



Trabajo en Equipo

Una investigación realizada en el sector de Marketing y Programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en el partido de Vicente López, con el fin de descubrir el impacto que genera el Trabajo en Equipo.

TFPP presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciado en Administración y Gestión Empresarial.

Autores:

*Karen Daiana Díaz
Jimena Corina Lopez
Johanna Magalí Esquivel*

Tutora:

Prof. Gabriela Ruhl

Junio de 2019



EPIGRAFE

“El talento individual gana partidos, pero el trabajo en equipo se lleva los campeonatos”

Michael Jordan



RESUMEN

El propósito de la siguiente investigación es analizar el impacto que genera el trabajo en equipo en el sector de Marketing y Programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en la localidad de Munro, partido de Vicente López; influenciadas por las bases teóricas y herramientas adquiridas a lo largo de nuestra experiencia.

Para cumplir con la meta propuesta, planteamos una hipótesis que corroboraremos mediante consulta documental e investigación de campo.

El estudio muestra que a través del trabajo en equipo se obtienen mejores resultados, centralizando los esfuerzos individuales en una misión y visión compartida, con el fin de alcanzar un objetivo en común, incrementando la eficiencia, por medio de la sinergia, donde los logros y resultados de un equipo son mayores que la suma de los logros y resultados personales de sus integrantes. Teniendo en cuenta que esta metodología moderna de labor es clave para que una organización tenga éxito y sobreviva con el tiempo.

Palabras claves:

Trabajo en equipo, motivación, comunicación, entorno, liderazgo, diversidad de pensamientos.



INDICE

Epígrafe	2
Resumen	3
Índice	4
Índice de tablas y gráficos	6
CAPITULO I – Introducción	
Propósito de la investigación	8
Hipótesis	8
Marco teórico	9
Metodología aplicada	11
CAPITULO II – Trabajo en Equipo	12
Ventajas y desventajas	14
Conclusión	18
CAPITULO III – Comunicación, Motivación y Entorno	19
- Comunicación	20
Proceso tradicional de la Comunicación	20
Acción de comunicar	23
Como deben enfrentar las organizaciones el cambio	25
Conclusión	27
- Motivación	28
Motivación Laboral	29
Beneficios de la Motivación Laboral	30
Teoría de Abraham Maslow	33
La Motivación en el Trabajo en Equipo	35
Conclusión	39
- Entorno	41
Conclusión	43
CAPITULO IV – Liderazgo	44
Cambio Organizacional	45
Liderazgo para el cambio	48
Contingencia para el liderazgo	49
Seis cualidades de quien nace líder	51
Que implica ser un líder coach	52
Las ocho competencias del Líder Coach	52
Conclusión	54



CAPITULO V - Comparación entre el trabajo individual Vs. trabajo en equipo	55
Cuadro comparativo	56
CAPITULO VI - Principales hallazgos	57
Encuestas y principales hallazgos	58
CAPITULO VII - Reflexiones	68
ANEXOS	73
Modelo de encuesta	74
BIBLIOGRAFIA	75



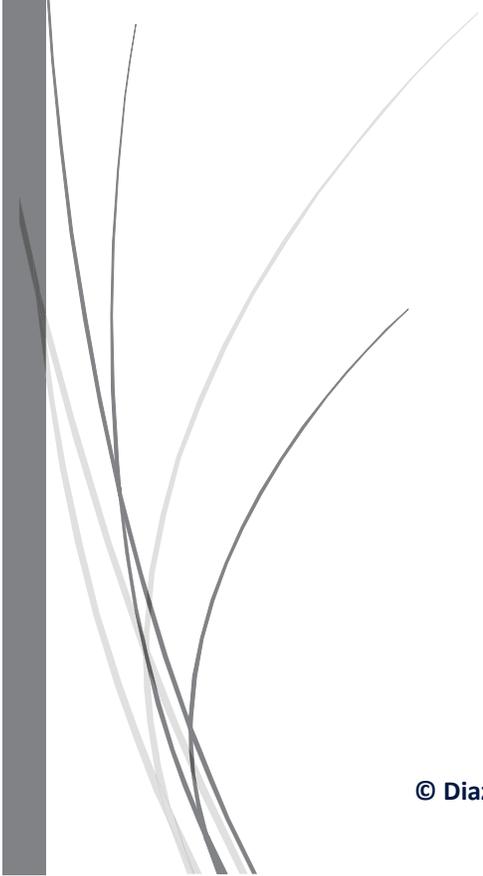
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Figura N° 1: Diferencias entre grupo y equipo.	14
Figura N° 2: Modelo del proceso de Comunicación.	21
Figura N° 3: Cuadro Compromiso Comunicacional.	22
Figura N° 4: El desafío de la Comunicación en las Organizaciones.	24
Figura N° 5: Bucle de realimentación en la motivación.	28
Figura N° 6: Beneficios de la Motivación Laboral.	32
Figura N° 7: Jerarquía de las necesidades.	34
Figura N° 8: Modelo Integrador de Motivación.	35
Figura N° 9: Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados.	42
Figura N° 10: Cambio organizacional.	46
Figura N° 11: Visión – Cambio.	47
Figura N° 12: Factores de personalidad y situaciones que influyen en un buen liderazgo.	50
Figura N° 13: Trabajo individual Vs Trabajo en equipo.	56



