAN MARTÍN**

Lic. en Administración y Gestión Empresarial

# “El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano”

AUTOR: MARISOL MAISY

MAIL: [marisolmaisy@hotmail.com](mailto:marisolmaisy@hotmail.com)

TUTORA: PAULA MULER

FECHA DE PRESENTACIÓN:

04/07/2019

## Índice

Abstract.....	3
Introducción.....	4
CAPITULO N° 1: Equipo.....	5
CAPITULO N° 2: Trabajo en Equipo .....	6
2.1 Características del Trabajo en Equipo .....	7
2.2 Las 5 C del Trabajo en Equipo.....	10
2.3 Etapas de un equipo de trabajo .....	13
2.4 Proceso de creación de un equipo de trabajo.....	14
2.5 Beneficios del Trabajo en Equipo .....	16
2.6 Ventajas y desventajas del Trabajo en Equipo .....	17
2.7 Tipos de Equipo .....	18
2.8. ¿Cómo potenciar el trabajo en equipo en una empresa? .....	19
2.9 Aprendizaje en equipo .....	21
2.10 El ambiente de trabajo .....	22
2.11 Contrato Psicológico .....	24
2.12 Modelos Mentales .....	25
2.13 Equipos de alto desempeño.....	26
Conclusiones de los capítulos N° 1 y 2:.....	27
CAPITULO N° 3: El Liderazgo en los equipos de trabajo.....	28
3.1. Estilos de Liderazgo en los equipos.....	28
3.2 Características de un líder experto .....	31
3.3 Cinco mitos sobre el liderazgo .....	34
3.3 Problemas en el liderazgo de los equipos .....	35
3.4 Líder Coach para equipos de alto rendimiento .....	37
Conclusiones del Capítulo N° 3: “Liderazgo en los equipos de trabajo” .....	40
CAPITULO N°4: Motivación para lograr eficiencia en los equipos de trabajo .....	41
4.1 Satisfacción laboral .....	43
4.2 Causas de la satisfacción laboral.....	44
4.3 Conflicto en los equipos .....	45
4.4 Como dirimir conflictos en un equipo .....	47
4.5 Medición del nivel de satisfacción.....	48
Conclusiones del Capítulo N°4: Motivación para lograr eficiencia en los equipos de trabajo.....	49

CAPITULO N°5: La Comunicación en los equipos de trabajo.....	50
5.1 Competencias Conversacionales.....	53
5.2 Comunicación Organizacional .....	56
5.3 Comunicación eficaz dentro de los equipos de trabajo.....	57
Conclusiones del capítulo N° 5: “La Comunicación en los equipos” .....	60
CAPITULO N° 7: Ejemplos prácticos de trabajo en equipo exitosos.....	61
7.1 Google.....	61
7.2. Cirque de Soleil.....	65
7.3 Los Detroit Pistons .....	67
CAPITULO N°8: Ejercicio Práctico .....	69
Conclusión final del Trabajo Final de Práctica Profesional.....	72
Bibliografía.....	74
Anexo N°1 .....	76
Anexo N°2 .....	77
Anexo N°3 .....	81
Anexo N°4 .....	85

### **Abstract**

El objetivo del presente estudio es demostrar que el trabajo en equipo en las organizaciones es el factor clave para la eficiencia en la gestión del capital humano. Para ello abordé la temática a través del análisis de las características que tiene un equipo, cuáles son las etapas para su formación y como potenciarlo para que éste sea exitoso. Para hacer éste estudio he investigado tópicos que influyen al tema de estudio y como se relacionan con éste a través de bibliografía específica de diferentes autores, alguna de la cual fue tomada de materias propias de la carrera.

Por otro lado, se describe la importancia que tiene la elección de un líder adecuado, (que denominaré líder coach) para que el equipo funcione eficientemente y cuáles son los problemas que pueden surgir hasta encontrar el adecuado para el equipo.

Además, se identificó cuáles son las competencias conversacionales para que la comunicación hacia los colaboradores del equipo sea eficiente y la importancia de la retroalimentación para conocer los diversos puntos de vista de los integrantes del equipo.

Así mismo se ha marcado la relevancia que tiene el entorno y como éste afecta en la gestión del equipo, un buen ambiente laboral es fundamental para que se formen equipos de alto rendimiento.

Finalizando el trabajo se describen casos reales donde se han modificado la conducta de los equipos de trabajo y esto ha llevado a conseguir mayor eficiencia en su gestión; y un ejercicio práctico donde se engloba todo lo descrito en el trabajo.

Al final de cada capítulo se ha hecho una conclusión y el trabajo culmina con una conclusión final que abarca toda la investigación realizada donde se verifica el tema central de mi análisis.

## **Introducción**

El trabajo en equipo es una práctica inherente al ser humano, desde el origen de los tiempos el hombre buscó asociarse con otros grupos para garantizar su supervivencia a través de la satisfacción de necesidades básicas. El hombre es un ser social y como tal necesita de otros para conseguir sus fines.

Mucho de aquello aún se encuentra en nosotros. Hoy en día, a pesar del avance de la tecnología y la globalización, el trabajo en equipo sigue siendo un recurso importante para el desarrollo organizacional. Las empresas suelen estar formadas por un staff variado, con diferentes experiencias, estudios, habilidades, capacidades, aptitudes; y en esa diversidad es donde se enriquece la organización.

Esta no es la única forma de desempeño laboral pero sí la que ha logrado mejores resultados, se obtiene un mejor resultado en un trabajo en conjunto que con la suma de trabajos individuales. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requieren de talentos prácticamente imposible de encontrar en una sola persona. El trabajar en equipo nos enseña a respetar las ideas de los demás y ayudar a nuestros compañeros.

El objetivo de este estudio es demostrar que el trabajo en equipo, con una comunicación fluida y una dirección clara, es fundamental para lograr la eficiencia en la gestión del capital humano.

*“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”* – Proverbio africano.



## **CAPITULO N° 1: Equipo**

Un equipo es un grupo de seres humanos con habilidades complementarias que trabajan en conjunto para alcanzar una meta en común, cuentan con una mentalidad colectiva. Un ejemplo puede ser los equipos de fútbol quienes tienen como finalidad el logro del campeonato que disputen. El rasgo característico de un equipo será conseguir el fin por el cual se unieron y para esto debe contar con una organización que le permita conseguir sus objetivos.

El equipo implica la integración de un grupo de personas sin cada una de las cuales la meta no puede lograrse y con una metodología por los que se hacen responsables mutuamente.

Para la creación de un equipo debe existir un acuerdo por el que sus componentes establecen un compromiso de trabajar juntos, arrastrados por una motivación en común.

La definición de equipo es diferente de la de grupo; un superior puede reunir un grupo de personas y nunca construir un equipo. El superior debe saber transmitirle a cada individuo que es interdependiente y cuál es el propósito en común. El concepto de equipo implica un sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva, mientras que los grupos se enfocan en el desempeño individual, las metas y la confianza de capacidades individuales.

Será imprescindible para lograrlo, la contribución de todos sus miembros y una vez alcanzado el objetivo para el que se creó el equipo, no es necesario que siga existiendo como equipo. Tras el cumplimiento de su misión puede desintegrarse, ya que los objetivos han sido cumplidos y ya no tienen razón de ser.



## **CAPITULO N° 2: Trabajo en Equipo**



Se denomina equipo de trabajo a aquel grupo de trabajadores organizados de la forma más óptima posible, los cuales son dirigidos por un líder el cual trabajará en pos de la consecución de los objetivos de la organización. Cada miembro del equipo hace una parte, pero todos con un objetivo en común. Existen tres elementos claves para saber cómo se trabaja en equipo:

- **Organización:** para que cada miembro pueda trabajar de forma independiente debe haber una división clara de tareas. Siendo responsable del conjunto del equipo al finalizar la tarea.
- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por un conjunto de personas cada una de las cuales tiene diversas experiencias, capacidades, formación, aptitudes, etc. Estas características influirán en forma decisiva en los resultados finales obtenidos por el equipo.
- **Objetivo común:** todos los integrantes del equipo tienen metas individuales, las cuales siempre deben ser compatibles con los objetivos del equipo.

Existe otro término que parece similar, aquí los diferencio para evitar confusiones: “*Trabajo en Equipo*” y “*Equipo de Trabajo*”.

**Equipo de trabajo** es el conjunto de personas asignadas, de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo las órdenes de su coordinador. Para continuar con la línea del ejemplo anterior, el caso de un equipo de fútbol los jugadores son los que despliegan la tarea a través de la habilidad que tienen con la pelota y el director técnico es el coordinador de ese equipo.

**Trabajo en Equipo** son las estrategias, procedimientos y métodos que utilizará el grupo para conseguir tal fin. Para seguir con el paralelismo, trabajo en equipo se refiere a la táctica que decidirá utilizar el director técnico y que les transmitirá a los jugadores para que éstos plasmen en el campo de juego y puedan conseguir la meta que es ganar el partido.

## **2.1 Características del Trabajo en Equipo<sup>1</sup>**

Entre las características que describen a todo trabajo en equipo se puede detallar las siguientes:

- **Compromiso unificado con un objetivo:** reunir un equipo eficaz que le permita cumplir con los objetivos hace que la organización trabaje adecuadamente. Un conjunto efectivo se compromete y mejora sus objetivos por medio del uso de los recursos del conjunto. Los miembros del equipo deben estar conforme a lo establecido. Cuando se les muestra a los integrantes del equipo un objetivo determinado, estos pueden acoplarse y trabajar en un solo conjunto para cumplir con la actividad. Las metas establecidas deben ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecución del éxito depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado.
  
- **Participación en el grupo:** Para que un conjunto opere como un equipo, todos los integrantes del equipo deben participar en la elaboración de una solución. Cada miembro de un equipo de trabajo es fundamental para el éxito del componente, por ese motivo cuando se determina una actividad, cada miembro debe conocer cuál es su responsabilidad. Deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
  
- **Comunicación abierta y efectiva:** La comunicación es trascendental para implantar un sentido de confianza entre los miembros. Cuanto más libre y sincera sea el diálogo entre los miembros del equipo, más cómoda serán los *brainstormings*. Cada uno debe escuchar detalladamente la opinión de los demás como un símbolo de respeto. Para esto se debe involucrarse en la conversación, y realizar preguntas sobre el tema que se esté hablando. La falta de comunicación es uno de los problemas más graves para el conflicto y los problemas de trabajo. Hay que involucrar a todas las personas intercambiando información. Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se

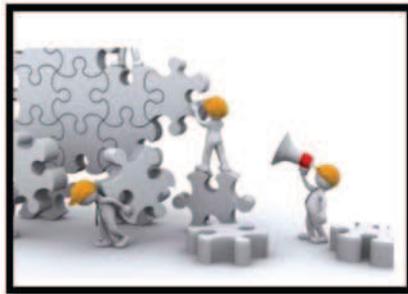
---

<sup>1</sup> <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/#ixzz5NucVJRos>

adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a que deben hacer.

- Liderazgo: En todos los equipos se necesita de una persona que lleve las riendas del trabajo, que sean capaces de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos.
- Dirección clara: Sin un sentido claro de lo que el equipo precisa o desea lograr no se obtiene un resultado exitoso, es imposible reclutar el equipo adecuado de personas para alcanzar el objetivo correcto. Se debe establecer los objetivos específicos englobando los resultados deseados. Lo ideal sería iniciar con el punto final, es decir, conocer el resultado y que el equipo tenga la flexibilidad para desenvolver y solucionar el problema que le aqueja a la organización.
- Resolución de Problemas: Los equipos deben tomar los errores como oportunidades de aprendizaje. Se debe hacer una autoevaluación para detectarlos y corregirlos. La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende del estilo de liderazgo del gerente.
- Roles definidos: cada miembro del equipo tiene un rol específico y claro conocido por el resto.
- Motivación: La motivación de los miembros del equipo hará que la gente cumpla con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes. Esto genera compromiso de trabajo en equipo y estimulación para nuevas ideas para aumentar el nivel de satisfacción.
- Interdependencia: todos los integrantes del equipo aprenden del otro y de ésta forma se enriquece el equipo para el cumplimiento de la meta.

- Tomas de decisiones: un equipo asume un método integrado sobre la toma de decisiones que lo ayuda a renovarse de forma rápida y positiva a todas las situaciones negativas causadas. El líder del equipo tiene la capacidad de plasmar sus ideas para obtener la opinión de sus miembros. Este hace énfasis en las tomas de decisiones dentro del equipo que va desde la resolución de un problema interno hasta de un posible cambio en el liderazgo del equipo.
- Elaboración de reglas: en todos los equipos se elaboran reglas que deben ser respetadas por todos los miembros. Son reglas de comportamiento que proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada.
- Búsqueda de excelencia: la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.



#### *¿Por qué trabajar en equipo?*

El éxito de las empresas depende del compromiso de sus empleados. Cuando estos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros del mismo grupo se entiendan entre sí. Precisamente allí está la clave del éxito, que sepamos como desenvolvemos en un grupo de personas cuyas habilidades y formas de pensar difieren de las nuestras.

## **2.2 Las 5 C del Trabajo en Equipo**

Existen 5 puntos claves que todo líder debe tener en cuenta para que el equipo cumpla con su objetivo eficientemente:

### **Comunicación:**

Para que haya una buena comunicación en la empresa es necesario que los trabajadores cuenten con una serie de equipamiento y herramientas que les permitan comunicarse entre ellos de la mayor cantidad de formas posibles. Para trabajar en equipo es necesario mantener siempre activos los canales de comunicación; es fundamental escucharse y estar dispuesto a admitir replanteos y cambios, ya que el equipo funcionará en la medida que las estrategias se asuman con claridad y en conjunto. Implantar todas las combinaciones entre espacio y tiempo es crucial para conseguir una buena comunicación:

- ✓ Los trabajadores que disponen de espacios de reunión y de ocio comunes pueden desarrollar su comunicación de forma mucho más eficaz que quienes no lo tienen.
- ✓ Cuando dos trabajadores tienen distintos horarios de trabajo, pero deben colaborar en el mismo proyecto, disponer de un sistema de comunicación entre ambos es vital.
- ✓ Para aquellos trabajadores que necesiten comunicarse de forma simultánea, pero se encuentran en distintos lugares, las tecnologías de la comunicación a través de una videollamada o chat son una excelente solución.

### **Compromiso**

Los miembros del equipo son conscientes de que solo si cada uno pone lo mejor de sí y está dispuesto a dar su tiempo y su energía al grupo, las metas se pueden volver éxitos. Las personas que integran equipos de trabajo se comprometen de verdad cuando creen en lo que hacen y lo ven como algo trascendente, y sobre todo cuando ven que los demás también lo hacen, porque el compromiso es parte del valor del grupo. Si una persona no se siente comprometida con el trabajo, lo abandonará a la mínima oportunidad, lo que repercutirá negativamente al equipo.

### Confianza

Confiar en los demás, tener la seguridad de que los intereses y las responsabilidades son compartidos es un aspecto central y decisivo, que no puede faltar en el trabajo en equipo. Cada integrante del equipo debe generar no solo la confianza, sino cultivarla permanentemente desde sus dichos y sus acciones. La confianza es la que une emocionalmente al equipo.

### Coordinación

El grupo de trabajo es un capital humano, y para obtener el máximo rendimiento de este valioso capital, la coordinación es clave. Para esto establecer un líder en cada equipo de trabajo es una idea recomendable, ya que ésta persona podrá asumir la función de controlar que los demás miembros cumplan con su trabajo. Quien coordina debe tener muy en claro el plan de trabajo y conocer cuáles son las habilidades y las capacidades de cada miembro del equipo, pues coordinar es integrar en pos del objetivo. En cualquier caso, un equipo sin coordinación está abocado al fracaso.

### Complementariedad

Este punto hace referencia a los conocimientos y habilidades de cada miembro como a su desempeño dentro del proyecto.

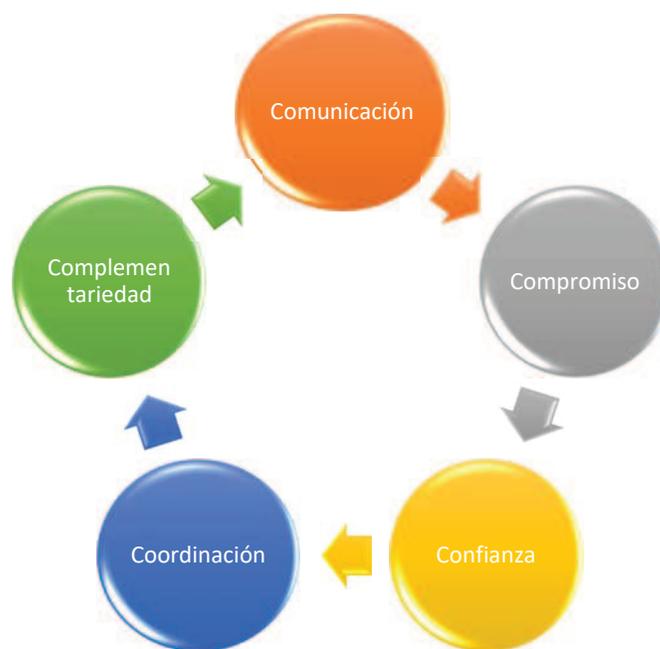
- ✓ *Conocimientos y habilidades:* se debe tener en cuenta diferentes aspectos para no cometer errores, como elegir a dos expertos de un mismo campo y dejar otro campo sin cubrir. Se deben elegir expertos que se complementen.
- ✓ *Desempeñar:* se debe prestar real atención a que las tareas de los miembros no se pisen o solapen. Si dos personas realizan la misma tarea estaremos perdiendo el tiempo.

Solo con la colaboración y la complementación de diferentes personas se puede crecer como equipo, en un ambiente cada vez más complejo y cambiante. Cada integrante del equipo necesita del otro para alcanzar entre todos los objetivos planteados.

“El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano.”

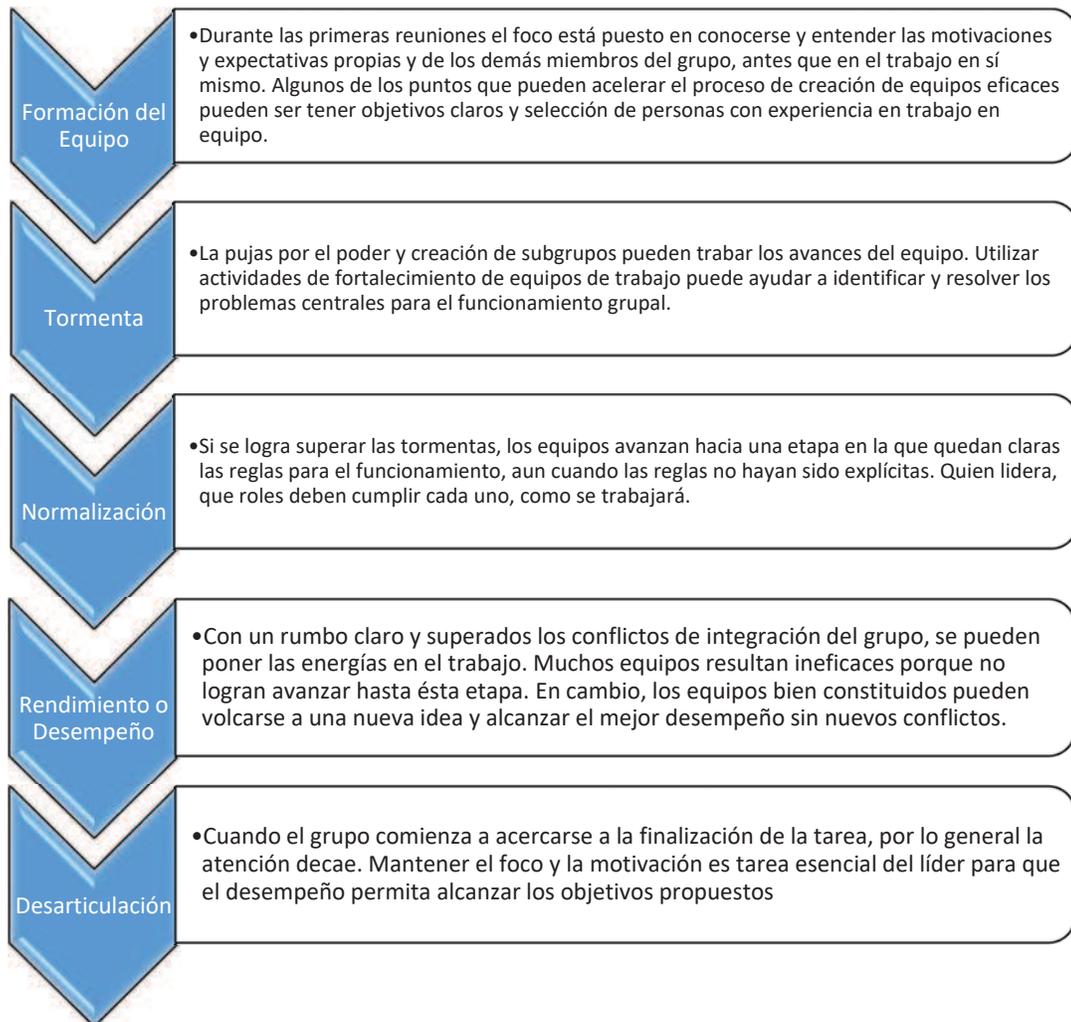
---

Sea cual sea el orden que establezcamos, las 5S deben complementarse unas con otras, si se hace los resultados son sorprendentes.



### **2.3 Etapas de un equipo de trabajo**

Al momento de formar un equipo de trabajo hay que tener en cuenta las siguientes etapas, típicas de todo equipo, para gestionar a los integrantes y conseguir mejores resultados:



Cuando las personas se potencian al trabajar juntas por el objetivo común, puede generar una ventaja competitiva para la empresa. Estas potencian su desempeño y al trabajar en forma integrada los objetivos parecen más fácil de alcanzar. No es lo mismo trabajar con otros que integrar un equipo, no siempre la participación de varias personas

en una tarea implica un trabajo en equipo. Se habla de verdaderos equipos de trabajo cuando la sinergia genera resultados extraordinarios. Por lo general, esto se logra en grupos pequeños con cuyos miembros tienen habilidades técnicas e interpersonales y toman decisiones sobre la base del aporte de todos. En este sentido las actividades de “team building” facilita la formación de equipos y su integración. Dedicar regularmente tiempo a actividades de integración y fortalecimiento de grupo a través de propuestas colectivas como juegos, deportes o desafíos se facilita la construcción de las relaciones necesarias para el grupo funcione. Este tipo de actividades fomenta la diversidad de visiones y la negociación entre ellas para alcanzar los objetivos. En grupos multidisciplinarios, las distintas perspectivas y conocimientos aportan a la resolución de problemas complejos. La base de los equipos exitosos es la confianza mutua y el desempeño extraordinario a través de la integración de otros. Así, la participación en un equipo bien articulado es siempre una experiencia enriquecedora que deja huellas en el campo personal. Para que todo esto funcione el rol del coordinador es fundamental; él es quien debe ayudar al grupo a fijar objetivos, organizar el trabajo y articular relaciones. Su rol debe estar orientado, no sólo a la tarea en sí, sino al mantenimiento del grupo.

#### **2.4 Proceso de creación de un equipo de trabajo**

La creación de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases:

1. Su existencia debe estar justificada, sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.
2. Una vez que se ha constatado la necesidad de su existencia será necesario definir con claridad cuáles van a ser sus cometidos y cuales los objetivos que deberá alcanzar.
3. Determinar su posición dentro de la organización en el supuesto de medianas y grandes empresas: de quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.
4. Seleccionar a sus miembros, en función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado, así como determinar el número de miembros para que su funcionamiento sea eficaz. Hay que seleccionar personas con capacidad

para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc. Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes). Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

5. Tras ello, es necesario que la dirección convoque una reunión con todos los miembros del equipo. Con esta reunión se pretenderá presentar a cada uno de los miembros, así como a la persona que se ha decidido que ostente la jefatura. Se explicará cual ha sido el motivo/justificación que ha generado la creación del equipo y por último se comunicará con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución si lo hubiera, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y cómo puede afectar a la remuneración de sus miembros.

6. Una vez que la dirección ha realizado la presentación formal y tras marcharse los miembros de la directiva, la reunión continuará de la mano del jefe del equipo. Este, les informará de cómo se van a organizar, cuál va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc. Se fomentará, que antes de empezar a trabajar sus miembros se vayan conociendo (en el supuesto de que no se conozcan) y que comience a establecerse una relación personal entre ellos. No se trata de que tengan que ser íntimos amigos, pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial. Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se debe fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión. El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. Para ello resulta muy interesante las actividades extralaborales: comidas informales, actividades de ocio (excursiones, equipos deportivos, etc.).

## **2.5 Beneficios del Trabajo en Equipo**

En una organización es importante que los empleados trabajen en equipo. Cada empleado debe aportar su granito de arena para que el trabajo en equipo permita los mejores resultados. Cuando se trabaja en equipo eficazmente aparece la sinergia, es decir, la unión de energías constructivas. Esto provoca que los esfuerzos realizados por los miembros se potencien, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficiencia de los resultados.

Existen varias razones por las cuales el trabajo en equipo es de elevada importancia, y que son incuestionables, y son debidas a varios factores:

- Creación de sinergias: un grupo de personas trabajando estructuradamente puede alcanzar sinergia, los conocimientos individuales tienen mayor impacto cuando se suman a otros. El resultado global alcanzado por el grupo es superior a la suma de los resultados que se obtendrían sus componentes trabajando individualmente, con dinámicas y objetivos claros y sus roles bien definidos.
- Estructuras más flexibles y participativas: las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos de las jerarquías y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Por otro lado, fomenta el compañerismo, influye de forma positiva en los trabajadores, genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas encomendadas en un ambiente de armonía. Los miembros del equipo tienen pertenencia hacia el grupo y la empresa en su conjunto, fomenta la colaboración mutua y la solidaridad.
- Empoderamiento y responsabilidad: cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado.
- Fomenta el desarrollo de habilidades sociales: como ser empatía, comunicación eficaz, resolución de conflictos entre otros, cualidades que no podría evidenciarse en ambientes autoritarios y rígidos.
- Fortalece a las empresas ante el cambio: los grupos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de amenazas que pueden obstaculizar sus objetivos.

## **2.6 Ventajas y desventajas del Trabajo en Equipo<sup>2</sup>**

### VENTAJAS

- **Más motivación:** los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocido por ello, desarrollando un sentimiento de autosuficiencia y pertenencia al grupo.
- **Mayor compromiso:** participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas:** el efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado un mayor número de ideas, que cuando trabajan en solitarios, las ideas se retroalimentan.
- **Más creatividad e ingenio:** la creatividad se estimula con la combinación de esfuerzos de los individuos. Ello ayuda a crear nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- **Mejora la comunicación:** compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- **Mejores resultados:** cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que los resultados mejoran.

### DESVENTAJAS

- **El grupo se dividen en subgrupos:** los subgrupos se formarán luego de discrepancias en el equipo y por afinidades personales y harán que las personas defiendan sus ideas en base a simpatías y no en base a criterios profesionales. Esto puede provocar baja de rendimiento e incluso la ruptura del grupo, para evitarlo el conviene fomentar la interacción entre los miembros del equipo y poner en claro que dividido será más débil.
- **Imposición de criterios:** algún miembro del equipo puede querer imponer su criterio, sea el líder o no, todas las opiniones deben ser respetadas y tenidas en cuenta. De lo contrario perderemos la oportunidad quizás de aprovechar buenas ideas y crear conflictos indeseables entre los integrantes del grupo.
- **Perder tiempo:** para el grupo se sienta motivado es conveniente que los integrantes estén de acuerdo con las decisiones tomadas y puede perderse demasiado tiempo hasta alcanzar una postura común.
- **Inadaptación:** algunas personas pueden considerar una “tortura” trabajar en equipo, pueden no sentirse cómodas y pueden causar problemas. Una solución sería que realice un tipo de trabajo más autónomo.

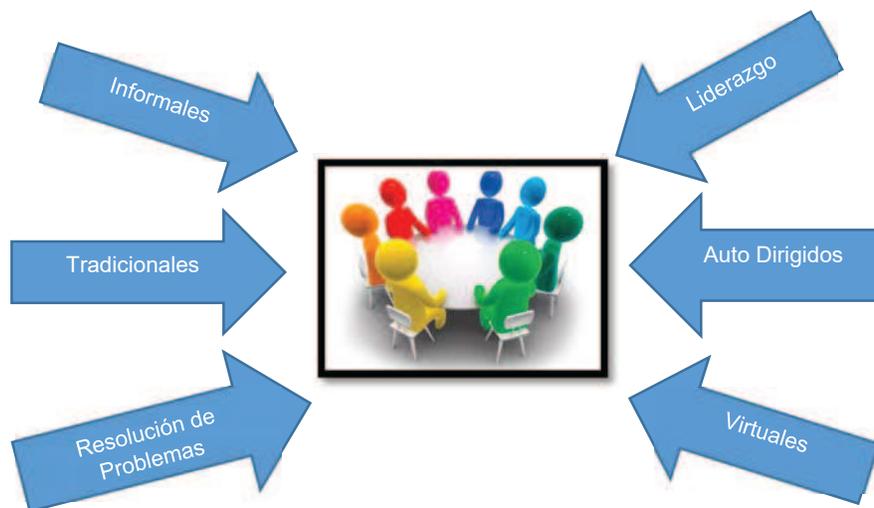
---

<sup>2</sup> <https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-del-trabajo-en-equipo/>

Aunque el trabajo en equipo bien llevado puede ofrecer grandes satisfacciones, no siempre será fácil conseguir que las cosas funcionen como deben. Dentro del equipo pueden surgir conflictos y se pueden generar pérdidas de tiempo y energía.

## **2.7 Tipos de Equipo**

Existen 6 tipos principales de equipo en las organizaciones:<sup>3</sup>



- **Equipos Informales:** generalmente se forman con fines sociales, a partir de un conjunto de intereses comunes entre los empleados, que pueden ser o no los mismos que los de la organización. Los líderes no son nombrados por la organización.
- **Equipos tradicionales:** son las áreas de la organización consideradas como departamentos. Los líderes son nombrados por la organización y tienen poder legítimo en el equipo. Se espera de éste equipo un resultado, ya sea entrega de un servicio, produzca un producto que la organización le ha asignado.

---

<sup>3</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-equipos-de-trabajo-en-las-organizaciones/>

- Equipo para resolver problemas: se forman cuando se debe resolver un problema que no puede ser resuelto dentro de la estructura organizativa. Son equipos interdisciplinarios, es decir, provienen de diferentes áreas y su fin es encontrar solución al problema.
- Equipos de liderazgo: están compuestos por el management de la organización y se reúnen para abarcar los límites entre las diferentes funciones de la misma. Los gerentes de las diferentes áreas deben interactuar y elaborar una estrategia común para el fin.
- Equipos auto dirigidos: a éste tipo de equipos se les da autonomía para decidir cómo se hará el trabajo, se les da una meta y luego determinan como lograrla. Se les permite elegir a los nuevos miembros del equipo y se les puede dar responsabilidad de evaluarlos. Deben cumplir con estándares de calidad e interactuar con compradores y proveedores. El líder es convocado por un proyecto en particular y cuando la meta se cumple el equipo se disuelve.
- Equipos virtuales: la tecnología ha mejorado la capacidad de los individuos para reunirse, realizar negocios, compartir documentos y tomar decisiones sin estar en el mismo lugar. La dinámica de éste tipo de equipos es muy diferente y hay que dominar muy bien las tecnologías ya que no hay intercambios faciales ni auditivos. Cada miembro es responsable de sus tareas y del equipo en general. Los factores clave en el éxito de un equipo virtual son la formación eficaz del equipo, la confianza, una comunicación efectiva y la colaboración entre los miembros.

### **2.8. ¿Cómo potenciar el trabajo en equipo en una empresa?**

Para potenciar el trabajo en equipo en una organización hay que fomentar una serie de estrategias:

- Buena comunicación: de todas las estrategias ésta es la fundamental y es la base para que un equipo funcione. Debe existir entendimiento entre todos los integrantes puede crearse un ambiente hostil. Tener un buen protocolo

de comunicación dentro del equipo ayudará a que los objetivos fijados por el equipo se consigan con una mayor velocidad. Para ello es necesario establecer una estrategia de liderazgo en el que un portavoz pueda mediar en decisiones.

- *No enfocarse en un “yo” y fomentar un nosotros en todo momento:* debe recordarse que el trabajo se lleva a cabo para cumplir un objetivo en común, por ello no se debe centrar en que una sola persona cumpla sus objetivos. Esto puede extrapolarse a los “stakeholders” que empezaran a valorar la empresa como un grupo y no centrada en una sola persona.
- *Uso de herramientas para la gestión de tareas para el trabajo en el equipo:* En el mercado existen numerosas herramientas para gestionar el trabajo en equipo: Asana, OpenPojet, Dropbox, Hootsuite; para elegir cual es la adecuada para cada grupo es necesario conocer que necesidades cumple cada una de ellas y decidir en equipo cual es la indicada. Estas herramientas fueron creadas para optimizar el trabajo; sin embargo, el desconocimiento por parte de los empleados puede tener un efecto contrario.
- *Potencia el know-how de cada miembro del equipo:* un equipo debe formarse a partir de las aptitudes y actitudes de cada uno de los miembros, y fomentar que cada uno realice la tarea que mejor sabe hacer o que más le gusta. De ésta forma se estará creando un equipo motivado que se traducirá en mejores resultados. Para esto es fundamental conocer a fondo a las personas que se encuentran en el equipo, como también sus aspiraciones y sus metas.
- *Crear un sentido de pertenencia con la empresa:* trabajar el sentido de pertenencia a la organización ayuda a crear cultura de empresa positiva, consiguiendo además promover un espacio más confortable donde trabajar. Para ello es necesario que los integrantes del equipo de trabajo establezcan vínculos de confianza y motivación en conjunto. Un ejemplo para fomentar esto son las cenas, entregas de premios, recordar los cumpleaños y celebrarlos de forma que cada miembro se sienta especial en ese día.
- *Delegar y confiar en las personas que trabajan en el equipo:* si establecemos el cambio de mentalidad del “yo” al “nosotros”; esto conseguirá que podamos

delegar parte del trabajo a otra persona, de no conseguirlo, el problema puede estar en alguno de éstos motivos:

- Se continúa pensando en el “yo” en lugar de “nosotros”.
- No has delegado la responsabilidad en los profesionales adecuados para tu equipo.

La solución a éste punto es la reestructuración del equipo, y de no encontrar ningún perfil válido dentro del equipo, se debe hacer un proceso de selección por fuera.

- *Motivación*: todo líder deberá motivar en todo momento a su grupo. Para ello se debe recordar como lo hace un entrenador de fútbol para que el equipo busque siempre la victoria. Inspirarse en la filosofía de Steve Jobs o Gandhi para motivar a su equipo a través de sus enseñanzas y que se identifiquen con ese espíritu. Cada miembro del equipo es diferente por lo tanto una única filosofía no es válida para todos, por ello es fundamental que el líder empatee con todos los miembros del equipo y conozca sus motivaciones, más allá de las laborales.
- *Celebrar los resultados con el equipo*: compartir con el equipo los resultados positivos y no sólo los negativos.

## **2.9 Aprendizaje en equipo**

El aprendizaje en equipo es una de las disciplinas del aprendizaje, que conjuntamente con el pensamiento sistémico, los modelos mentales, la visión compartida y el dominio personal conforman las herramientas facilitadoras del aprendizaje organizacional.

Se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios fijados por el grupo, el equipo nunca concluye su aprendizaje, si lo cree concluido cierra el acceso al mismo.

Pueden señalarse tres dimensiones que conforman el aprendizaje en equipo:

- *Pensar agudamente sobre problemas complejos*:
  - Explorar el potencial de la sumatoria de las mentes individuales.
  - Analizar las fuerzas que impiden que el pensamiento grupal sea mayor.

➤ *Acción innovadora y coordinada:*

- Aspectos de actuación espontánea y coordinada.
- Impetu operativo
- Clara complementación entre sí de los integrantes.

➤ *El papel de los miembros del equipo en otros equipos:*

- Todos los actos de los equipos son coordinados con y entre otros equipos.
- Es una disciplina colectiva, con independencia de la existencia de aptitudes y conocimientos individuales.

## **2.10 El ambiente de trabajo**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que se denomina clima organizacional <sup>4o</sup> laboral. Es la percepción que los colaboradores de una organización tienen de la empresa a la que pertenecen y es quizá el factor con mayor peso para determinar el desempeño del conjunto. La metáfora clima es particularmente apropiada para hablar del ambiente laboral de una organización empresarial.