CAPITULO I

Introducción





1.1. Propósito de la investigación

A lo largo de nuestra formación académica fuimos incorporando como práctica habitual, el trabajo en equipo. Encontramos un ámbito donde se fomenta este tipo de iniciativas, mediante actividades colectivas y trabajos prácticos.

Llegando así a la conclusión que, por medio del intercambio de conocimiento, experiencias y opiniones distintas de todos los integrantes, logramos enriquecer el entendimiento y conocimiento de cada tema abordado.

Por ello nos planteamos el interrogante de cuáles serían los resultados en términos de eficiencia y productividad, si lleváramos esta práctica al ámbito laboral,

Objetivo General:

Demostrar los alcances que puede aportar el trabajo en equipo con relación a los resultados obtenidos en términos de eficacia.

Objetivos Específicos:

- Ampliar el grado de utilización de esta modalidad por parte de las empresas (ventajas y desventajas).
- Analizar el clima laboral y comunicacional en equipos de trabajo (entorno / motivación y comunicación).
- Reconocer las características de un buen líder, que guíe al equipo a alcanzar los beneficios grupales e individuales (liderazgo).
- Demostrar la importancia de la diversidad de pensamientos en un equipo (conflicto, negociación y comportamiento entre grupos).
- Comparación de trabajo individual con trabajo en equipo.

1.2. Hipótesis

“El trabajo en equipo aumenta la eficiencia en las empresas, gracias a la interacción de cada uno de sus miembros, y el involucramiento hacia una meta compartida, impactando positivamente en los resultados planeados por todos”.



1.3. Marco teórico

A principios del siglo XX, aparecen las teorías de Frederick Taylor y Henri Fayol, sobre los procesos administrativos de las organizaciones.

Taylor desarrolló un método para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo; esto se llamó proceso de “tiempos y movimientos”, hoy conocido como operaciones del proceso. Basado en cinco principios:

- 1) Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo;
- 2) utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo;
- 3) seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto;
- 4) instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente;
- 5) controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados.

Fayol, padre del proceso administrativo, incide también en la concepción científica y en los problemas de una administración eficiente, pero aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Estos autores clásicos se conformaron con una concepción de la motivación reducida a la mínima expresión.

En 1952 con las investigaciones realizadas por Elton Mayo en Hawthorne, surge la escuela de las Relaciones Humanas, trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: **motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc.**, ya no solo se habla de autoridad, jerarquía o racionalización del trabajo.

La experiencia de Hawthorne en la Western Electric Company, muestra el desarrollo del trascendente experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas. El estudio demostró de forma casi casual como el trabajo es la actividad social más relevante del hombre, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores clave para mejorar el clima de trabajo y, por último, que el reconocimiento de la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. Se confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, existen otros tipos de recompensas: Las sociales, las simbólicas y las no materiales. Los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan.