Existen factores internos y externos que contribuyen a la conformación del clima laboral. En lo interno, un ambiente en donde los individuos se encuentren satisfechos e incluso orgullosos de las condiciones culturales y físicas de la organización, la integración de los equipos de trabajo, la historia, valores y tradiciones, el liderazgo, la misión de servicio a la comunidad, etcétera, propiciará el logro de metas y además desatará energías creativas. Por el contrario, un ambiente caracterizado por un clima de tensiones, de frustración profesional, de ausencia de incentivos, con liderazgo autoritario y falta de claridad en las metas empresariales y sociales, disminuirá la productividad y aumentará

---

<sup>4</sup> Bustos, Paulina, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta (2006). Concepto de clima empresarial. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 16 de junio de 2006

los costos. En lo externo, existen diversos factores que ejercen influencia sobre el clima laboral. La colocación de la empresa en los mercados, el prestigio (o carencia de) local, regional, nacional e internacional; los valores (o la ausencia de) y cómo son percibidos por la sociedad, la amenaza de compras hostiles, el desempeño en la bolsa de valores, la aplicación de reglamentaciones, la amenaza de competidores, etcétera, son situaciones que influirán en el ambiente laboral de la organización. Así, el clima tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa. Para algunos autores, el clima describe el conjunto de características que explican una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma<sup>5</sup>. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima y éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad o empowerment:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

<sup>5</sup> Gibson, James (1992). Organizaciones. México: Ed. McGraw Hill.

- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre lo adecuado de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones en las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **2.11 Contrato Psicológico**

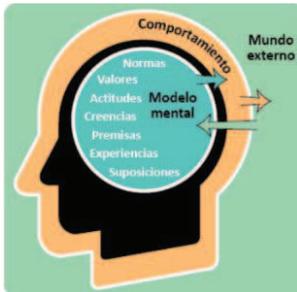
El contrato psicológico se trata de expectativas no escritas entre la persona y la organización. Ambas partes suscriben éste acuerdo implícito sobre necesidades que esperan ser cubiertas.

La relación entre el individuo y la organización es una relación de interacción, que se manifiesta en una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y re-establecer un contrato psicológico aceptable.

Las necesidades, tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de sociabilización organizacional, en la forma de normas de cambio organizacionales. Se podría pensar que estas normas son obligatorias en el sentido de que su aceptación es requisito de afiliación continua en la organización.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades y fuerzas externas de la organización y de la persona, lo cual debe ser revisado y renegociado.

## **2.12 Modelos Mentales**



En todo lo que hacemos participan nuestras presuposiciones, estrategias, perspectivas e ideas fijas, que están profundamente arraigadas en nosotros, todo ello se denomina *modelos mentales*. “Mentales” porque están en nuestra mente y “modelos” porque los construimos a partir de nuestra experiencia. Son nuestras ideas generales, que dan forma a nuestros pensamientos y nuestros actos y nos llevan a esperar determinados resultados. Son nuestras teorías al uso, que se basan principalmente en la observación y en la experiencia. Son los mecanismos que han funcionado en el pasado y que por lo tanto esperamos que funcionen en el futuro. Son los mapas que aplicamos a nuestras exploraciones futuras, extraídos de lo que nos pareció satisfactorio en experiencias pasadas.

Los modelos mentales son algo bastante natural, todo el mundo los tiene, están ahí, tanto si somos conscientes de ellos como si no, y vemos el mundo a través de ellos. Son bienes preciados y personales. Los defendemos de los ataques y cuando perdemos alguno en el camino nos deja un vacío que debemos cubrir con otra creencia. Nuestros modelos mentales nos pertenecen, pero cambian y evolucionan con las nuevas experiencias y tenemos que remodelarlos cuando nos adentramos en territorio desconocido.

Las diferencias entre los modelos mentales explican porque dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta: prestan atención a distintos detalles.

Los modelos mentales suelen ser tácitos, existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. Sin embargo, podemos aprender a verlos, llevarlos a la superficie, explorarlos y hablar de ellos para poder descubrir cómo influyen en nuestra vida.

Si tomamos conciencia de ellos podemos modificarlos y encontraremos nuevos modelos mentales que nos servirán mejor.

Tanto en nuestra vida personal como en la vida de las organizaciones, los modelos mentales han sido el motivo por el cual, muchas veces, no hemos producido los cambios deseados. En algunos casos ni siquiera sabíamos que existían, en otro no “quisimos” o no “supimos como” revisar estos supuestos tácitos que nos atascaban en “rutinas defensivas” que nos impedían innovar.

Para que la generación de nuevos modelos surta efectos duraderos, es preciso combinar la imaginación con la acción.

### **2.13 Equipos de alto desempeño**

Un equipo de alto rendimiento o desempeño es un grupo de personas con unos roles específicos complementarios y multidisciplinarios que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo en común del cual son responsables y con cuya consecución cuentan con los resultados y la autonomía suficientes.

Para formar y mantener equipos altamente efectivos deben cumplirse las siguientes situaciones:

- Más interacción y más frecuencia en la comunicación.
- Los objetivos, reglas y valores del equipo deben ser congruentes con los de la organización fortalecer el compromiso.
- Estimular la colaboración entre los equipos (generar vínculos con otras áreas para sentir empatía).

- La rotación frecuente de personas de un equipo y/o departamento a otro.
- Las situaciones en las que un equipo puede ganar o perder se deben evitar.
- Mayor énfasis a la efectividad total de la organización y al rol que cada departamento juega para contribuir a esa efectividad.
- Aceptar y sacarle ventaja al conflicto.
- La resolución del conflicto nos permite aprender y crecer.
- El rol del liderazgo es clave. Sin líder no hay equipo; sin equipo no hay líder.

### **Conclusiones de los capítulos N° 1 y 2:**

Lo que puedo inferir luego de concluir con los capítulos 1 y 2 es que el trabajar en equipo en una organización genera sinergia al compartir diferentes puntos de vista, experiencias y conocimientos de cada uno de los integrantes y así se concluya en un resultado que sea enriquecedor para el grupo en general. Esto no significa que no exista responsabilidad individual en la tarea que se desempeña, cada integrante debe tener en claro cuál es su función dentro del grupo y su desempeño debe estar enfocado al objetivo común. El desempeño de cada integrante debe ser como el engranaje de una máquina en donde todos trabajan de forma coordinada para un fin en común.

Para que el resultado sea el que se espera debe existir un líder que transmita de forma clara cuál es el objetivo que se busca y asegurarse de que el equipo lo conozca y lo entienda. La persona que dirige debe generar compromiso en su equipo, para esto debe desarrollar un grupo participativo donde los integrantes se sientan involucrados en las decisiones y tengan la confianza de opinar diferente del compañero, esto provoca motivación individual que se potencia al trabajar en equipo.

Se debe fomentar el hablar de “nosotros” en todo momento, eso provoca sentido de pertenencia en la organización. El líder debe conocer cuáles son las metas individuales de su equipo y asegurarse de que las cumplan trabajando allí.

Las ventajas de trabajar en equipo son ampliamente mayores que trabajar en forma individual y las desventajas pueden mitigarse con un líder que sepa llevar adelante el equipo y que conozca las aspiraciones y deseos individuales de los colaboradores.

### **CAPITULO N° 3: El Liderazgo en los equipos de trabajo**

El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a las personas. El líder no es impuesto sino escogido, necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes lo escogen para guiarlos. Estar en situación de líder es la facultad de motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo.

Una actitud puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influyendo positivamente las actitudes y los comportamientos de éstos e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

Un líder es una persona que crea un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca y evalúa a un grupo. Ser líder es la capacidad que tiene un individuo para dirigir y gerenciar a un grupo de personas, se habla de capacidad porque el liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada, es influencia.

Un liderazgo exitoso es la pieza clave para lograr la eficacia de cualquier proyecto o trabajo en equipo. El concepto de liderazgo difiere del de jefe; jefe es aquella persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir sus trabajos o actividades, por el contrario, el líder no busca ejercer autoridad sobre las demás personas, busca dirigir y organizar un grupo para que todos los integrantes trabajen en la misma sintonía y así conseguir el éxito. La opinión del líder y métodos de trabajo no son los únicos válidos, escuchar al equipo y buscar un consenso es vital para el éxito del equipo.

Se puede ser un líder sin ser un jefe, pero no se debe ser jefe sin ser líder. Se puede diferenciar muy fácilmente un equipo donde hay un jefe de otro donde hay un líder. En el primero, la figura de autoridad suele ser un enemigo del equipo, en cambio, en el segundo, el responsable es un aliado que trabaja a la par con el equipo.

El líder debe conocer a su equipo, incentivar la organización y responsabilidad, e incentivar a cada integrante a hacer su trabajo de la mejor manera.

#### **3.1. Estilos de Liderazgo en los equipos**

Existen diferentes tipos de liderazgo y para definir a un líder dentro de cada estilo hay que tener en cuenta todas las características del entorno, incluyendo los colaboradores

y a los superiores del líder. No es lo mismo ser líder en un ambiente hostil a serlo en uno amigable donde se fomente el trabajo en equipo y en muchos casos esto no es responsabilidad del responsable del grupo.<sup>6</sup>

### **Liderazgo burocrático:**

Este tipo de liderazgo es más ser un jefe que un líder, se puede encontrar en ambientes empresariales y políticos. Es la manera más formal de liderar y se corre el riesgo que la autoridad sea vista como un enemigo en vez de un aliado que busca beneficiar al equipo de trabajo. El líder burócrata impone su autoridad para designar las actividades a los colaboradores, busca que existan normas explícitas y que sean cumplidas sin excepción. Los empleados reciben instrucciones de dos personas generando duplicidad de tareas.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciona bien cuando el equipo de trabajo es ineficiente o irresponsable.</li><li>• Ideal cuando el equipo de trabajo debe manejar grandes cantidades de dinero o bienes costosos.</li><li>• Resultados garantizados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de comunicación.</li><li>• Ambiente de trabajo tenso.</li><li>• Normativas absurdas</li><li>• Resistencia al cambio.</li></ul>

### **Liderazgo carismático:**

El líder carismático busca que sus colaboradores se sientan bien y quieran trabajar al tratarlos muy amablemente, reforzando sus destrezas y creando un ambiente de trabajo amigable donde el líder es un aliado de sus colaboradores. Este tipo de líderes suelen ser personas extrovertidas dentro y fuera del ambiente de trabajo.

---

<sup>6</sup> “La dirección estratégica” José Antonio Ficarra. Ed. Edicon, 2009

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente de trabajo amigable.</li><li>• Se reducen los problemas entre el líder y los colaboradores.</li><li>• Los empleados se sienten más cómodos al trabajar.</li><li>• Los colaboradores se sienten escuchados.</li><li>• Las personas reciben el mérito por su trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede no darse la importancia que se merece a los problemas.</li></ul>

**Liderazgo de servicio:**

Este tipo de líder está completamente enfocado en buscar el beneficio de los colaboradores, se coloca en una posición en donde lo importante es servir a los demás. Esta categoría es común de encontrar en ambientes religiosos y grupos sociales de ayuda, aunque también se pueden encontrar como responsables de grupos de trabajo. El objetivo de este tipo de líder es organizar y enseñar al grupo, se convierten en parte esencial del desarrollo del trabajo de todo el equipo, busca inspirar con sus conocimientos a los demás, infunden respeto y amabilidad para con todos.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enseña sus conocimientos al equipo.</li><li>• Escucha las opiniones de los demás para hacer mejor el trabajo.</li><li>• Trabaja constantemente para servir a los superiores y colaboradores.</li><li>• Aumenta los resultados positivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede no ser el mejor líder para un puesto de autoridad importante.</li><li>• Su autoridad suele ser subestimada</li></ul>

**Liderazgo transaccional:**

El líder transaccional es un supervisor empresarial que busca el beneficio tanto de la empresa como de los empleados a su mando mediante un método de intercambio. Es decir, este liderazgo tiene como base otorgar recompensas por la eficacia del equipo de

trabajo. Cuando a los empleados se les premia con una bonificación en su sueldo por cantidad de ventas o producción, estamos en presencia de un tipo de liderazgo transaccional. Gracias a este estímulo, los trabajadores se sienten motivados para hacer mejor su trabajo, lo que a su vez beneficia totalmente a la empresa. Al mismo tiempo, el líder pone las tareas específicas a realizar y los puntos que cada uno debe reforzar.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados positivos garantizados.</li><li>• Beneficios para la empresa y el trabajador.</li><li>• Evaluación por mérito de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciona mientras se le esté otorgando la recompensa.</li><li>• No fomenta lealtad.</li><li>• El líder no es una figura de vital importancia.</li></ul>

### **3.2 Características de un líder experto**

Un líder experto debe ser una persona que con su ejemplo inspire al equipo de trabajo a mejorar y tener objetivos claros. Para esto la experiencia será la clave, es decir, usar los conocimientos para servir como maestro de tutor de los colaboradores. Además de eso, será importante poder desarrollar otras habilidades:

#### **Credibilidad:**

Para ser un **líder** es necesario que las personas crean lo que este dice. Es por ello que el líder debe ser una persona de buena moral, sincera y honrada. El líder debe ser un pilar para su equipo de trabajo. La relación entre poder experto y credibilidad es completamente estrecha, para poder infundir credibilidad, la persona debe tener conocimientos y experiencia sobre lo que está hablando. Teniendo de su parte la educación que ha recibido, la experiencia laboral y el cargo gerencial dentro de la empresa, el líder dispondrá de credibilidad predeterminadamente, y para mantenerla bastará que él cuide su reputación honesta delante del equipo de trabajo. La honestidad es fundamental para que un líder experto logre inspirar, enseñar y promover este mismo valor en sus colaboradores.

#### **Comunicación y feedback:**

La comunicación es primordial para lograr el éxito en un proyecto. Cada integrante del equipo de trabajo tiene diferentes funciones y responsabilidades que cumplir, es por ello que sus opiniones son perfectamente válidas para que las actividades se realicen correctamente. Es por ello que los líderes deberán escuchar a sus empleados y tener en cuenta las mejoras o quejas que ellos puedan tener, y así tomar las decisiones necesarias para que todas las partes del equipo estén cómodas al cumplir con sus responsabilidades.

Pero no solo escuchar es importante, un buen líder deberá ser capaz de poder comunicar sus ideas a sus colaboradores. Con esto podrá transmitir las necesidades que tiene la empresa, la visión y la misión, lo que se busca específicamente de cada empleado y más. Cuando existe comunicación efectiva en cualquier equipo se trabaja con más tranquilidad y confianza.

### **Seguridad:**

Una cualidad necesaria para todo tipo de líder es que este sea seguro de sus decisiones y acciones. Si el responsable de un equipo laboral no tiene mano firme a la hora de actuar, o se contradice en sus maneras de trabajar, esto supondría que todo el equipo entre en confusión y las metas para completar satisfactoriamente un proyecto no sean claras. Además de esto, se pondría en duda la autoridad del líder, algo totalmente perjudicial para el buen desarrollo del trabajo.

### **Evitar dañar la autoestima de los colaboradores:**

La autoestima es un punto fundamental que hay que cuidar en un equipo de trabajo, tanto la autoestima del líder como la de los colaboradores. Los jefes que imponen su autoridad son quienes pueden herir fácilmente la autoestima de sus empleados.

Cuando un empleado se siente herido por su líder es muy difícil que este vuelva a confiar, la comunicación quedaría destrozada, y el resultado final sería que el colaborador decida dejar el equipo de trabajo. Es por ello que se debe evitar esto a toda costa, infundiendo respeto y amabilidad por encima de todo. Se debe procurar respetar la opinión de los colaboradores, así como la del líder. Si uno de tus empleados se opone

a realizar una tarea, se debe indagar el por qué e intentar mejorar la situación, o en su defecto, ubicar al empleado en un puesto donde se desenvuelva mejor.

**Motivación:**

Una de las principales tareas de cualquier líder es motivar a su equipo de trabajo a cumplir los objetivos empresariales planteados. Algunos investigadores han creado una teoría que afirma que la motivación de un trabajador está completamente relacionada a la manera que su supervisor ejerce el liderazgo. Esto quiere decir que cuando un líder es responsable y trabaja correctamente con su equipo, los trabajadores se sienten motivados a cumplir con las actividades.

**Habilidad para Delegar:**

El líder del equipo debe saber delegar correctamente las responsabilidades entre los miembros de su equipo, para esto tiene que conocer cuáles son las destrezas y debilidades de cada trabajador y quienes tendrán más facilidad para realizarlas. De ésta manera cada parte del equipo sabrá cuál es su objetivo de trabajo y se sentirán motivados; y el líder no tendrá sobresaturación de responsabilidad y tendrá tiempo para hacer de director de equipo.

**Responsabilidad:**

Es tarea del líder promover la responsabilidad a todo el equipo de trabajo. Esto es de vital importancia para que los trabajadores cumplan con los objetivos planteados por la empresa y debe ser una norma impuesta por el líder a la hora de comunicar las técnicas del trabajo. Es deber de un buen líder asumir las responsabilidades por su equipo, ya que si las tareas no resultan como resulta, fue una falta de su parte. Si los objetivos previstos se cumplen significará que el líder hizo bien su trabajo delegando responsabilidades y manteniendo al equipo motivado.

**Compromiso:**

El líder debe tener compromiso: con la empresa, con el puesto de trabajo, con el equipo, garantizando su bienestar y motivación.

### **3.3 Cinco mitos sobre el liderazgo**<sup>7</sup>

La gente tiene muchos conceptos erróneos del liderazgo. Cuando alguien tiene un título impresionante o una posición de liderazgo asignada suponen que la persona es un líder. A veces es cierto, pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata de liderazgo. El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado o asignado, sólo procede de la influencia y ésta no puede imponerse, debe ser ganada.

- ✓ El mito de la gerencia: existe un malentendido entre los conceptos de liderazgo y gerencia. La diferencia principal entre las dos cosas es que el liderazgo consiste en influir en la gente para que siga al líder, mientras que la gerencia enfoca los sistemas y procesos de mantenimiento. Los gerentes pueden mantener el rumbo, pero no pueden cambiarlo, para hacerlo se necesita influencia.
- ✓ El mito del empresario: con frecuencia la gente piensa que todos los vendedores y empresarios son líderes y no siempre es así. Las personas pueden comprar lo que un vendedor ofrece, pero no lo sigue. Puede persuadirlo en el momento, pero no a largo plazo.
- ✓ El mito del conocimiento: se cree que el poder es la esencia del liderazgo, y que los que poseen conocimiento e inteligencia son líderes. Aquellas personas pueden tener un nivel de raciocinio elevado pero su capacidad de dirigir sea nula.
- ✓ El mito del precursor: otro concepto erróneo es que todo aquel que está frente a una multitud es un líder. Para ser líder, una persona debe tener gente que incondicionalmente siga su dirección y actúe sobre la base de su visión.
- ✓ El mito de la posición: el peor de todos los conceptos erróneos acerca del liderazgo es que se basa en la posición. No es la posición lo que hace al líder sino el líder hace la posición.