De esta forma se pasa del concepto de la escuela clásica a la teoría de la escuela de las Relaciones Humanas, donde la idea central es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización, a partir de la mejora en los aspectos de las relaciones humanas y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Debido a la evolución de los conceptos mencionados precedentemente, los cuales contribuyeron a hacer cada vez más complejo el control de la parte social de las organizaciones; a continuación, desarrollaremos las concepciones más relevantes para una correcta interpretación del análisis que se expondrá a lo largo del presente trabajo:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación y Entorno
- ✓ Liderazgo

Trabajo en Equipo:

Es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para el alcance de objetivos comunes, pre acordado entre todos los integrantes. Para llevar a cabo esta metodología es necesario tener una estructura organizativa que fomente la labor conjunta de cada uno de los miembros.

Motivación:

Según la Real Academia Española, *motivación* es el "Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona", y para ello tiene que haber un motivo o causa, que puede ser propia del individuo (que satisfaga alguna de sus necesidades personales) o un estímulo para el cumplimiento de una meta establecida por el motivador.

Comunicación y Entorno:

La comunicación es un proceso de transmisión de información, esta palabra deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común. Cuando se trabaja en equipo, los canales de comunicación deben estar bien establecidos para que la comunicación sea fluida y no perjudique los resultados de otros. El entorno es un conjunto de factores sociales, culturales, morales, económicos y profesionales, que influye en la productividad del equipo.



Liderazgo:

Es la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente. Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o un equipo de trabajo.

1.4. Metodología aplicada

Realizaremos un estudio descriptivo, el cual nos brindará visibilidad a cerca de una muestra representativa en un momento determinado; y a su vez tendrá un carácter comparativo entre la labor individual y el grupal.

La investigación se realizó a través de un cuestionario con preguntas cerradas, a una población representativa del sector de Marketing y Programación de la multinacional.

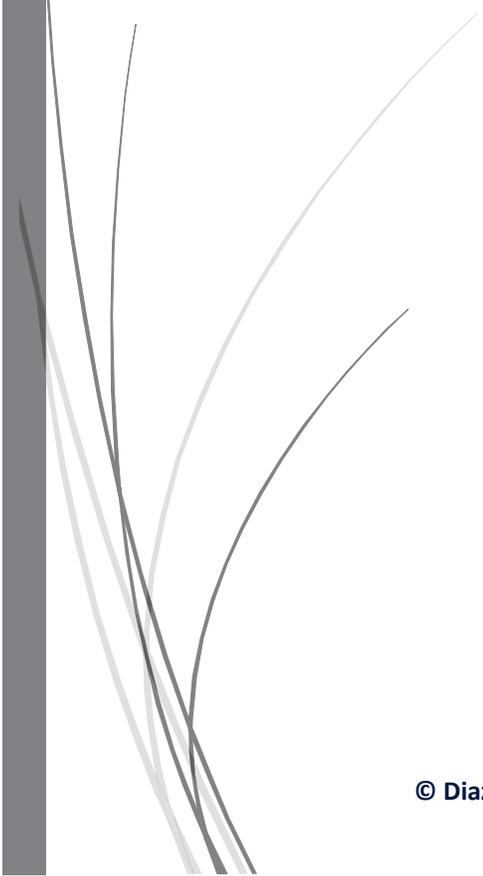
Se prestó especial atención a las relaciones humanas intervinientes en el proceso y su reacción frente al trabajo en equipo.

Relacionamos todo lo investigado con los conocimientos teóricos previos llegando a conclusiones con bases administrativas.



CAPITULO II

Trabajo en Equipo





2.1. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo nace como una necesidad de tener relaciones fuertes y constantes con otras personas.

El desarrollo de equipos debe comenzar con una necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales.

Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor.

Ciertas labores los pueden realizar los trabajadores en forma aislada, pero el trabajo en equipo con frecuencia provoca una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo. Debido a que miembros se ayudan los unos a los otros lo cual aumenta la velocidad de aprendizaje, comprendiendo mejor a la organización.

Actualmente en las organizaciones es necesario para llevar adelante proyectos y cambios en las estructuras, otra forma de trabajo que escapa al individualismo, relacionado con el trabajo en equipo permitiendo alinear objetivos personales y empresariales, llegando de esta manera al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Para ello, es necesario que los objetivos estén bien definidos y que sean comunicados a todos los integrantes del equipo. "No hay equipo sin meta compartida".