---

<sup>7</sup> “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo” John C. Maxwell, Nashville, Tennessee, 1998

### **3.3 Problemas en el liderazgo de los equipos<sup>8</sup>**

En este punto se quiere demostrar cuales son los factores que contribuyen a la complejidad del liderazgo en los equipos y que es casi imposible encontrar un modelo simple de buen liderazgo.

#### **Problema 1: Identificación del líder**

Supongamos que una organización es como un equipo de fútbol, ¿a cuál líder analizaríamos? Algunos dirían que el líder clave es el director técnico, ya que es el que dirige el equipo, otros dirían el gerente general, pues es él quien después de todo decide a quien contratar como director técnico. Algunos incluso pueden relacionar el rendimiento del equipo con los propietarios, pues son éstos los que deciden no sólo cuánto dinero se puede invertir en la consecución de los mejores jugadores sino también que tan justo puede ser el programa de compensación de tal manera que se logren diferentes niveles de moral y de rendimiento por parte de los jugadores.

La organización en general no podrá funcionar bien a menos que el liderazgo a todo nivel alcance algún estándar mínimo de efectividad. El director técnico más brillante no puede llevar un equipo al triunfo si no tiene gente preparada en el equipo para lograrlo. La búsqueda del liderazgo es una búsqueda de aquellas conductas que definen esa actuación sobresaliente y que requieren del colaborador un esfuerzo extra de su parte.

#### **Problema 2: ¿Cuál es el alcance del “Liderazgo”?**

Una característica básica del alto ejecutivo debe ser su habilidad para seleccionar dirigentes, de menor jerarquía, eficientes y no su capacidad real de manejarlos. Si un líder político o religioso tiene éxito en comunicar un mensaje importante a un buen número de sus seguidores, decimos que el liderazgo es bueno a pesar de que no existe interacción personal de ninguna manera.

#### **Problema 3: ¿Cuál es el contexto cultural?**

En el sistema de tipo coercitivo basado en el control del premio y del castigo o en las bases tradicionales de legitimidad, los términos más comunes son términos como

---

<sup>8</sup> “Psicología de la Organización” Edgar H. Schein Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, 1982

emperador, rey, dictador, autócrata, tirano, o jefe. Dependiendo de qué tan benigno es el líder, la actitud básica del colaborador<sup>9</sup> puede ser:

- a) de sumisión, de dependencia y resignación.
- b) de enojo, resentimiento y dependencia mutua.
- c) de lealtad y compromiso con el líder.

En los países “en desarrollo” se sostiene que en ellos sólo pueden funcionar un liderazgo autocrático ya que éste tipo de líderes pueden convencer a la gente o a los miembros de la organización que lo que están haciendo es por su bien.

En los sistemas utilitarios la autoridad del líder descansa en la posición o en el cargo que ocupa y que para mantenerlo todo lo que se requiere es un mínimo de especialización en el campo de trabajo, los colaboradores pueden removerlo del cargo.

El problema de liderazgo es menos grave en los sistemas normativos, donde la organización está sólidamente constituida por causas y objetivos comunes, por un alto nivel de compromiso moral y por la certeza de que lo que se está haciendo es interesante e importante. La autoridad en éste tipo de organizaciones descansa en las cualidades personales del líder, en su carisma o en su especialización básica para resolver problemas comunes. Los términos de liderazgo que uno normalmente asocia con el sistema son: empresario, líder, mesías o salvador.

El liderazgo entonces es en parte un fenómeno cultural y se debe analizar dentro de un contexto cultural, político y socioeconómico.

#### **Problema 4: ¿Cuál es la tarea?**

En un determinado sistema la naturaleza de la tarea, su contexto o los colaboradores mismos pueden cambiar y cada uno puede requerir un cambio de adaptación por parte del líder.

#### **Problema 5: ¿Cuál es la etapa de desarrollo entre el líder y sus colaboradores?**

---

<sup>9</sup> El autor utiliza el término “subordinado” el cual fue modificado por “colaborador” para emplear una definición actualizada.

El líder y el colaborador han aprendido a trabajar juntos; el estado de desarrollo del grupo, así como la madurez de la relación líder- colaborador, impone limitaciones y oportunidades al comportamiento del líder. Cuando analizamos una situación de liderazgo, debemos considerar cuanto tiempo han trabajado juntos los miembros del equipo, cual es el ambiente que se respira en el grupo, cuánto tiempo lleva el líder con el grupo y el tipo de relación que éste ha logrado desarrollar con sus colaboradores.

### **3.4 Líder Coach para equipos de alto rendimiento**

El líder coach es uno de los más efectivos estilos de dirección de personas, entre otras cosas porque su principal diferenciación con respecto a otros estilos es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional. Que un directivo decida ser más líder coach con sus colaboradores, no quiere decir que no pueda seguir utilizando otros estilos según la situaciones lo acontezcan, una de las características principales del liderazgo es su carácter situacional.<sup>10</sup>

Existen ocho competencias del líder coach:

- Escucha empática: en el estilo del líder coach, el protagonista es el colaborador, el líder sólo lo ayuda a reflexionar y a replantearse diversas cuestiones. La capacidad de mantener una escucha activa y comprensiva es fundamental.
- Uso de las preguntas: La capacidad de realizar preguntas adecuadas a cada momento de la conversación, sabiendo cuando es conveniente realizar preguntas de uno u otro tipo, y sabiendo el motivo por el que las hacemos, es clave para la efectividad de la reunión. Esta capacidad se demuestra por el impacto de las mismas en la otra persona.
- Uso de herramientas: Esta competencia se mide por la destreza en el uso de herramientas y dinámicas de coaching para lograr que los demás tomen conciencia de algo, se replanteen su forma de enfocar un asunto, reflexionen o se orienten a la acción.

---

<sup>10</sup> <https://www.cesarpiqueras.com/competencias-del-lider-coach/>

- Auto-gestión: Esta competencia mide la capacidad de mantener la atención en la otra persona, pudiendo auto-gestionar el propio pensamiento y estado interno, consiguiendo ponerse al servicio de la otra persona.
- Equilibrio/Aceptación/Reto: Muchas veces un colaborador necesita de nuestra empatía y en otros casos necesitará de nuestra capacidad de desafiarlo, de ponerlo algo más cerca del límite de su zona de confort. En coaching esta dualidad Aceptación / Reto, es un tema clave. El líder coach debe saber situarse en una u otra posición dependiendo del contexto, del colaborador y de la situación que este/a enfrenta. Esta competencia mide la capacidad de poder discernir entre la empatía completa con el otro y la necesidad de no situarse en una posición empática para retar, afrontar e invitar a reflexionar.
- Enfocar conversaciones: Una conversación de coaching no es una conversación de café. Es una conversación con un sentido, un foco y si puede ser hasta una estructura. El líder coach sabe cuándo el devenir de la conversación se está yendo hacia un lugar infructuoso o cuándo habrá frutos de la conversación mantenida. Ante la incomodidad que supone pasar la línea de nuestra zona de confort, el colaborador, en un sano y respetable intento de auto sabotearse, hará lo posible por no asumir la responsabilidad, por no avanzar un poco más, por lo tanto, tratará de que la conversación se desvíe hacia otro lugar.  
*“Quiero sacar de ti tu mejor tú, ese que tú no viste y que yo veo”<sup>11</sup>*. Quizás sea esa una de las funciones del líder coach, ver el mejor “tú” de cada uno de sus colaboradores.
- Comprometer: No hay coaching sin acción, y para llegar a la acción, hay que comprometerse. Una de las competencias clave en coaching es la capacidad de saber crear un compromiso en la otra persona, de forma que mediante la realización del mismo la otra persona avance en su desarrollo. Aquí la sutileza es que el compromiso no debe ser con el propio líder coach, aunque este puede ayudar a fomentar la responsabilidad en su colaborador. Aquí el compromiso más importante es el que cada uno determina consigo mismo.
- Reconocimiento: Mediante nuestro feedback desarrollamos a otros. El mejor feedback es aquel que potencia a la otra persona y le hace ver sus puntos

---

<sup>11</sup> Pedro Salinas.

fuertes, ser consciente de sus áreas de mejora y sacar a la luz incluso sus zonas ciegas. El reconocimiento adecuado es la capacidad de ver y potenciar las habilidades, actitudes y características del otro de forma concreta, valorativa y objetiva, mostrando sinceridad, respeto y aceptación.

Momentos en los que el líder coach es un estilo efectivo:

- Cuando un colaborador pide ayuda para un asunto que puede solucionar él mismo.
- En una entrevista de evaluación de desempeño. En esos casos el estilo es de amplia utilidad, ya que es un momento clave para hablar de los colaboradores.
- En las reuniones one-to-one, ya que ayuda a reflexionar y potenciar el desarrollo.
- Para incentivarla creatividad de un equipo o una persona. Es un estilo inductivo que saca lo mejor de los demás de dentro hacia afuera, sin imponer.
- Cuando se busca que las personas se comprometan con el objetivo.
- Cuando se busca un vínculo emocional con los colaboradores sin perder de vista la orientación de los resultados.
- Cuando se quiere encontrar las limitaciones y obstáculos de rendimiento en una persona o equipo mediante la indagación.
- Cuando el colaborador tiene un objetivo y necesita ayuda para concretar la acción.
- Cuando una persona está confusa y no parece enfocarse en las metas.
- Cuando un integrante del equipo demuestra talento y capacidad y necesita de la ayuda del líder para desarrollar su potencial.
- Cuando se quiere desarrollar con otras personas relaciones de beneficio mutuo a largo plazo.
- Cuando se quiere monitorizar el rendimiento de personas desde una relación de ayuda y acompañamiento (no desde el control y la presión)
- Cuando se quiere detectar altos potenciales y comprobar su capacidad.
- Cuando una persona está sometida a mucha presión y necesita de apoyo y guía.
- Cuando se dirige un equipo y se necesita de ésta autonomía.

### **Conclusiones del Capítulo N° 3: “Liderazgo en los equipos de trabajo”**

Con respecto a lo analizado en éste capítulo puedo concluir que en todo equipo de trabajo debe existir una persona que coordine al grupo hacia el cumplimiento del objetivo que es común a todos los integrantes. El líder es una persona que se define como tal por elección de las personas que dirige. El tipo de liderazgo que considero que es el que tiene mejores resultados es el “líder coach” que es aquel que permite que los colaboradores se desarrollen y de ésta manera se sientan motivados. Este tipo de liderazgo es el opuesto al tradicional donde el jefe ordenaba a sus “subordinados” y éstos respondían si emitir opinión. El liderazgo tipo “coach” permite que los colaboradores se sientan cómodos trabajando en un ambiente de trabajo distendido donde sus puntos de vista son escuchados y tenidos en cuenta. Los colaboradores pasan a tener una posición más protagonista donde pueden mostrar sus experiencias y donde las resoluciones de los problemas que se presentan salen de ellos mismos. Esto hace que se sientan involucrados y responsables en los resultados de los proyectos.

Por otro lado, debe ser honesto y claro en sus mensajes, sus colaboradores deben creer en su palabra y debe promover que ellos también lo hagan y así cumplan con los objetivos que les son planteados. Promoviendo la comunicación puede conocer a sus colaboradores, cuáles son las virtudes y falencias de su equipo, y trabajar sobre ellas, potenciando las virtudes y poniendo foco sobre las debilidades para ayudar a mejorarlas. Además, ayuda a conocer cuáles son sus aspiraciones, si se siente cómodo con las tareas; sus necesidades de capacitación.

#### **CAPITULO N°4: Motivación para lograr eficiencia en los equipos de trabajo**

La motivación es el arte de crear condiciones que hagan que los colaboradores se sientan satisfechos y busquen desempeñar sus tareas con eficiencia. Se dice que la motivación puede darse en base a una necesidad que se genera en forma espontánea, la cual es interna o intrínseca, como también esa necesidad puede ser inducida la cual se refiere a una motivación externa que surge cuando la persona hace algo por las ventajas que puede recibir por ella.

La motivación<sup>12</sup> es un proceso que influye en la intensidad y persistencia del esfuerzo que realiza un colaborador para alcanzar las metas establecidas por la organización. La intensidad refiere a la cantidad de esfuerzo que se utiliza por parte de los colaboradores y cuando ésta es elevada sólo puede conducir a resultados favorables cuando es enfocada a una dirección en la que pueda ayudar a la organización. La motivación tiene una dimensión de persistencia que se refiere al tiempo que cada colaborador es capaz de dar todo su esfuerzo, los individuos motivados pueden permanecer lo suficiente para concluir la tarea y alcanzar el objetivo.

La motivación es el impulso que hace que una persona se sienta satisfecha en el lugar donde se encuentra y hace que el colaborador desee seguir dando su esfuerzo dentro de la organización. Para esto es importante conocer las necesidades de los individuos y como esto puede influir en su conducta. En los años cincuenta se inició el estudio sobre las necesidades humanas y se empezaron a comprender las reacciones y como se relacionan con las conductas laborales. A. H. Maslow se considera el primer autor que trata de esquematizar las necesidades humanas, de cuya teoría se deduce que el comportamiento de las personas se orienta a la satisfacción de sus necesidades.

Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que se dan en el ser humano son las fisiológicas, las cuales son las que ayudan a sobrevivir. Una vez que éstas están satisfechas se activan la influencia de las necesidades de seguridad, que es sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes. El tercer grupo de necesidades son las sociales, que se refiere a las necesidades de pertenencia al grupo y la relación con las demás personas.

---

<sup>12</sup> Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional.

### **Jerarquía de Necesidades de Maslow**



El cuarto grupo son las necesidades de estima, que es la necesidad de autoestima y se ser respetado por los demás. Por último, se encuentra la necesidad de autorrealización, que es la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de sus capacidades, destrezas y del potencial propio.

Por otra parte la teoría y trabajos de Douglas y McGregor<sup>13</sup> sostiene que tanto las personas como las organizaciones obtienen importantes beneficios a partir del manejo de un ambiente con libertad y flexibilidad , apoyándose en un tipo de supervisión participativa y abierta. A través de las teorías de X e Y Douglas McGregor plantea la diferencia entre los supuestos relativos de la motivación:

- La Teoría X: asume que las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que la organización persigue.
- La Teoría Y: hace hincapié en el interés intrínseco que las personas poseen en su trabajo y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

Además de estas dos teorías existe una tercera llamada Z desarrollada por Morse y Lorsch:

- Teoría Z: también llamada la teoría de la contingencia. Según ésta teoría las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en

---

<sup>13</sup> Gouglas y MacGregor “El lado Humano de las organizaciones” (1960)

una empresa. Esto es debido a que la necesidad importante es lograr obtener un sentido de competencia, demostrar que son mejores para realizar determinadas tareas, cada persona cuenta con dicho estímulo activo por lo que puede ser satisfecho en la mayoría de los trabajadores. La satisfacción mayor en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, derivada de la adecuación entre las características del trabajo, las necesidades de los colaboradores y la organización de la empresa. La sensación de competencia continúa siendo un estímulo incluso cuando se ha logrado alcanzar el objetivo considerado, pues entonces surge otro más alto.

- Teoría Y: otra línea de evolución de la teoría Y ha sido la de Ouchi, quien propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con la empresa lleve a obtener la autoestima a través de los logros de la empresa.

#### **4.1 Satisfacción laboral**

Frederick Herzberg<sup>14</sup> realizó un estudio que denominó la *Teoría de la motivación y la Higiene* en donde explica que la satisfacción laboral está relacionada a factores intrínsecos y la insatisfacción a factores extrínsecos. Frederick realizó investigaciones acerca de que es lo que a las personas en sus trabajos las hacen sentir bien y que las hacen sentir mal. Los elementos relacionados con la satisfacción laboral son intrínsecos y están relacionados con logros, reconocimiento y responsabilidad. Cuando las personas se sienten bien en el trabajo suelen atribuir este bienestar a ellas mismas, y cuando tienen sentimientos de insatisfacción tienen predisposición a relacionarlo con factores extrínsecos, como la política y condiciones laborales. Los factores que generan insatisfacción en el trabajo se designan como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no están insatisfechas, pero tampoco satisfechas como para motivar a las personas en sus trabajos. Los factores que indican que afectan la actitud en el trabajo son los siguientes:

- Remuneración
- Relaciones humanas con los superiores y colaboradores.

---

<sup>14</sup> Teoría del Enriquecimiento Laboral “*One More Time, How Do You Motivate Employees?* Publicado en 1968

- Política y dirección de la empresa; si las estrategias están claras.
- Condiciones laborales; ambiente físico, suma de trabajo, materiales disponibles y seguridad laboral.
- Reconocimiento de su trabajo
- Cumplimiento del trabajo con éxito
- Si el trabajo es creativo, desafiante y variado.
- Responsabilidad
- Formación y desarrollo

En base a lo anteriormente descrito Frederick plantea en su teoría la importancia del enriquecimiento del trabajo, el cual requiere un proceso de redefinición del trabajo con la idea de conseguir un mayor nivel de satisfacción y reto para los colaboradores, para que puedan desarrollarse y así llegar a la autorrealización.

#### **4.2 Causas de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral posee varias facetas, es decir el colaborador se puede sentir satisfecho con una faceta y no con otra. Las facetas que más se han evaluado en las investigaciones son las referidas al salario, ambiente laboral, oportunidades de ascenso y trabajo en equipo. Según este estudio se considera que hay tres aspectos motivacionales para los comportamientos organizacionales; el primero es el compromiso afectuoso, es decir el grado que el colaborador desea permanecer en la empresa, ya que se siente identificado y está dispuesto a realizar diversos esfuerzos por la organización. El segundo es la responsabilidad de continuidad, que es el grado en el que el colaborador cree que debe permanecer en la empresa por el tiempo, esfuerzo que ha invertido en la organización. Y el último es el compromiso regulado, es el grado en el cual el colaborador se siente obligado a permanecer por más tiempo en la empresa.

Por otro lado, la afectividad también es un factor importante, las personas que muestran emociones positivas se encuentran satisfechas con su empleo, es decir que las actividades que desarrolla como profesional influye en todas las áreas de la vida, lo cual genera un alto nivel de satisfacción en la vida de las personas.

### **4.3 Conflicto en los equipos**<sup>15</sup>

Dentro del equipo de trabajo pueden presentarse algunos conflictos internos, los cuales pueden ser constructivos o destructivos. Se lo puede considerar constructivo cuando favorecen tanto al desarrollo individual como el desarrollo de la conciencia del equipo; y se pueden considerar destructivos cuando favorecen a la autonomía personal a costa de la conciencia del equipo o desarrollan la conciencia del equipo a costa de la autonomía y de la creatividad de los individuos.

El manejo de conflictos se ha dividido en dos dimensiones, el interés por los resultados de uno mismo y el interés por los resultados de la otra parte, a su vez éstas se combinan y generan cinco tipos de manejo de conflictos:

- Competición: las personas mantienen sus intereses sin importar lo que afecte a las demás personas.
- Colaboración: en situaciones de conflicto el individuo puede llegar a encontrar una solución que beneficie a todas las partes.
- Compromiso: el individuo busca encontrar soluciones que equilibren los costos del equipo.
- Conformidad: cuando el individuo cede ante los intereses de los demás.
- Evitación: el individuo busca resolver sus problemas por sí mismo.

Un equipo necesita definir su identidad social, las personas preocupadas por definir y reforzar su identidad tienden a replegarse sobre sí mismo y desarrollan mecanismos de autodefensa que acaba por convertir a los integrantes en un sistema social cerrado. Todos éstos mecanismos tienen una única finalidad la cual consiste en controlar los intereses del grupo y lograr la unidad de acción en torno a los objetivos del mismo. De esto forma el equipo pasa a tener las siguientes características:

- El grupo se convierte en el único grupo de referencia para sus miembros.
- Se reduce la interacción interpersonal para controlar los riesgos de aparición de conflictos internos.
- Se potencia el rol del líder que sume un liderazgo carismático.

---

<sup>15</sup> Baron y Byrne (2005) Psicología Social

- Se exige a los miembros un comportamiento coherente con su identidad social y condena conductas que refuerzan la autoestima personal.

La dialéctica identificación indica que sin importar el grupo se debe de mantener la identidad, pero siempre responder ante las demandas del entorno para que se dé el crecimiento entre los miembros del equipo.

El conflicto puede ser enfrentado de dos maneras, uno es aceptándolo y viéndolo como una oportunidad y la segunda es resistiéndolo y viéndolo como una amenaza. Si los conflictos son tomados como una oportunidad y se gestionan adecuadamente, es necesario tener en cuenta todas las variables presentes en la situación, las tensiones serán mucho menos importantes y desaparecerán cuando las dos partes sean conscientes de que se ha tomado la mejor decisión.

Para actuar con efectividad ante el conflicto es preciso analizar los problemas a partir de las siguientes 5 fases:

1. Evaluación: en esta etapa se deberá clarificar la naturaleza de la relación, el curso del conflicto y las estrategias de comportamiento más adecuadas para superar las diferencias. Es preciso evaluar los objetivos reales de las partes y decidir cuál es la estrategia más adecuada para resolver el conflicto.
2. Aceptación: esta fase no tiene sentido si no se aceptó el inconveniente existente.
3. Actitud: enfocada en la superación de los problemas.
4. Acción: iniciar acciones adecuadas para alcanzar los objetivos deseados.
5. Análisis: es fundamental que el líder del equipo evite buscar un culpable, actuar con ambigüedad, inferir la comunicación, entre otros.

Cuando los conflictos se manejan en forma correcta pueden generar el desarrollo de la persona, del equipo y de la empresa, es importante tener en cuenta que los problemas son inevitables, pero necesarios para madurar y ser capaces de superar los distintos obstáculos.

#### **4.4 Como dirimir conflictos en un equipo**<sup>16</sup>

La forma de manejar los conflictos con éxito dentro de un equipo tiene varias características:

- El conflicto se maneja como un fenómeno natural: los integrantes del equipo suponen que el conflicto, el desacuerdo y la promoción de ideas disímiles necesariamente deben suceder dentro de los grupos vibrantes. Donde hay creatividad también existe la posibilidad de un conflicto.
- El conflicto se resuelve a través de una actitud abierta: debido a que el conflicto ocurre naturalmente en el grupo, se maneja en forma natural a través de la discusión abierta. En muchos grupos que no constituyen equipos, los conflictos se suprimen. Siguen supurando en la mente de las personas que conforman el grupo; influyen en sus relaciones y su interacción mutua; salen a relucir en formas que no siempre parecen guardar relación con las cuestiones molestas originales. En un equipo, los integrantes saben que el conflicto a menudo agudiza una relación balanceada entre todos.
- Los conflictos se plantean por cuestiones específicas y no por personalidades: la gente puede tomar partido en un conflicto, pero la actitud personal no debería ser el problema. En su calidad de integrante de un grupo, se podrá estar en desacuerdo con otro integrante, pero éste no se convierte en el blanco de insinuaciones, no se lo hace callar de forma humillante, no se lo pone en situación incómoda. Lo que se cuenta son las cuestiones y las percepciones de las mismas y no las personalidades intervinientes.
- El conflicto implica la búsqueda de alternativas: los integrantes de un grupo no llevan a cabo investigaciones para encontrar a quien echar la culpa de un problema o fracaso. La fuerza motriz de la solución de los problemas en equipo puede resumirse en la siguiente pregunta: “No nos gusta la situación actual, que preferimos como alternativa?”
- La resolución de un problema se orienta al momento presente: la discusión del conflicto se centra en lo que sucede en el grupo en ese momento. Los desacuerdos del pasado, las conversaciones mantenidas con terceros no

---

<sup>16</sup> Successful team building, de Thomas L Quick, AMACOM, 1992

pertenecientes al grupo y el comportamiento anterior de sus integrantes en otras situaciones no forman parte del examen minucioso del conflicto. Lo que importa es el aquí y ahora.

- El conflicto es una cuestión grupal: los desacuerdos que afectan a determinados miembros del equipo se convierten en cuestiones cuya solución participa la totalidad del grupo, ya que tales desacuerdos pueden entorpecer el funcionamiento del equipo. Por lo tanto, sus integrantes no están obligados a solucionar sus diferencias por sus propios medios. Todo el equipo los ayudará a encontrar la solución.

#### **4.5 Medición del nivel de satisfacción**

Un método efectivo para medir el nivel de satisfacción en una organización es hacerlo a través de encuestas referidas al estado de ánimo, de actitudes o de calidad en el ambiente laboral, el estudio se lleva a cabo mediante un procedimiento en el que los empleados reportan las opiniones que tienen respecto a su trabajo.

Si los estudios se idean y dirigen en forma adecuada generan beneficios medibles. Uno de los beneficios es una mejora en la comunicación para el colaborador pueda expresar sus sentimientos con respecto al trabajo. Para que estos estudios sean efectivos es necesario cumplir con algunas condiciones:

- ✓ Apoyo del líder.
- ✓ Que los colaboradores intervengan en el desarrollo.
- ✓ Que la encuesta sea fácil de entender y responder.
- ✓ Que los resultados sean comunicados a los empleados.
- ✓ Seguimiento de los resultados.
- ✓ Notificar cambios con respecto a encuestas anteriores.

En las áreas donde las actividades son llevadas a cabo como un equipo, las personas se encuentran comprometidas con una causa y metas definidas, que los hace integrar las habilidades y complementos que cada uno posee, parte importante de ésta integración es el desarrollo del personal que ese desenvuelve en base a la relación de los colaboradores con los superiores.

**Conclusiones del Capítulo N°4: Motivación para lograr eficiencia en los equipos de trabajo**

La motivación es lo que mueve a los colaboradores para mejorarse y superarse día a día. Las personas motivadas generan en ellas satisfacción por el trabajo que están realizando y aquí es importante que el líder del equipo se lo hagan saber. Los colaboradores cuyo resultado laboral es reconocido sienten satisfacción a pertenecer en esa organización. Esto no implica que una vez alcanzado ese rendimiento esperado las personas vayan a desmotivarse, allí el líder debe marcarles un nuevo objetivo más desafiante para que sientan la convicción de que siempre deben superarse.

Por otro lado, pueden existir conflictos en el grupo, lo importante es no buscar culpables ni enfocarse en situaciones anteriores que nada tienen que ver con la situación actual. Los conflictos deben ser tomados como una oportunidad de crecimiento que deja una enseñanza y sienta un precedente de cómo afrontar una situación similar en un futuro. De esto se debe hacer partícipe a todo el equipo e involucrarlos en la resolución, ya que los objetivos pueden estar vinculados e impactan a nivel grupal.

## **CAPITULO N°5: La Comunicación en los equipos de trabajo**



*“La palabra conversar viene del latín “conversus” que significa “convertirse”. Es decir, a medida que vamos conversando nos convertimos en alguien distinto, nos transformamos a través de la palabra. Una persona nunca será la misma después de haber conversado con otra, un equipo de trabajo se transforma de*

*acuerdo a las conversaciones con sus miembros. Esto es porque las conversaciones no solamente modifican las acciones y los resultados, modifican a la persona misma. Una organización es lo que es porque las personas que la forman son como son”.*<sup>17</sup>

La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. La comunicación hace referencia a la interacción social, es decir, a la acción y al resultado de comunicarse. Es una acción social necesaria, ya que, si esta no existiese, nadie sería capaz de conocer a fondo el mundo que nos rodea y mucho menos compartir las experiencias propias de cada ser humano con los demás.

La comunicación es esencial en la vida, sin ella no podríamos expresar nuestras emociones ni disfrutar de las experiencias compartidas durante el desarrollo de la vida.

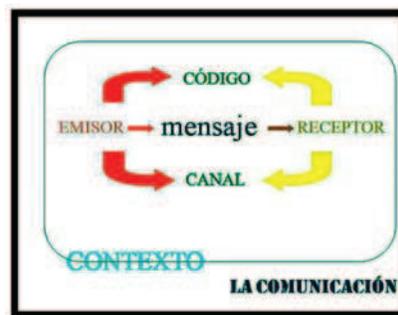
Los elementos que influyen e intervienen en la comunicación son los siguientes:

- **El mensaje:** Este se construye por los diferentes códigos, señas y cualquier tipo de comunicación posible, es decir, imágenes, claves, sonidos, entre otros.
- **El emisor:** Se trata de aquel que toma la iniciativa para comenzar la comunicación. Es el que decide mandar un mensaje,
- **El receptor:** Es quien recibe todos los mensajes que ofrece el emisor.
- **El código:** Es un conjunto de imágenes, claves y lenguaje que debe ser compartido por las dos partes, es decir el emisor y el receptor, de modo contrario el mensaje no podría transmitirse y no produciría la comunicación.

---

<sup>17</sup> Diseñado por el Centro de Desarrollo Gerencial de EY. Curso de Comunicación.

- El canal: Al hablar de canal se hace referencia a el medio por el cual el mensaje es transmitido, este puede ser gráfico visual, como por ejemplo una publicidad en una revista u oral-auditivo, como puede ser hablar con otra persona. Sin embargo, existen otros canales para aquellas personas que tienen dificultades en la comunicación.
- El contexto: Generalmente no se suele tomar en cuenta este elemento, pero la realidad es que depende del contexto en el que se desarrolle el mensaje que se va enviar, es cómo lo va a recibir el receptor. Deben tener en cuenta la forma y ámbito en el que se produzca.
- Los sonidos: Los sonidos que interfieran en la transmisión de un mensaje pueden afectarlo y cambiar su contexto.
- La retroalimentación: Esta se genera cuando el receptor devuelve información luego de que recibió el mensaje del emisor. Hace referencia a la interpretación que le haya dado el receptor bajo todos los elementos nombrados anteriormente que afecten a esa transmisión, como el código, sonido, canal, etc.



La comunicación es un proceso que suele darse con cierto nivel de dinamismo entre el emisor y el receptor. A medida que transcurre, se crea una secuencia donde cada uno de ellos es partícipe en mayor o menor grado.

Para que se produzca la comunicación no es necesario que el emisor transmita el mensaje al receptor, y luego de forma inversa, por eso mismo es que se ponen en acción todos los elementos que la constituyen.

Suele suceder que no siempre pueda darse una buena comunicación, esta también puede tener errores. Comúnmente, esos errores son en el conocimiento del emisor y receptor sobre el mensaje y las dificultades en la transmisión.

Cuando algunas de estas dos fallan, el mensaje claramente no llegará como fue pensado, de modo tal que puede ser mal interpretado, no comprendido o recibido, pero no con la claridad necesaria por parte del emisor. Estos problemas varían y dependen del conocimiento y formación que poseen el emisor y el receptor.

Las dificultades más frecuentes en las fallas de transmisión de un mensaje son los ruidos. Cualquier tipo de sonido que no haya sido incluido en el mensaje por parte del emisor, puede llegar a alterar de forma completa o parcial el modo de interpretación del receptor, esto se debe a la interrupción involuntaria que se originó.

El psicólogo Paul Watzlawick identificó cinco axiomas en lo referente a la comunicación del ser humano y que se consideran evidentes:

1. *Es imposible no comunicarse*: En relación al primer axioma de la comunicación, un ejemplo puede ser un encuentro entre dos personas en las que una de ellas transmite información de forma verbal a la otra. Esta persona, puede permanecer en silencio, pero ese silencio también está transmitiendo información, por lo que, desde el punto de vista de Watzlawick es imposible no comunicarse.
2. *Existe un nivel de contenido y un nivel de comunicación*: Un ejemplo puede ser una conversación en la que una persona pregunta: "¿Sabes qué hora es?". A un nivel de contenido, parece claro que la persona está preguntando por la información referida al tiempo en que se encuentran, pero en un nivel de comunicación esa persona puede estar transmitiendo más información como "Llegas tarde" o simplemente: "No sé qué hora es y me gustaría que me lo dijeras"
3. *La naturaleza de una relación se establece en función de la puntuación o gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales*: Consiste en la interpretación de los mensajes intercambiados y cómo influyen en la relación comunicativa que se establece. En muchas ocasiones se considera

que una respuesta es consecuencia o efecto de una información anterior cuando el proceso comunicativo forma parte de un sistema de retroalimentación. Un ejemplo clásico se puede ver en una relación de pareja en la que una de las personas (A) regaña a la otra (B) y como consecuencia, (B) se retrae. Debido a esta actitud, (A) vuelve a regañar a (B). Esta situación es recíproca y reiterativa.

4. Existen dos modalidades de comunicación: digital y analógica: En este caso, la comunicación digital se corresponde con lo que se dice y la comunicación analógica hace referencia a cómo se dice. Un ejemplo del cuarto axioma puede ser un diálogo entre dos personas. Una de ellas puede decir: "Pase, por favor, le estaba esperando" (comunicación digital) mientras hace un gesto con la mano que puede indicar, por ejemplo, impaciencia (comunicación analógica)
5. La comunicación puede ser simétrica y complementaria: En la comunicación simétrica existe cierta igualdad en el comportamiento. La comunicación complementaria se corresponde a un proceso comunicativo en el que los participantes intercambian distintos tipos de comportamientos y su conducta es, en esta relación, complementaria. Puede ser de superioridad o de inferioridad. Algunos ejemplos del quinto axioma de la comunicación puede ser una relación de pareja en la que existe una comunicación simétrica en la que los dos se sitúan al mismo nivel y reproducen comportamientos. Por ejemplo: uno de ellos critica una actitud y la otra persona responde criticando otra actitud. Un ejemplo de comunicación complementaria puede ser entre un padre y un hijo en la que el hijo expresa una pregunta o una duda y el padre responde con un consejo o una solución.

### **5.1 Competencias Conversacionales<sup>18</sup>**

Partimos de la concepción de que la comunicación es acción. ¿Qué queremos decir con esto? Que accionamos a través del poder transformador de la palabra, y que cuando hablamos suceden cosas y cuando callamos suceden otras. Y cuando hablamos y decimos una cosa, sucede algo determinado y cuando decimos otra, pasa algo distinto.

---

<sup>18</sup> "La empresa Emergente" Echeverría Rafael, Editorial Granica. 2015

Es por medio de nuestras conversaciones que realizamos gran parte de las acciones de nuestra vida.

Gran parte de las tareas que se desarrollan dentro de una organización tienen un importante componente conversacional es decir trabajamos y desempeñamos nuestras tareas hablando y conversando con otros. No es que además de trabajar conversamos, sino que trabajamos y accionamos a través de nuestras conversaciones. Y que al conversar estamos generando una realidad diferente, creando un mundo de posibilidades y de sentidos que antes de esa conversación era inexistente.

A través de nuestras conversaciones no sólo actuamos sino también interactuamos, establecemos conexiones, coordinamos acciones, construimos vínculos y acordamos compromisos. Creamos nuevos sucesos y generamos futuros diferentes. Convocamos para un nuevo proyecto, proponemos nuevos objetivos, planteamos nuevas ideas, y todo esto lo hacemos conversando con el otro. A través de nuestras conversaciones creamos nuevos sentidos y modelamos la percepción de otras personas.

Cada conversación es un hecho único, es el encuentro y el intercambio entre dos o más individuos. Es en las conversaciones donde emerge la profundidad y la complejidad del ser humano y su despliegue en la dinámica relacional.

Para comunicar de forma efectiva es lógico pensar que desarrollar nuestra habilidad conversacional nos va a ayudar a mejorar. Desgranar el proceso de la comunicación que se produce en las conversaciones y saber lo que hacemos y cómo en ese proceso nos ayuda a tomar conciencia y proponernos mejoras. El fin último es comunicarnos cada vez mejor, esto es, entender a la otra persona y que la comunicación fluya clara y efectiva. **Lo importante en la comunicación no es lo que decimos, sino lo que el otro entiende**, y esto está en estrecha relación con el desarrollo de las cinco competencias conversacionales:

1. *Hablar de forma responsable*: está relacionado con advertir que accionamos a través del poder transformador de la palabra y que todo hablar es un actuar. Para hablar de forma responsable se debe saber diferenciar nuestros juicios de nuestras afirmaciones. Lo más importante de ésta competencia es aceptar que lo que decimos es nuestra propia percepción de la realidad pero que no percibimos todos de la misma manera.