Se deben establecer una serie de reglas, que permitan tener claros los comportamientos y roles de los miembros. Estas permiten a cada individuo integrarse con los demás, y responder apropiadamente, creando una fuerza que integra al grupo colaborando y captando el sentido de pertenencia, compartiendo valores, actitudes y normas de convivencia.

Los pilares relevantes son interdependencia del equipo y la confianza. Cuando se comparten estos valores, se tendrá la sinergia necesaria para desempeñar las actividades de una manera exitosa. Si alguna de estas bases falla, el equipo no alcanzará el potencial esperado.

"Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores y un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación en el trabajo basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo. Se privilegia la interdependencia activa,



consciente y responsable de sus miembros, lo cual les integra en asumir la misión del equipo como propia”. (Schein, 1982)¹

Esta metodología aplicada impacta positivamente no solo para la organización sino también para el equipo, ya que se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración mutua, en cada ámbito tanto en lo laboral como en lo personal.

Para obtener un buen rendimiento laboral, y a su vez mantener el éxito dentro de la empresa, es necesario tener valores compartidos entre sus miembros, generando más satisfacción y enseñando a respetar las ideas de los demás, ayudando a crear mejores niveles de productividad y eficiencia.

Cabe destacar la diferencia entre grupo y equipo:

GRUPOS	EQUIPOS
Líder centrado en la tarea.	Liderazgo compartido.
Responsabilidades individuales.	Responsabilidades compartidas e individuales.
Producto individual.	Producto colectivo.
Desempeñan determinados roles.	Destrezas complementarias.
Tienen un fin u objetivo común.	Compromiso con una misma meta.
Se discute, se decide y se delega.	Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

Figura N° 1: Diferencias entre grupo y equipo
Fuente: Elaboración propia

2.2. Ventajas y desventajas a nivel organizacional

Ventajas

A continuación, detallaremos los principales beneficios de llevar a cabo esta práctica:

- Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, al estar las personas más integradas en su trabajo y desarrollarlo de forma más eficaz, como a nivel grupal, ya que los resultados obtenidos por el grupo, cuando éste funciona como un

¹ Edgar H. Schein (1982). “Psicología de la Organización”. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana.



verdadero equipo, son superiores a la suma de los que habrían obtenido sus miembros, trabajando individualmente.

- Sistemas de comunicación e información más eficaces, al establecerse sistemas de comunicación más directos y reducirse el miedo a opinar, hacer sugerencia o críticas por parte de los compañeros.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del equipo; al ser estos conocidos y aceptados por los miembros que, además, conocen como estas metas del equipo se relacionan con los objetivos organizacionales. Existe un mayor apoyo y aceptación de las decisiones adoptadas por el grupo debido a que éstas son tomadas por consenso.
- Mayor volumen de información, conocimientos y habilidades, favoreciendo el desarrollo del potencial y las competencias de los miembros del equipo.
- Mejora del clima laboral, al existir una comunicación más abierta, conocer los objetivos que se persiguen y mejorar las relaciones interpersonales.
- Afrontar con mayor éxito tareas complejas, la diversidad de competencias, puntos de vista y medios para generar ideas que confluyen en el equipo, a través de la unión de sus miembros, aumenta su creatividad, competencia para solucionar problemas, etc.
- Los equipos son más flexibles que las personas de forma individual, de manera que pueden ajustar sus enfoques a las situaciones de cambio, al tiempo que mantienen los objetivos y el objetivo común.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, basado en el autocontrol individual y el control del grupo. Esto conlleva que la división del trabajo, también sea más precisa, en base a las competencias de cada uno de sus miembros, al no ser únicamente el coordinador, sino el equipo en sus conjuntos quien asigna las tareas, cada miembro realiza el trabajo para el que está mejor preparado y que más le satisface.
- Facilita la integración de los nuevos miembros en la organización, debido a que los equipos actúan como agentes de socialización, transmitiendo los valores, cultura y filosofía que imperan en la organización.
- Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva al superar las barreras que obstaculizan el trabajo en equipo. Esto implica un mayor compromiso emocional respecto del rendimiento global del equipo y de sus integrantes.
- Crea una identidad grupal, que potencie la implicación y el compromiso entre los miembros del equipo y en relación a los objetivos y al proyecto organizacional.