Además, hablar de forma responsable es hacerlo usándonos como sujetos activos de nuestras oraciones. Por ejemplo, mejor que decir que “es la única forma de hacerlo” sería “en mi opinión es lo que yo haría”; en vez de decir que “no ha habido tiempo” decir “he hecho otras cosas antes”; mejor que “me suspendieron” es decir “he suspendido”; y no es que “me ignoran”, es que “no he sido capaz de hacerme escuchar”.

2. Escuchar en profundidad: supone considerar que cuando realizamos la acción de escuchar, estamos asignándole un significado a todo lo que oímos y vemos de nuestro interlocutor. Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que al escuchar se le suele considerar como pasivo.

Generalmente cuando alguien considera que debe mejorar sus habilidades comunicativas, se refiere a cómo hablar mejor y no a como escuchar mejor, se suele subestimar la acción de la escucha. Se debe callarse y escuchar para entender, no para contestar. Se trata de hacerlo con una disposición abierta como resultado de una curiosidad sincera por saber cómo el otro percibe esa realidad que compartimos. Esto es la escucha empática, que es más que la escucha activa, y por supuesto más completa que la escucha selectiva. Necesitamos una conexión constante sin interrupciones para escuchar de forma empática el global de la comunicación de la persona que nos habla: sus palabras, sus entonaciones, sus gestos. Todo comunica. Y esto no se aprende, con entrenarla ya basta.

3. Indagar con maestría: la indagación es el medio que utilizamos para poder “escuchar mejor”, para profundizar en el sentido del discurso de nuestro interlocutor, para obtener mayor información y para aclarar nuestras dudas acerca de lo que escuchamos. Haciendo preguntas abiertas que son las que no se resuelven con un sí o un no. Preguntas que se enfoquen en el futuro más que en el pasado, que impliquen a la persona y sus emociones en el tema que se está tratando.
4. Estar en sintonía: es un elemento clave para establecer una comunicación de alta calidad. La sintonía es el vínculo que se establece en la conversación, de tal modo que se crea un clima de confianza y entendimiento. La sintonía se

establece entre las personas no tanto por lo que se dice, sino cómo se dice. Tiene que ver más con el proceso que con el contenido de la conversación.

5. Conversar en forma constructiva: implica tomar conciencia de la actitud con la que asumimos nuestras conversaciones. Ser constructivo es poner el foco en compartir, sumar, integrar, no competir por tener la razón, sino ser capaces de buscar un tercer punto de vista.

## **5.2 Comunicación Organizacional**

Las organizaciones desarrollan sus vivencias en un mundo turbulento, competitivo, bajo condiciones de creciente regionalización y globalización de los mercados, situación ésta que desembocará en barreras protectoras en el orden económico; a ellos debe agregarse problemas étnico-sociales que afectan a las distintas regiones. Las organizaciones buscan alternativas para responder con acierto a éstas exigencias, pero todas ellas enfrentan el conflicto de convertir las **IDEAS** en **ACCIONES**.

Abrir un espacio de reflexión y análisis de cómo mejorar la eficiencia organizacional por medio de la comunicación aparece en primera instancia como una muy trillada idea acerca del mejoramiento comunicacional desde enfoques tradicionales basados en mejores relaciones humanas.

Se comparan dos corrientes de la comunicación: la tradicional basada exclusivamente en la idea de **emisor-receptor**, que utiliza el lenguaje como instrumento; y un enfoque relacional del **compromiso que genera en las personas la utilización del lenguaje**, vinculado al dominio de la conducción organizacional.

Otra idea central radica en que los seres humanos no vivimos con el lenguaje, sino que estamos dentro de él; ello nos conducirá a concebir la administración en términos de creación, responsabilidad e inicio de nuevos compromisos dentro de la organización.

Dentro de este concepto: ideas-acción, desarrollaremos una propuesta facilitadora de una mayor sinergia comprensiva acerca de la trilogía pensamientos-ejecución-acción, para ellos nos basaremos en el proceso de la comunicación apartándonos del sentido tradicional **emisor-receptor**, ubicándonos desde el enfoque del significado del lenguaje, como medio y afirmación de la existencia del ser humano.

Para que las ideas se concreten en acciones, requiere en su esencia de sistemas de procesamiento de información que dentro de un marco interpretacional actúe como disparador en las personas para que ejecuten actividades. Los usos de los sistemas de procesamiento de información en las organizaciones facilitan el vínculo de las ideas (estrategias) con las acciones (ejecución de planes y programas) y su consecuente adaptación del contexto.

Cuando las organizaciones son creadas lo hacen mediante una red de comunicaciones que compromete a la gente y los grupos que la componen, para ejecutar acciones coordinadas, orientadas al logro de objetivos y metas que se persiguen, con la utilización de los recursos y la creación de un sistema de actividades orientado a los objetivos fijados, en búsqueda de niveles de eficiencia con cierto grado de aceptabilidad.

La red de comunicaciones está orientada a obtener la identificación de los miembros de la organización, para que éstos lleven a cabo sus tareas dentro de ella, y en ésta red interviene el lenguaje y los compromisos que se generan.

La utilización del lenguaje crea estructuras de ideas, de órdenes y de indicaciones que derivan en otra serie de ideas, en un marco de acción cooperativa para el logro de metas, dando nacimiento a redes conversacionales distintas, dentro de un cúmulo de prácticas habituales y recurrentes.

Las organizaciones se observan como “redes conversacionales”, que generan una “red de compromisos”.

### **5.3 Comunicación eficaz dentro de los equipos de trabajo**

A la hora de comunicarnos debemos tener en cuenta que según la British Audio Visual Society se recuerda aproximadamente...



Por lo que la comunicación eficaz está integrada por: comunicación oral, comunicación escrita y gestual.

*Principios básicos para una buena comunicación oral:*

La comunicación oral va desde una simple conversación entre empleados hasta el discurso transmitido por el presidente de la compañía para todas las oficinas del país. La interacción cara a cara es la forma más efectiva de comunicarse verbalmente cuando el transmisor quiere persuadir o motivar al receptor. Esto se debe a la naturaleza más personal de este canal, así como al beneficio de una retroalimentación inmediata, por lo que el transmisor puede descubrir si el receptor ha captado la información. Algunos instructores de oratoria moderna afirman que "En la actualidad, la mayoría de las personas habla demasiado y dice muy poco. Una cosa es hablar bien o tener buena labia y otra muy diferente es saber comunicarse con claridad y asertividad para ser entendido". Cuando se habla en público es inevitable pensar en el miedo escénico, el nerviosismo, el complejo o temor de hablar en público, conocido también como glossofobia. El secreto será ser paciente y practicar todo lo posible. La regla más importante para hablar en público, es saber muy bien de qué se está hablando. Quizás suene obvio, pero lo cierto es que la mayoría de los oradores que tienen dificultades para hablar en público, no tiene tampoco una idea clara de lo que quieren transmitir a su audiencia. Muchas personas sienten que deberían adoptar otro "personaje" mientras hablan frente a una audiencia. Algunos oradores, llegan incluso a imposter una postura seria, solemne e inexpresiva y se olvidan de que el humor puede ser uno de los instrumentos más importantes en cualquier orador. Por eso, no se debe obviar el humor,

los hechos, anécdotas y cuentos personales, pueden ser una maravillosa manera de llegar al corazón de una audiencia.

*Principios básicos para una buena comunicación gestual:*

El lenguaje corporal, es todo lo que se trasmite por medio de movimientos o gestos, delata completamente los sentimientos o percepción acerca de la persona con la que se está interactuando.

Cuando se conversa con una o varias personas, se refleja y se envía miles de señales y mensajes a través del comportamiento. Se ha comprobado que entre un 60% y un 80% de la comunicación entre seres humanos se realiza por canales no verbales y que las personas se fijan más en estos tipos de mensajes que en el oral.

*Principios básicos para una buena comunicación escrita:*

Hay muchas formas de comunicación escrita, este medio es muy útil para recordar y presentar detalles técnicos. Muchos mensajes escritos son lentos para desarrollar y transmitir, pero han surgido los medios electrónicos que han mejorado significativamente la eficiencia de la comunicación escrita. Dentro de la comunicación escrita conviene resaltar el uso de las nuevas tecnologías y en concreto del correo electrónico (e-mail): es una tecnología potente que envía rápidamente la información escrita a todos los niveles de la organización. La eficiencia del e-mail también crea problemas. El número de mensajes por correo electrónico tiende a crecer drásticamente porque los empleados se familiarizan con la tecnología e innecesariamente transmiten sus mensajes a muchos receptores. Un segundo problema son las dificultades para codificar y decodificar el tono emocional de los mensajes. Por último, en el ámbito de nuevas tecnologías y comunicación escrita no podemos olvidarnos del teléfono móvil. Cada vez son más las empresas que utilizan los mensajes como recordatorio de una reunión. El uso entre los empleados como medio para comunicarse dentro de la empresa no es habitual, quedando reducido su uso al ámbito personal. En todo caso, si se pretende que la comunicación escrita sea eficaz se recomienda:

- ✓ Utilización de un lenguaje claro, concreto y preciso.
- ✓ Las frases han de ser cortas para facilitar la comprensión del mensaje.

- ✓ Se han de utilizar adecuadamente los signos de puntuación, así como los signos de interrogación, admiración.
- ✓ Se han de evitar las abreviaturas.

### **Conclusiones del capítulo N° 5: “La Comunicación en los equipos”**

La comunicación es la arista fundamental en un trabajo en equipo, de ésta forma conocemos lo que la otra persona piensa. El líder de un equipo debe promover la comunicación fluida para que el equipo comprenda cual es el camino que se debe tomar para cumplir con el objetivo en común. Lo importante no es lo que se dice sino lo que la otra persona entiende, para esto es fundamental que la comunicación sea retroactiva; además de hablar debemos tener capacidad de escucha. Debemos ser empáticos con la opinión de la otra persona y para esto debemos repreguntar para conocer en profundidad cuál es la realidad del otro. De ésta forma conocemos los puntos de vistas del equipo y creamos redes organizacionales fundamentales para la generación de equipo exitoso.

Para saber cómo comunicar debemos conocer que existen diferentes modos de comunicación y estos deben condecir con lo que queremos expresar, para que el colaborador no sienta que se le está dando un mensaje ambiguo. Según un estudio las personas recordamos más lo que vemos, es decir, lo que la persona hace a través de sus gestos y actos. La comunicación oral, cara a cara con el colaborador permite al líder, u otro integrante del equipo saber si éste lo entendió, las expresiones hablan por sí solas y en ese momento existe la oportunidad de repreguntar y/o interpretar lo que la otra persona no sabe cómo decir o no se anima a hacerlo.

## **CAPITULO N° 7: Ejemplos reales de trabajo en equipo eficientes**

Existen diferentes casos prácticos de trabajo en equipo de alta productividad que resultaron ser exitosos. Fueron estudiados y tomados como ejemplos a seguir por diferentes organizaciones; estos son *Google*, *Cirque du Soleil* y *Los Detroit Pistons*.

### **7.1 Google**



Google es para muchos sinónimos de eficiencia y productividad y atribuyen este éxito a alguna característica particular de la compañía.

Esta compañía necesitó cinco años de investigación para estudiar las dinámicas de trabajo de más de 180 equipos; se entrevistó a más de 200 empleados y se estudió particularmente más de 250 competencias de cada uno de los grupos de trabajo.

Los resultados de éste análisis fueron sistematizados en el “**Proyecto Aristóteles**”. Este es un estudio publicado por Google cuya idea inicial era identificar la combinación ideal de trabajadores y habilidades para potenciar el rendimiento de los equipos de trabajo. Sin embargo, una vez comenzado el estudio, los primeros resultados obtenidos cambiaron el foco de la investigación: el secreto para la productividad en grupo estaba en la interacción de las partes del equipo y no en los elementos que lo forman.

Esta investigación tenía como fin comprender mejor el trabajo en equipo de sus empleados y responder porque algunos equipos prosperan mientras que otros fracasan.

La historia del proyecto Aristóteles comienza en 2012 cuando Google, uno de los mayores entusiastas de la teoría de que el trabajo puede ser más productivo, se dedicó a construcción de un equipo perfecto. Los altos ejecutivos de la empresa siempre

creyeron que bastaba con combinar las mejores personas, las mentes más brillantes en el mismo equipo. Son embargo, la empresa se embarcó profundamente en la iniciativa que destruye esa teoría. Para llevarlo adelante, Abeer Dubey, líder del proyecto, reunió a algunos de los mejores estadísticos, psicólogos organizacionales, sociólogos, ingenieros de la empresa e investigadores académicos para componer su equipo.

El gigante tecnológico gastó millones midiendo casi todos los aspectos de la vida de sus empleados. Concluyeron que tener una comunicación clara eran aspectos fundamentales para un líder mejorar el desempeño del equipo. Pero eso no era novedad para los gestores de la empresa.

Los investigadores comenzaron revisando medio siglo de estudios académicos, en los que observaron la evolución del trabajo en equipo. A partir de ahí, analizaron la composición de los grupos dentro de Google, que resultó en algunas hipótesis y cuestionamientos sobre los equipos de éxito: ¿estarían compuestas por personas con intereses semejantes? ¿cuántas veces los compañeros de equipo socializaban fuera de la oficina? ¿tenían los mismos hobbies? ¿asistieron a instituciones educativas similares? ¿Cómo el equilibrio del género impactaba en el éxito de un equipo?

Pero no importaba como los investigadores ponían a disposición los datos, era casi imposible encontrar estándares o cualquier evidencia que la composición de un equipo hacía la diferencia. Algunos grupos que fueron clasificados entre los equipos más eficientes de Google estaban compuestos por amigos que socializaban fuera del trabajo. Y otros estaban compuestos por personas que eran extrañas fuera de la sala de reunión. Algunos grupos eran dirigidos por gestores fuertes. Otros por una estructura menos jerárquica. No había estándar. Dos equipos podían tener características casi idénticas, pero radicalmente diferentes en niveles de eficiencia.

Mientras se esforzaban por descubrir lo que producía el éxito de un equipo, los investigadores continuaban buscando normas de grupo. Ellas son las tradiciones, reglas no escritas que rigen en nuestro comportamiento en grupo: un equipo puede llegar a un consenso de que evitar discrepar es más valioso que debatir. Otros que alientan argumentos individuales más vigorosos.

Los miembros de un equipo pueden comportarse de cierta manera como individuo, pero cuando se reúnen, las normas del grupo reemplazan las tendencias individuales y

alientas el acatamiento de las normas del equipo. Entonces los investigadores comenzaron a buscar normas de comportamiento entre los datos que habían recogido.

Algunos entrevistados dijeron que sus compañeros interrumpían al otro constantemente y que los líderes del equipo reforzaban ese comportamiento. En otros, los líderes reforzaban el orden de la conversación, y cuando alguien cortaba a un compañero, los miembros del equipo educadamente pedían que esperara su turno para hablar. Algunos equipos celebraban los cumpleaños y comenzaban cada reunión con una charla informal sobre los planes para el fin de semana. Había equipos donde los más introvertidos que daban aún más cerrados, y otros donde se mostraban ansiosos por comenzar las reuniones.

Después de analizar más de 100 equipos, los investigadores concluyeron que la comprensión de la importancia de las normas de convivencia era la clave para entender el funcionamiento de los mejores equipos de Google.

Ellos notaron dos comportamientos que todos los buenos equipos compartían. En primer lugar, los miembros hablaban aproximadamente la misma proporción, con igual distribución y alternancia de turnos, un fenómeno que la Ciencia llama “relevo de interlocutor”. Cuando todos tienen la oportunidad de hablar, el equipo lo hace mejor. Pero si sólo un pequeño grupo habla todo el tiempo, la inteligencia colectiva es minada.

En la Psicología los estudiosos se refieren a esa sensibilidad social como “seguridad psicológica”, es un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en que la gente está más cómoda siendo ellos mismos. Tiene menos que ver con quien forma parte del equipo más como la forma con que sus miembros interactúan unos con otros.

Cuando los investigadores encontraron el concepto de seguridad psicológica todo encajó. Un ingeniero, por ejemplo, había dicho que su líder de equipo fue directo y simple, una situación que crea un espacio seguro para crear coraje y atreverse. Ellos estimaron que ese aspecto estaba entre los grupos exitosos de Google. Por otro lado, otro ingeniero, contó que su líder tenía poco control emocional, entra en pánico sobre pequeñas cuestiones. Este equipo no mostró buen desempeño.

El proyecto Aristóteles demuestra que cuando las empresas buscan la eficiencia en todo, a veces es fácil olvidar que el éxito también se construye a partir de experiencias humanas, como las interacciones humanas, las conversaciones complicadas y las discusiones de las que siempre queremos huir.

Las 5 Claves de Google para tener el “equipo de trabajo perfecto”:

- ✓ Seguridad psicológica de sus integrantes (ausencia de miedo de los integrantes, capacidad para arriesgarse, compartir y defender sus ideas con respeto: Es importante que los miembros del equipo no sientan vergüenza, ni se autocensuren frente al resto.
- ✓ Confianza en sí mismo y en las habilidades competitivas de sus compañeros: Todos los miembros del equipo saben que el trabajo estará realizado en tiempo y forma.
- ✓ Estructura y calidad: Cada integrante del equipo está al tanto de cuáles son sus funciones dentro del equipo.
- ✓ Relevancia del trabajo: Cada actividad a realizar tiene una importancia personal y profesional para cada uno de los integrantes del equipo.
- ✓ Impacto: Todos los trabajos realizados tienen una trascendencia dentro de la compañía. No basta solo con cumplir con su asignación en el tiempo establecido, sino que cada uno de los miembros del equipo deben ser conscientes del impacto, consecuencias y cambios que tendrá cada una de sus responsabilidades.

Lo que El Proyecto Aristóteles enseñó a los equipos de Google es que no tiene sentido cambiar nuestra forma de ser, de sentirnos y comportarnos cuando llegamos al trabajo y volver a cambiarla después, cuando salimos de él. A las personas nos gusta poder ser como somos en cualquier ámbito y sentirnos cómodas y respetadas con ello.

## 7.2. Cirque de Soleil



*“UNA SOLA PERSONA NO FORMA UN CIRCO. LA ESTRUCTURA DEL CIRCO ES INTERDEPENDIENTE. CADA COMPONENTE ES CLAVE”<sup>19</sup>*

Los espectáculos del Circo del Sol han sido vistos por más de 90 millones de personas en todo el mundo. Para tener este volumen de espectadores y éxito se requiere de una organización profesional de altísima calidad. Por eso, es uno de los ejemplos de equipo de trabajo de alto rendimiento. Tal y como puede apreciarse en su página web, hay al menos, cuatro claves que pueden garantizar el éxito de la compañía:

1. **Contribución al Objetivo en común:** los participantes experimentan la fuerza de la colaboración, la importancia de cada una de las partes que integran el circo; así mismo cada uno de los departamentos de la empresa, la escucha y la contribución de la energía personal para alcanzar un objetivo en común.
2. **Mejorar la comunicación:** Se trabaja la comunicación, la escucha y la coordinación, entendiendo cómo encaja cada pieza o cada nota dentro la sinfonía que entre todos construyen.
3. **Trabajar fuera de lo conocido:** Es importante experimentar la importancia del equipo a la hora de trabajar fuera de la zona de confort.
4. **Responsabilidad:** la responsabilidad primordial de todos y cada uno de los miembros del equipo.
5. Respeto a los tiempos y talentos de todo el equipo.

---

<sup>19</sup> <https://www.drumteambuilding.com/circo-del-son-team-building/#wide>

El Cirque du Soleil viaja con 165 personas entre artistas y staff y contratan 150 más en la ciudad donde llevan sus funciones. Tienen más de 1.600 profesionales en sus áreas respectivas que están en su sede central. Hay más de 25 idiomas que se manejan entre su personal, pero el principal y el que deben aprender es el francés.

Lo interesante de todo lo que hay organizado es la compenetración de todos en una fusión maravillosa, trabajo en equipo<sup>20</sup>.

Una parte de la función conlleva vestuaristas, costureros, zapateros, maquilladores y todos, absolutamente todos deben cumplir una regla de oro, deben estar vestidos y maquillados tres horas antes del espectáculo. La coordinación en base a la comunicación, en éste caso muy poca oral pero sí mucha no verbal. La compenetración del ensayo diario, de la lucha de ser los mejores, el servicio de ayuda de esos que ponen en peligro su integridad física y la confianza en dejarla en mano de sus ayudantes.

Esto es control, comunicación, planificación, delegar responsabilidades y responsables consigo mismos y con el equipo.

Todos en Cirque du Soleil saben que su trabajo es parte esencial y fundamental de la empresa, que sin cada uno de ellos nada de lo que se hace es posible.

Esto respondió a la siguiente pregunta, Eugenia Bieto (subdirectora general corporativa de la escuela de negocios ESADE) del circo:

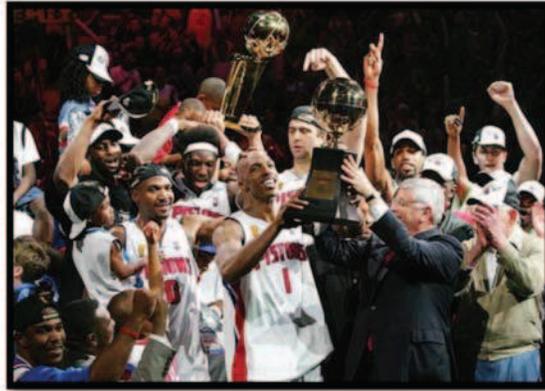
*¿Cómo se dirige a un grupo de artistas tan heterogéneo y se consigue tener una rotación tan baja?*

*“Efectivamente, cada artista permanece durante dos años y medio aproximadamente, cuando en el resto del sector la media es de un año. Creo que es porque ofrecen proyectos, ilusión y entornos multiculturales a sus empleados. Además, les cuidan, van a los mejores hoteles y les dan una magnífica calidad de vida. La gestión del talento es sencillamente perfecta”.*

---

<sup>20</sup> <http://potencialideres.com/un-equipo-de-trabajo-como-el-cirque-du-soleil/>

### 7.3 Los Detroit Pistons



Este equipo de Basquetbol se alzó con los títulos de Campeones del Mundo de la NBA en 1989 y 1990. Es uno de los ejemplos de trabajo en equipo que han sido estudiados, debido al alto rendimiento que alcanzó entre los años 80 y 90. Básicamente, los hallazgos de comportamiento colectivo fueron los siguientes:

1. **Se comportan como una familia.** Los Detroit Pistons, junto a su entrenador, se comportaban como una familia. Cuando la tensión alcanzaba niveles altos, se protegían entre ellos como si fueran hermanos. Nadie se quedaba solo en la pelea, eran solidarios en las ayudas en el juego, y se autodenominan “la familia”. El cariño, el apoyo en los malos momentos y el ir a la lucha unidos, eran algunas de las características que este grupo llegó a alcanzar.
2. **Se construyen con el tiempo.** Los equipos de más alto nivel necesitan un engranaje, un conocimiento, un afecto entre ellos, una forma de entenderse y un cariño que les hace tener un objetivo común y la misma pasión.
3. **Necesitan engranaje.** Los Detroit Pistons fueron armando un equipo quitando y sumando piezas hasta conseguir un engranaje, no solo de juego, sino con un núcleo de personas que entraron y salieron hasta que conformaron un grupo inigualable. Aquí la labor del líder principal, el manager, es básica.
4. **Los líderes.** En ese equipo no había un solo líder, sino varios:
  - ✓ **Uno de ellos** era el mejor en el campo, que además daba ejemplo y al cual todos seguían. Este personaje era **Isaiah Thomas**

- ✓ **El líder productivo:** Encarnado en la persona de Denis Rodman. A este jugador, se le encargaba “el trabajo sucio” pero necesario. No era el más técnico, ni el que más anotaba, ni el más pulcro en sus acciones, pero la suma de todo lo que aportaba era básico para el resultado del equipo. Es aquel que suma sin ser brillante, que siempre está a disposición del compañero, que ayuda en todo momento, y que busca el bien común por encima del lucimiento personal
- ✓ **El líder silencioso:** En los Pistons lo encarnaba **Rick Mahorn**. Era aquel compañero en el que apoyarse, que escuchaba, que estaba siempre apoyando, que sentían su aliento, que siempre estaba en los malos momentos. En la cancha no era de los mejores, pero hacía mejor a los demás con su presencia.
- ✓ **El líder motivador:** Aunque su figura fue muy controvertida en su momento, este era **Bill Laimbeer**. Apoyaba desde el banquillo, amedrentaba a los árbitros, apoyaba a los compañeros, y era aquel que levantaba el ánimo en los peores momentos.
- ✓ **El Guía Espiritual**, que recaía en la persona del entrenador, **Chuck Daly**. Este hombre sabía lo que quería, guiaba hacia el objetivo, y sobre todo sabía colocar las piezas en cada sitio, guiando a los jugadores según el momento adecuado de la temporada. Pero, sobre todo, destacaba su capacidad de **escucha**. Pedía opinión a sus jugadores, sobre todo a sus líderes, y eso no le hacía perder autoridad, sino que muy al contrario la reforzaba. Eso sí, la última decisión siempre era suya. Era aquel que desde la humildad podía entender otras opciones y opiniones con el punto de mira puesto en el objetivo y no en los egos.

### **CAPITULO N°8: Ejercicio Práctico para evaluar el comportamiento de los equipos de trabajo.**

El ejercicio práctico que se realizó con dos equipos de trabajo de una organización multinacional se denomina: “*Ordena mi desorden*”<sup>21</sup>, y cuyas condiciones se describe a continuación:

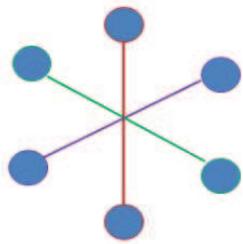
**OBJETIVO:** Concientizar a los equipos de trabajo acerca del impacto negativo que sus actos u omisiones pueden tener en otras personas o equipos, afectando así la efectividad organizacional.

**DISPOSICIÓN:** Dos equipos de 6 personas.

**MATERIAL:** Cada equipo dispondrá de 1 cordón de 75 cm. de largo.

**DURACIÓN:** 5 minutos para anudar y 10 minutos para desanudar.

Esta dinámica es perfecta para demostrar a los equipos de trabajo lo complicado que resulta para otros el poner en orden aquello que nosotros desordenamos ya sea por descuido o porque simplemente no tenemos conciencia alguna de las consecuencias de nuestros actos en los demás.



En la primera parte del ejercicio, los integrantes de cada equipo se colocan en círculo en puntos opuestos del salón. Cada integrante del equipo sujeta un extremo de cuerda, formando una estrella (el extremo opuesto de mi cordón lo sujetará la persona que está situada frente a mi). El facilitador les indica que deben anudar todos los cordones, pasando por encima o por debajo de las cuerdas de sus compañeros, sin soltar jamás su extremo de cuerda.

Al finalizar 5 minutos, el instructor pide a cada equipo que coloque su cuerda anudada en el suelo y los equipos intercambian lugares entre sí. Durante los siguientes 10 minutos, intentarán deshacer los nudos causados por el otro equipo, una vez más sin soltar la cuerda.

---

<sup>21</sup> <http://intervencionorganizacional.com/dinamicas-de-grupo-y-trabajo-en-equipo-gratis/ordena-mi-desorden-o-recoge-mi-tiradero/>

Al finalizar el ejercicio, el facilitador preguntó a los participantes cómo se sintieron con el ejercicio y cómo se pueden aplicar sus enseñanzas al entorno organizacional, haciendo hincapié en la frustración que puede sentirse al perder tiempo valioso del propio trabajo al tratar de ordenar lo que alguien más desordenó.

Algunos de los comentarios que surgieron de los participantes fueron:

- ❖ “Sentía que nos faltaba organización, cada uno quería desenredar su nudo sin sentir empatía por el compañero”
- ❖ “Había algunas pocas personas que oficiaban de líderes y trataban de ordenar la situación para dirigir quien debería moverse y para donde, pero por momentos era un caos”
- ❖ “La persona que hizo el nudo que yo estoy intentando desenredar no le importó quien lo tenía que hacer”
- ❖ “Es importante que haya un referente, un líder, que ordene la situación, todos debemos apuntar al mismo objetivo que es desenredar la soga, y en éste caso, los que intentaron hacerlo no le hicieron caso”
- ❖ “Es difícil solucionar una situación si no hay un líder que sea conocido por todos, había varios que intentaban serlo, pero no eran reconocidos como tales y no eran respetados”

Este juego nos enseña que al hacer un trabajo debemos hacerlo con conciencia de que debe ser entendido por los colaboradores de nuestro equipo y deben conocer las consecuencias de sus actos. Por otro lado, los colaboradores deben tener en claro cuál es su líder y en quien apoyarse para encarar una tarea nueva, sin tenerlo la tarea se convierte en un caos. Esto es lo que sucedió en el ejercicio, los integrantes desconocían o no les interesaba las consecuencias que iban a tener que anuden la soga de una manera que se iba a poder desarmar, y tampoco hubo un líder que pudiera organizar la

“El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano.”

---

situación. El papel del líder en cualquier tarea que se desempeñe en equipo es fundamental para la efectividad del resultado y el cumplimiento del objetivo.

### **Conclusión final del Trabajo Final de Práctica Profesional**

Cuando elegí el tema de mi trabajo lo hice en base a mi experiencia académica a lo largo de todos los años de cursada y también a mi experiencia laboral en donde pude aplicarlo. Luego de profundizar más el tema de estudio pude conocer el porqué de muchas cuestiones que tenía naturalizada y que ahora puedo darle su marco teórico; y romper el paradigma donde se creía que el empleado obedecía y el jefe mandaba y esa era la única forma donde un equipo podía ser eficiente; ahora esos “subordinados” pasan a ser “colaboradores”.

Hay un proverbio que puse en mi trabajo: *“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”*; y así lo creo, quizás haciendo el trabajo sólo se puede terminar antes, pero se estaría dejando de lado lo enriquecedor que es hacerlo en equipo, donde cada uno pueda compartir sus capacidades, modelos mentales, experiencias y puntos de vista que difieren entre sí.

Para que un equipo de trabajo funcione coordinadamente debe existir un líder que lo dirija. Este debe conocer al equipo en forma individual para que así pueda saber cómo pueden funcionar en equipo. Según mi análisis el tipo de líder que mejor funciona es el tipo “Coach”, este que involucra al equipo, los escucha, les plantea desafíos, los motiva y genera su desarrollo. Este tipo de líder tiene que saber trabajar como “nosotros” en lugar del “yo” como era el tipo de trabajo en equipo que se presentaba años atrás.

De esta forma se genera que el equipo tenga compromiso por el trabajo a realizar y tome como parte de sí el objetivo a cumplir que es común a todos. Al poner en claro cuál es la responsabilidad de cada colaborador y lo importante que es su función para que el equipo funcione, provoca que cada uno se sienta importante y pueda sentir empatía por su compañero; y así se forman equipos de alto rendimiento. Donde tanto las recompensas como las devoluciones negativas se asumen en conjunto, se festeja cuando el resultado es bueno y se toma como oportunidades de aprendizaje cuando no lo es. Lo importante es que cuando el resultado no es bueno no desmotivar al equipo dañando su autoestima, sino hacerles saber que es un punto a mejorar y proponerles una charla abierta para que tengan la confianza de comunicar lo que les pasa, de proponer, de necesitar capacitación, etc.

La comunicación es una parte fundamental si se quiere que el equipo trabaje con eficiencia, para esto hay que tener especial cuidado en que se dice y como, los integrantes del equipo deben dirigirse hacia el otro con empatía y para esto rol del líder es fundamental. Además de saber cómo expresarse para que no haya malinterpretaciones, hay que saber escuchar; es igual o más importante entender lo que cada colaborador comunica y hacer sentir que se interesa por entender lo que quiere expresar y de esta manera crear una conversación que sea constructiva.

Las relaciones conversacionales que se dan entre los miembros del equipo se desenvuelven en un contexto que es la organización, ella tiene impresa su cultura, su forma de hacer las cosas; y esto condiciona el desempeño del equipo. Los colaboradores deben sentirse cómodo trabajando en ella y orgullosos de formar parte, de lo contrario sería difícil que funcionase de forma efectiva. Por otro lado, el ambiente en el que el equipo trabaja, que es generado por las propias personas, también debe ser agradable para que el rendimiento del equipo sea positivo. Cuando un colaborador ingresa a una organización lo hace con expectativas propias y expectativas que genera la organización y su líder; estas últimas deben ser resueltas, de no ser así el contrato psicológico se quiebra y es difícil reparar ese daño y conseguir que el colaborador vuelva a tener confianza; esto provoca una desestabilización en el equipo que tiene como consecuencia que el ambiente laboral y el consecuente cumplimiento de los objetivos se vean afectados.

En todos los equipos existen conflictos que deben ser resueltos, solo con una comunicación abierta, empática y no buscando culpables se puede transformar esa crisis en una oportunidad de mejora y desarrollo. Así es como funciona un equipo de alto rendimiento, sólido, festejando cuando se obtiene resultados satisfactorios y asumiendo el error y buscando la solución a partir de la gestión en equipo.

Para finalizar la conclusión de mi trabajo final infiero que el trabajo en equipo es una condición *sine qua non* para la eficiencia en la gestión del Capital Humano. Solamente con un equipo de trabajo que trabaje de forma coordinada y en pos de un objetivo en común y funcionando como sinergia se puede lograr la eficiencia.

### **Bibliografía**

#### **Libros:**

- “Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas” John Whitmore. Ed. Paidós, Junio 2011
- “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo” John C. Maxwell, Nashville, Tennessee, 1998
- “Introducción al pensamiento sistémico” Joseph O’Connor e Ian McDermont. Ediciones Urano
- “La dirección estratégica” José Antonio Ficarra. Ed. Edicon, 2009
- “El secreto de las Empresas familiares Exitosas” Santiago Dodero. Editorial El Ateneo, Argentina 2002
- “Administración aplicada a Organizaciones de la Salud”, Prof. Jorge Rubinsztein, Ed. Osmar Buyatti, 1997
- “Maestría Personal, el camino del liderazgo” Oscar Anchorena. Editorial Lea, Marzo 2015
- “La empresa Emergente” Echeverría Rafael, Editorial Granica. 2015
- “Psicología de la Organización” Edgar H. Schein Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, 1982
- “Dirección Estratégica” Gerry Johnson; Kevan Scholes, Richard Whittington. Ed. Pearson. 7ma. Edición. Madrid 2006
- “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”. Lucas Marín Antonio. Ed Bosch.
- Andrade, Horacio (2002). “Alcance de la comunicación organizacional”. En Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas
- “Organizaciones” Gibson, James. Ed. McGraw Hill. México 1992
- “La gestión de los equipos eficaces” Fainstein Héstor, Editorial Macchi, 1997
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2005). Psicología Social 10ma. ed. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

#### **Apuntes:**

- “Dirección Estratégica II”: Cdos Paz, Lic. Ruhl Gabriela y Lic. Schettino.

“El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano.”

---

Páginas Web:

- <https://www.aiteco.com/ventajas-del-trabajo-en-equipo>
- <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/#ixzz5NucVJRos>
- <https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-del-trabajo-en-equipo/>
- <http://neoeventos.es/trabajo-en-equipo/>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-equipos-de-trabajo-en-las-organizaciones/>
- <http://www.buenosnegocios.com/notas/2561-5-etapas-un-equipo-trabajo>
- [https://www.liderazgo.co/#Que es el liderazgo](https://www.liderazgo.co/#Que_es_el_liderazgo)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- <https://www.cesarpiqueras.com/competencias-del-lider-coach/>
- <https://neetwork.com/ejemplos-de-trabajo-en-equipo-alto-rendimiento/>
- <https://www.agpr5.com/dipbr/news/newsletter/w012018es/mobile/index.html#p=1>

### Anexo N°1<sup>22</sup>

Abajo se detalla un cuestionario que me resultó interesante para analizar la eficacia del trabajo en equipo, el cual contiene todos los temas descriptos en el TFPP:

#### Cuestionario para analizar la eficacia del trabajo de un equipo

Responde a cada cuestión utilizando estos valores:

- 1 = Nunca                      3 = Bastantes veces  
2 = Algunas veces            4 = Siempre

Cuestiones	1	2	3	4
1. Hay un líder aceptado por todos.				
2. Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.				
3. El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.				
4. Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos.				
5. Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.				
6. Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.				
7. El líder facilita la comunicación y la participación.				
8. La comunicación es clara, fluida, precisa...				
9. Se escuchan las opiniones de todos.				
10. Se ha acordado un método para tomar decisiones.				
11. Las decisiones se toman por consenso.				
12. Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos.				
13. Se generan alternativas de solución ante los problemas.				
14. Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.				
15. Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.				
16. Se desarrollan planes alternativos de trabajo.				
17. El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.				
18. Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva.				
19. Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.				
20. Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.				