- Facilita la coordinación, entre los miembros del equipo y las demás áreas de la organización en general.
- Mejora de la satisfacción a todos los miembros del equipo. Como consecuencia se produce una disminución de la rotación, del ausentismo, desmotivación, etc.
- Reduce el estrés, debido a que el trabajo realizado por un solo individuo está contemplado por una carga laboral fuerte, como así son las responsabilidades que conllevan a realizar una tarea a la perfección con un alto grado de estrés, pero el trabajo en equipo al dividir las tareas se puede determinar que el estrés es mucho menor.
- Favorece a la creatividad y aprendizaje, al combinar los distintos puntos de vista se presentan soluciones más eficientes para uno o varios problemas. La creatividad es detectada cuando se complementa un equipo de trabajo obteniendo una “lluvia de ideas” a replantear, y no solo se basa en la opinión o decisión que egocéntricamente puede llegar a tener un solo individuo.
- Prevalece la sinergia, es decir, la unión de energías. Provocando que los esfuerzos realizados por los miembros se potencien, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficiencia en los resultados.
- Se crea un sentido de unidad, que acompaña a un ambiente de trabajo positivo, en donde cada integrante es apoyado en cada eventualidad que surgiera, logrando superar cualquier obstáculo.

Desventajas

Sin embargo, los equipos también pueden plantear problemas, que todo coordinador debe conocer para poder prevenirlos o en su caso afrontarlos eficazmente. Entre los **principales inconvenientes del trabajo en equipo** podemos destacar los siguientes:

- El trabajo en equipo consume más tiempo, requiere más tiempo para la coordinación de las distintas actividades, por ejemplo, si las decisiones se toman por consenso es necesaria la participación y el acuerdo de todos y cada uno de sus miembros.
- Se puede presentar conformismo y desaparecen los juicios críticos en algunos miembros en relación a la mayoría, debido al temor a ser excluidos o excesivo deseo de pertenencia.
- Manipulación del equipo, un individuo solo o un grupo de individuos formando un subgrupo puede controlar y manipular al resto de los integrantes, desviándolos de los objetivos prioritarios y confundiendo, como sucede en muchas ocasiones en la distribución de tareas y responsabilidades.



- Se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas, por ejemplo, el desarrollo del “pensamiento grupal”, fenómeno que consiste en aceptar conclusiones evidentemente erróneas, llevado a cabo por la confianza de que el grupo se equivoca menos que el individuo.
- Pueden desarrollar objetivos, normas y valores contrarios a los definidos por la organización, si los miembros consideran que estas no pueden satisfacer sus intereses y necesidades personales.
- Menor productividad del equipo a la que tendría la suma de los esfuerzos de cada uno de sus miembros. En ocasiones, se ejerce presión hacia los individuos con mayores niveles de productividad que adecuen su rendimiento al del equipo. Pero a medida que aumenta el tamaño del mismo se produce la disminución del esfuerzo individual, produciendo una “holgazanería social”, comprobado una tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en grupo, que cuando lo hacen solos.
- Rechazo o diferenciación hacia determinados miembros, con sentimientos de inseguridad, insatisfacción, pérdida de autoestima, etc.
- Se pueden tomar decisiones apresuradas de forma inadecuada.
- División del grupo, se pueden generar conflictos duraderos entre los miembros, ya que suelen ocurrir muchas diferencias en las formas de pensar y llegan a discusiones fuertes.
- Visión no compartida. Cada equipo es conducido por un líder, el cual en ocasiones no tiene capacidad de contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.



2.3. Conclusión

Es fundamental que un grupo de personas sea interpretado como un equipo, en el cual fluirán ventajas y desventajas a la hora de trabajar conjuntamente, pero siempre siguiendo un objetivo en común.

Cada individuo es impulsado por su fortaleza y capacidad para desempeñarse en cada tarea, por ello sus expectativas a la hora de desarrollar un nuevo trabajo es grande y contempla la ansiedad.

Contrariamente a ciertas hipótesis de autores como Max Weber, con su modelo burocrático, el individuo con el transcurso del tiempo debe insertarse en un equipo de trabajo, para crear como lo planteamos anteriormente un mayor nivel de productividad, mejoras en el trabajo a través del aprendizaje continuo, prevaleciendo la sinergia, se crea la unidad de las partes, donde existe mejor coordinación en las tareas, entre otros beneficios.

Cabe destacar, también que en los grupos pasan por una cantidad de etapas antes de convertirse en equipos efectivos, este cambio exige tiempo. Surgen en esta proyección tensiones durante los cuales el equipo puede parecer estancarse en sus objetivos, y no avanzar en los peligros que se pueden presentar como las desventajas expresadas para el crecimiento en equipo.

“Si quieres ir rápido ve solo, si quieres llegar lejos, ve acompañado”.
(Proverbio africano)



CAPITULO III

Comunicación

Motivación

Entorno



3.1. Comunicación

Puede definirse como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones; primero, es el proceso mediante el cual se cumplen funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, es una actividad a la que los administradores dedican una gran cantidad de tiempo.

La comunicación incluye personas y, por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender cómo se relacionan las personas entre sí.

La comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que a fin de que la gente se comunique, debe aceptar las definiciones de las palabras que está usando.

La comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

3.2. Proceso tradicional de la Comunicación

Una persona llamada emisor manifiesta un mensaje (información, opinión, pensamiento o dato) a un receptor, a través de un medio, empleando un código común, procurando lograr el entendimiento de su significado.

Los elementos del modelo son:

Emisor → Es el iniciador de la comunicación.

Codificación → Es la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación.

Mensaje → Es la información codificada que el emisor envía al receptor.

Canal → Es el medio de comunicación entre el emisor y el receptor.

Receptor → Es el individuo que percibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del emisor.

Decodificación → Es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido.



Ruido → Es todo aquello que confunda, altere, disminuya o interfiera en la comunicación.

Retroalimentación → Es lo que ocurre al contrario del proceso de comunicación, cuando el receptor expresa su reacción ante el mensaje del transmisor.

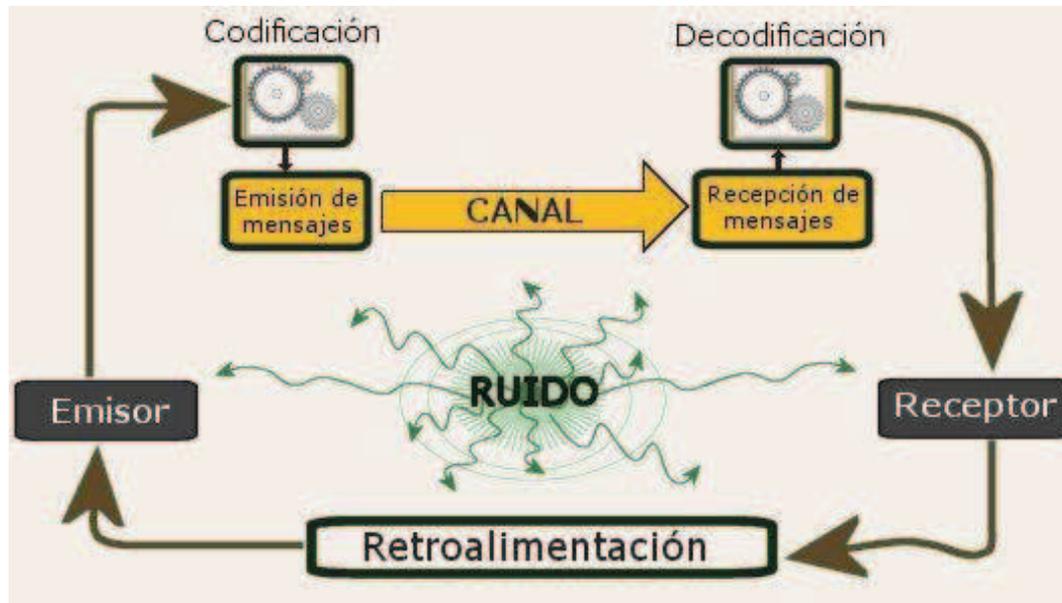


Figura N° 2: Modelo del proceso de Comunicación
Fuente: www.tiemposmodernos.com
NUEVO ENFOQUE DEL PROCESO COMUNICACIONAL

La comunicación es un proceso interactivo, orientado a generar acciones útiles. Hay varios conceptos de los actos lingüísticos que inciden en este proceso, ellos son:

Dominio → Ámbito del conocimiento que posee una persona sobre alguna especialidad o tarea.