#### Evaluación

- Si la suma total se encuentra entre 20 y 40. Parece que la percepción que tienes sobre la eficacia del trabajo de tu equipo es muy negativa. Procura analizar cuál puede ser la causa: ¿desmotivación del líder, o de los otros miembros?, ¿ausencia de objetivos comunes?
- Si la suma total se encuentra entre 41 y 60. Estás bastante satisfecho de la eficacia del trabajo de tu equipo. Quizás sólo os falta pulir algunos aspectos concretos de la actividad cotidiana del equipo.
- Si la suma total se encuentra entre 61 y 80. Enhorabuena, la eficacia de tu equipo es realmente excepcional. Pero, ¿siempre es así o sólo ocurre en determinadas situaciones que suponen un reto para el equipo? Y, ¿quién es el principal artífice de este éxito?

<sup>22</sup> [http://www.fundacioncruzblanca.org/cursos/cuestionario\\_eficacia\\_trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://www.fundacioncruzblanca.org/cursos/cuestionario_eficacia_trabajo_en_equipo.pdf)

“El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano.”

---

### **Anexo N°2<sup>23</sup>**

El siguiente es un artículo publicado en el diario “EL PAIS” el día 4 de diciembre de 2014 en Madrid, escrito por Mario Suárez.

#### **Solo el trabajo en equipo hará crecer tu empresa**

Una plantilla que funciona como un único empleado de varias cabezas aumenta la motivación de todos y mejora los resultados



La última vez que Juan Aranguren (Madrid, 1977) vio a su jefa de París fue en el interior de una bodega en la sierra de Madrid. Sucedió en el mes de septiembre pasado, durante unas jornadas de trabajo grupales, en un ambiente distendido y en plena naturaleza. Juan, empleado de una multinacional de productos bancarios, salió motivado de aquel

---

<sup>23</sup> [https://elpais.com/economia/2014/12/03/actualidad/1417617983\\_613841.html](https://elpais.com/economia/2014/12/03/actualidad/1417617983_613841.html)

encuentro. “Fue una jornada laboral como cualquier otra, cada uno con su ordenador, pero compartiendo un espacio común, charlas animadas y una rica comida con los compañeros”, afirma. No se trataba de un experimento empresarial de la empresa, sino de un protocolo que prolifera en grandes compañías, como vía de motivación y búsqueda de nuevos incentivos para sus trabajadores.

“Al trabajar en equipo se mejora la comunicación y la colaboración dentro de las organizaciones; se fomenta el aprendizaje compartido, se produce una mayor involucración en los procesos por parte de los empleados, se genera un mayor número de ideas”, asegura Olga Blanco, consultora de recursos humanos y especialista en *coaching* de equipos con su compañía [Coaching & Company](#). “Aumenta el empoderamiento, el sentimiento de orgullo de pertenencia y el nivel de compromiso de los empleados”.

Ese orgullo de pertenencia a la compañía y una buena organización, rompiendo barreras antiguas en los niveles de responsabilidad, logra que sobre una misma mesa se sienten representantes de distintos estratos de un departamento. “La gran efectividad de un equipo se basa en su diversidad: cuanto más variedad de roles exista entre los miembros de un mismo equipo, mayor será su fortaleza y su potencial para alcanzar sus objetivos”, añade Blanco.

El problema de no trabajar en equipo no siempre nace de los empleados de posiciones medias o bajas en una empresa, como se suele pensar, sino de las capas altas, que no incitan al trabajo en comunidad. Jaime Andrés Bayona, profesor de la Pontificia Universidad Javeriana, y Oswaldo Heredia Cruz, profesor de la Universidad Externado, ambos de Colombia, publicaron en junio de 2012 el estudio [El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo](#), del que se obtenía esta conclusión, entre otras: “Los gerentes no conocen necesariamente los factores que afectan a la efectividad de los equipos de trabajo (...); un adecuado establecimiento de las competencias de los equipos es esencial para el adecuado funcionamiento de los procesos de gestión humana”. Características como la composición del equipo, el diseño de la tarea, la heterogeneidad de los miembros o el contexto de la organización afectan a la eficiencia de los equipos, según el informe.

### Mejores resultados

La actuación de los equipos impacta de manera directa en los resultados de una compañía. En todas las empresas jóvenes predomina la idea general de que, mediante el trabajo en comunidad, se aumentan la productividad, y probablemente, los beneficios. “A medida que el mundo evoluciona, se hace necesario que las organizaciones tengan un desempeño mucho más alto que hace 10 o 15 años para producir los mismos resultados, por lo que la innovación, la flexibilidad y el trabajo en equipo serán imprescindibles. Solo aquellas organizaciones que cuenten con equipos sólidos, bien preparados, que trabajen en sincronía, donde todos remen en una misma dirección y estén orientados hacia la consecución de unos objetivos en común, serán capaces de obtener buenos resultados y sobrevivir en el futuro”, confirma la consultora Olga Blanco.

En esta línea se maneja Microsoft, una compañía conocida por aplicar el método [job shadowing](#) entre sus empleados. La fórmula de trabajo parece sencilla: cada nuevo empleado pasa un periodo de tiempo con otro más experto trabajando mano a mano, como si fuesen hermanos gemelos. Esa etapa como observador hace que el aprendizaje del novel sea más rápido y eficaz, y su integración entre sus compañeros, óptima.

“Nuestra filosofía de formación se apoya en que un buen porcentaje de lo que aprendemos lo hacemos a través de otros: asimilar conceptos o métodos de alguien más experto que tú en una materia es una excelente forma de gestionar el conocimiento interno de la compañía. A menudo, también se convierte en una experiencia internacional si coincide que la persona experta desempeña su puesto en otro país, lo que enriquece aún más este tipo de aprendizaje”, confirma Patricia Hernández, directora de adquisición de talento de Microsoft Ibérica.

Esa fórmula de integración y gestión de los equipos ha cambiado realmente la manera de trabajar dentro de esta multinacional, tal y como afirma Hernández: “Hasta ahora solíamos decir que nuestros empleados aprendían un 70% en el puesto, un 20% de otros y un 10% como producto del aprendizaje clásico. Pero hemos evolucionado y la parte de aprendizaje de otros ha aumentado a través de programas de desarrollo como el *shadowing*. La utilización de la una red social corporativa llamada [Yammer](#), que permite el aprendizaje colaborativo, también ha hecho posible este incremento”. Y el

“El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano.”

---

uso de estas herramientas se traduce, a su vez, en que al 98% de los empleados “les apasiona” el trabajo que hacen dentro de la compañía, según las encuestas internas de Microsoft, lo que aumenta el sentimiento de pertenencia a la organización.

La creación de redes sociales privadas dentro de la propia empresa, como la propia Yammer, también ayuda a la integración y la valoración del trabajo dentro de la compañía, según los expertos. Hay diversos estudios en este sentido, y en opinión de la consultora estratégica [McKinsey&Company](#), el uso de redes sociales corporativas incrementa un 25% la productividad. Porque la relación con los compañeros de trabajo ya no se limita a hablar durante el almuerzo o el café: ahora en algunas compañías incluso está permitido chatear.

### **Anexo N°3**

Este artículo fue publicado por el diario “La Nación” en la sección Lifestyle – Creatividad el 17 de Marzo de 2018 y escrito por Sebastián Campanario

#### **Trabajo en equipo: cuanto más diferentes, mejor<sup>24</sup>**

La discusión sobre los beneficios de la diversidad en grupos de trabajo tuvo una primera etapa en la que el abordaje venía desde el punto de vista de la inclusión y la justicia. Luego comenzó a aparecer evidencia empírica: cientos de estudios donde se comprobó que equipos heterogéneos (a nivel de género, edad y cultura) obtenían mejores resultados, en distintos campos de la economía, que aquellos conjuntos homogéneos. Una tercera fase se abre paso en los últimos meses: la conversación sobre diversidad sumó investigación desde las matemáticas, los sistemas complejos y los modelos computacionales.

Este abordaje más "duro" de las ventajas de la diversidad no solo está comprobando las conclusiones de las etapas anteriores, sino que también aporta nuevos elementos al debate. Como que los dividendos de trabajar con visiones distintas son mucho más altos cuando se trata de encontrar soluciones creativas, o que lo que más importa en términos de resultados es buscar diversidad en los "estilos cognitivos" de los miembros de un grupo.

Uno de los académicos que están a la vanguardia de este tipo de estudios es Scott Page, profesor de Sistemas Complejos y economía de la Universidad de Michigan, que en su libro *The Diversity Bonus* (El bono de la diversidad) explica cómo en un mundo que afronta desafíos cada vez más complejos la "diversidad le gana a la habilidad", esto es, un equipo formado con las o los mejores en cada campo obtendrá peores resultados que otro con integrantes que piensan distinto.

"Los estudios de Page son contundentes: demuestran que, bajo una serie de condiciones razonables, la diversidad trae enormes ventajas para todo equipo", explica

---

<sup>24</sup> <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/trabajo-en-equipo-cuanto-mas-diferentes-mejor-nid2117650>

Joaquín Navajas, profesor de la Di Tella, físico, con un doctorado en neurociencias y un posdoctorado en cognición colectiva.

Page distingue dos tipos de tareas donde esto ocurre. Una clase de objetivos son las predicciones ("¿cuántos puntos de inflación vamos a tener en 2018?, ¿a cuánto estará el bitcoin a fin de año?"). En estas preguntas, existe un efecto llamado "la sabiduría de las masas": el promedio de un grupo suele ser mejor que sus individuos. Pero para que eso funcione las predicciones individuales deben ser diversas. Page demuestra una identidad matemática llamada el "teorema de la habilidad-diversidad": la sabiduría de las masas depende, en igual proporción, de la habilidad de sus miembros y de su diversidad. "En otras palabras, es igual de importante contratar gente diversa que elegir gente hábil si es que uno desea hacer predicciones", dice Navajas.

Pero donde su trabajo toma incluso aún más relevancia es cuando se enfoca en tareas que requieren resolver un problema de manera creativa. "En un *paper* de 2004, Page demostró que en estos casos el poder de la diversidad es todavía mayor que en el caso de las predicciones. De hecho, él argumenta que la diversidad es más importante que la habilidad", agrega el profesor de la Di Tella.

¿Cómo llegó a esta conclusión? El profesor de Michigan diseñó una serie de problemas difíciles de resolver y programó agentes artificiales para que busquen una solución usando perspectivas diferentes (formas de codificar el problema) y distintas reglas de búsqueda (algoritmos para solucionar el problema). Algunos de estos agentes eran "buenos" ("hábiles"): lograban aproximarse a las soluciones en muchos problemas distintos.

Otros agentes usaban perspectivas y reglas distintas, pero no les iba tan bien. Si uno simula muchos de estos agentes va a encontrar que los "mejores" son bastante homogéneos (todos usan perspectivas y reglas de búsqueda parecidas).

Lo que hace Page es preguntarse: ¿qué pasa si formamos "equipos" con estos agentes? ¿Cómo conviene armar estos equipos? Lo que sus simulaciones muestran es que si uno forma un equipo con los mejores agentes, estos van a ser colectivamente peores que un equipo formado por agentes con perspectivas diversas.

Para Navajas, "la intuición detrás de este resultado es que como los mejores son todos parecidos entre sí ganan poco y nada al colaborar. No hay sinergia. En cambio, en los grupos diversos, cuando algún individuo 'se traba' en la resolución del problema, otro (que quizás sea individualmente peor) puede 'destrabarlo' al mostrarle una perspectiva o regla de búsqueda diferente".

La implicancia más importante de esta investigación es que para formar buenos equipos que busquen resolver problemas difíciles, estos necesariamente deben ser interdisciplinarios.

### **Cajas de herramientas**

"La complejidad de los problemas modernos hace que no alcance una sola persona para entenderlos en su integridad", sostiene Page. "Antes hacíamos una ruta del punto A al B. Ahora pensamos en infraestructura de transporte con impactos ambientales, sociales, económicos y políticos", ejemplifica. Un problema creciente como la obesidad contempla facturas de cultura culinaria, medios de comunicación, transporte e infraestructura, hábitos sociales, etc.

"Esta multidimensionalidad de los problemas modernos más complejos también mina el principio de 'meritocracia', la idea de que 'la mejor' persona debe ser contratada. Una contratación óptima depende del contexto, y un equipo óptimo debe ser sí o sí diverso", agrega.

Las grandes organizaciones tienen un problema aquí: los equipos de recursos humanos que buscan talento tienden a usar un criterio "homogéneo" de calificación de las y los postulantes para un cargo. Y eso termina consolidando grupos donde todos piensan parecido.

Page cuenta que en su propio campo, el de la economía, la preeminencia masculina hizo que en los Estados Unidos hasta bien avanzados los 70 no se incluyera el trabajo doméstico en el cómputo del PBI. "Cuando solo teníamos hombres pensando sobre economía, se ignoraba la productividad de una parte importante de la población", explica el profesor estadounidense.

El foco de la conclusión de Page está en la diversidad de estilos cognitivos: un equipo puede estar equilibrado desde el punto de vista de género e incluir minorías, pero si todos estudiaron en la misma universidad y piensan de la misma manera, quedarán "atascados" -siguiendo la lógica de sus modelos computacionales- en la misma parte del problema a resolver.

Cuando habla de "diversidad cognitiva", Page se refiere a una caja de herramientas mentales que incluyen perspectiva, heurística, interpretaciones y modelos predictivos. "De nada sirve balancear con un grupo étnico (por ejemplo, con un cupo afroamericano) si luego vas a contratar a todos MBA de Harvard y Chicago, que en la práctica te aportan las mismas herramientas", dice Navajas. De hecho, un muy reciente *paper* firmado por Stephanie de Oliveira y Richard Nisbett encontró que no hay alta correlación entre diversidad demográfica y de estilos cognitivos.

Si uno repasa los equipos (deportivos, empresariales, etc.) más exitosos de la actualidad se va a encontrar con grupos muy heterogéneos en su forma de pensar. Como sostiene astro Teller, CEO de X, la "fábrica de *moonshoots* (metas casi imposibles)" de Alphabet, la compañía emparentada a Google: "La clave está en tener gente con distintas perspectivas mentales. Si vas a explorar cuestiones que nunca han sido abordadas, rodearse de gente que piensa como uno y se parece a uno no es el mejor camino para llegar al objetivo planteado".

## **Anexo N°4**

### **De trabajar en equipo al trabajo colaborativo<sup>25</sup>**

Es mucho más (y más difícil) que trabajar en equipo. Los profesionales 'colaborativos' han de adaptarse a grupos flexibles, deben responder a objetivos comunes y tienen que contribuir al aprendizaje del resto.

Si trabajar en equipo es importante, ahora lo es aún más aprender a hacerlo de manera colaborativa. Este concepto exige mucho más esfuerzo a los profesionales, pero a cambio se consiguen grupos más productivos y eficaces. El trabajo en colaboración configura los departamentos de manera flexible según las necesidades de los proyectos y promueve entornos para que la comunicación sea fluida. Pretende crear espacios en los que todos tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Los profesionales han de aportar valor añadido con sus propuestas y que así sirvan para detectar nuevas oportunidades.

Por ejemplo, esa es una de las claves del éxito de Google. La organización opera bajo la filosofía de que cualquier empleado puede ser artífice de una gran idea. En este sentido, son necesarias plataformas en las que los profesionales contribuyan con sus conocimientos. Aunque esta metodología empieza a ser común en las firmas tecnológicas, el reto es que se extienda hacia el resto de las organizaciones. Alberto Barreras, *manager* de People Excellence, reconoce que existe cierta confusión en torno a este concepto: "Hay compañías que simplemente disponen de herramientas para gestionar sus contenidos en la nube. Otras empresas conciben estas plataformas como un medio para alcanzar sus objetivos y generar entornos para que cada interacción sea un aprendizaje". Recuerda que la tecnología sólo es un medio para que el trabajo en colaboración funcione. También hay que revisar aspectos como la estructura y la actividad de la compañía. Tommaso Canonici, director general de Opinno Europa, considera que "la colaboración, la flexibilidad y el espíritu de adaptación son las claves para implantar cualquier estrategia".

---

<sup>25</sup> <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2017/07/25/597779bd268e3e927e8b4629.html>

En este sentido, están apareciendo metodologías que se basan en este sistema de trabajo. Marta Romo, socia directora de Be-Up, menciona el modelo Agile, en el que "se acepta que los problemas no estén bien definidos y el desarrollo de los proyectos es dinámico, pues está abierto a cambios. Asimismo, otorga responsabilidad compartida a todos los miembros de un equipo. Por ejemplo, se puede tener un jefe diferente en función del proyecto en el que se participa o que exista un perfil que dinamice y facilite la resolución de interacciones".

Para que todo esto funcione, hay que crear equipos flexibles que persigan un objetivo común. Estos son algunos de los puntos críticos que conviene tener en cuenta:

#### **Sobrecarga colaborativa**

En una investigación publicada por Harvard Business Review en la que se estudiaron a más de 300 empresas, se demuestra que el trabajo colaborativo suele estar desequilibrado. El 20% de las tareas que aportaban valor añadido procedían de entre un 3% y un 5% de los profesionales. Hay perfiles que son más requeridos que otros y tienen un exceso de peticiones. Si esto sucede, se corre el riesgo de que se produzca un efecto de "cuello de botella", es decir, que una actividad no se realice si antes no pasa por esas personas. También existe el peligro de que estos profesionales, que están realizando un esfuerzo extra, abandonen las tareas para las que fueron contratados y, al final, sean menos eficaces. Se pueden sentir desmotivados y poco a poco empezar a desvincularse de la compañía. Esto ocurre, sobre todo, porque no se suelen establecer incentivos que reconozcan la labor crítica que realizan.

#### **Pérdida de seguridad**

Es necesario implantar sistemas tecnológicos que protejan la información. Así se evitarán riesgos de ciberseguridad que pueden poner en riesgo a toda la empresa.

#### **Confusión en el liderazgo**

"El liderazgo debe estar en el equipo", asegura Sergio Moreno, *strategic human resources consultant* de Meta4. Siempre hay alguien que destaca por sus habilidades para gestionar al equipo, pero "lo ideal es que todo el grupo establezca las normas". Es

“El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano.”

---

un punto delicado porque se puede caer en el error de buscar el consenso de forma exagerada. Esto ralentiza los procesos y se pierde eficacia y productividad. Hay que lograr el equilibrio.

### **Invasión en la vida personal**

La tecnología favorece estos entornos colaborativos, pues permite trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento. Las empresas y los profesionales deben gestionar esa conexión continua, que puede acabar ocasionando un efecto negativo en el bienestar del equipo.