Comunicación → Compuesta por el lenguaje y los compromisos que de su uso se generan.

Conversaciones para la acción → Interacción que deriva de la red de comunicaciones (conjunto de conversaciones), vinculada a los actos lingüísticos y con los compromisos generados por el uso del lenguaje que se crean entre las personas.



Trasfondo de la escucha → El proceso conversacional crea un marco de interpretaciones y prácticas a las que podemos llamar “trasfondo del escuchar y de la relevancia”.

Estos cuatro conceptos conforman un conjunto integrado que determinan implicancias de distintas características y rango en el proceso comunicacional.

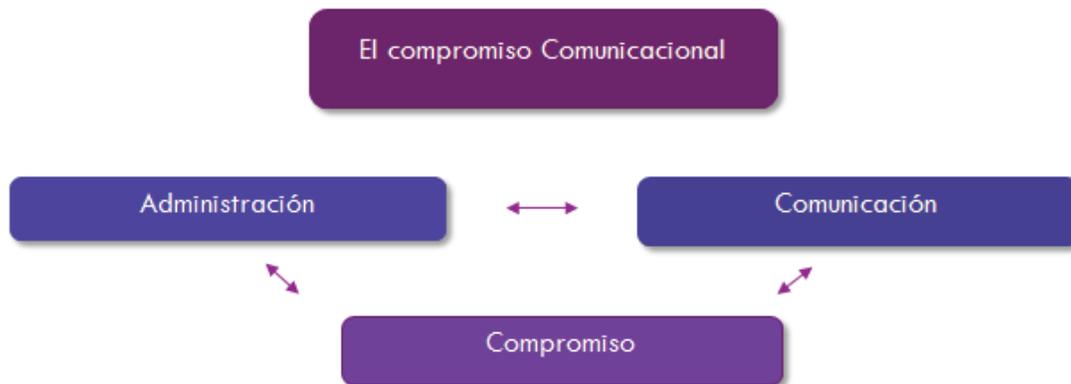


Figura N° 3: Cuadro Compromiso Comunicacional
Fuente - Capítulo: Comunicaciones, del Prof. Jorge Rubinsztein –
“Administración aplicada a Organizaciones de Salud”

Existen otras consideraciones importantes en la administración y comunicación, analizada a través de las mallas que conforman las diferentes articulaciones de redes:

- Conversaciones
- Compromisos
- Ayuda

La Administración debe ser tratada desde una concepción distinta en materia de comunicación, interpretando los contenidos y los significados del lenguaje y desde la óptica de la generación de compromisos, surgidos como consecuencia de estas conversaciones. Estos compromisos deben hacerse con libertad, sinceridad y transparencia.

A partir de los conceptos expuestos, la Administración derivará en un accionar más creativo, con responsabilidad e iniciación de nuevos compromisos dentro de la organización.



El contraste con el concepto de Administración Tradicional es profundo, ya que en ella la comunicación es la simple transferencia de información y se la relaciona casi exclusivamente con la toma de decisiones.

3.3. Acción de comunicar

Ésta se efectúa para coordinar acciones que realizamos a través del uso del lenguaje.

Fernando Flores² elaboró una técnica para tratar el tema de las comunicaciones dentro de las organizaciones, basado en una conceptualización más operativa y simplificada de los actos comunicacionales, que permitiera generar coordinaciones reales y efectivas al interior de las organizaciones.

Para Flores existen cuatro tipos de actos comunicacionales:

Afirmaciones → Describen lo que observamos en el mundo y pueden ser verdaderas. El compromiso implícito ante la comunidad que nos escucha es que éstas sean verdad.

Declaraciones → Con ellas generamos un nuevo mundo para nosotros, transformamos la realidad. El compromiso implícito es que sea válido y adecuado lo declarado.

Juicios → Con ellos damos un veredicto respecto de las cosas y también transformamos la realidad. Nuestro compromiso implícito es fundar dicho juicio.

Promesas → Pueden ser OFERTAS o PETICIONES, y gracias a ellas coordinamos, junto con otros, acciones en el futuro que implican asumir un compromiso mutuo. Requiere: un orador, un oyente, una acción a llevar a cabo y un factor tiempo. El compromiso social involucrado es tanto a la sinceridad de la promesa como a disponer de la competencia para cumplir con las condiciones de satisfacción.

² Fernando Flores es un político e ingeniero civil chileno, ex ministro de estado de la Unidad Popular y ex Senador de la República de Chile. Actualmente es el presidente del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad



Figura N° 4: El desafío de la Comunicación en las Organizaciones
Fuente: www.latercera.com

Estos actos comunicacionales se irían combinando y entretrejiendo para formar la compleja red de interacciones comunicativas en una organización. Saber usarlos de manera correcta se convertirá en un factor de éxito, tanto para la comunicación y para la efectividad organizacional.

INFORMACION

TRANSMITIR INFORMACION \neq GENERAR COMPROMISOS

El procesamiento de la información es la sustancia del proceso comunicacional. La transmisión de datos no asegura que las personas hayan recibido pedidos y conformen los mismos en acciones. En las organizaciones para coordinar acciones entre la gente, es necesario interpretar al lenguaje como generador de compromisos, para ello, es necesario hablar y escuchar. De esta manera, es más probable que dentro de las necesidades organizacionales las IDEAS Y ACCIONES tengan un vínculo más eficiente.



LENGUAJE

Cuando los seres humanos quieren realizar acciones coordinadas con el fin de lograr una meta u objetivo, la utilización del lenguaje GENERA COMPROMISOS, en cambio la transmisión de información no genera compromiso.

Concepto tradicional → La transmisión de información es suficiente para que las cosas se realicen.

Concepto del compromiso → Generado por los actos del habla, cuando en forma coordinada utilizamos el lenguaje para hacer actividades entrelazadas en forma conjunta.



“MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES”

- > **EFICIENCIA**
- < **STRESS ORGANIZACIONAL**

3.4. Como deben enfrentar las organizaciones el cambio

Las organizaciones se enfrentan a un mundo cambiante (variables externas), por otra parte, sus modelos de gestión (variables internas), se muestran incapaces de responder a los nuevos escenarios, los mismos requieren:

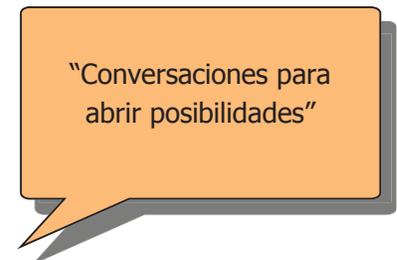
- Competencias técnicas.
- Competencias en comunicación → Conversaciones para la acción.
- Coordinar acciones → Un nuevo estilo de colaboración.
- Descubrir el poder transformador del lenguaje.

El lenguaje aparece conectado con la constitución, la efectividad o la transformación de la organización. Lo que constituye a la empresa son las redes conversacionales. Son redes de compromisos lingüísticos, redes de actos del habla. Para coordinar las acciones posibles de realización IDEAS – ACCIONES es necesario realizar un adecuado uso de las afirmaciones, declaraciones, juicios y promesas.

La organización es un fenómeno producido en el lenguaje. La comunicación y la organización están ligadas. La organización es la que permite que haya o no, comunicación.



Es por ello que, en una organización nada ocurre sin el lenguaje.



El giro lingüístico se propone pasar de una concepción del lenguaje pasivo, a una concepción del lenguaje como generador de acciones.



3.5. Conclusión

Al haber analizado los conceptos presentados, pudimos llegar a la conclusión de que la comunicación es el fundamento del trabajo en equipo, quienes son capaces de trabajar de esta forma entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida.

Las personas que saben trabajar en equipo son gente interesada en conocer los argumentos de los otros y reconocen el valor de discutir sobre distintas ideas que produzcan beneficio y no tratan de imponer sus ideas sino enriquecerlas mediante las aportaciones de todos los miembros del equipo y reconocen cuando alguien aporta ideas ganadoras.

Actualmente las organizaciones requieren de personas capaces de relacionarse sanamente con otros, entendemos que las relaciones humanas sanas son aquellas en donde existe diálogo y discusión, individuos que reconocen que lo importante no es imponer, sino comprender y llegar a acuerdos.

Mediante la puesta en marcha del diálogo se está en condiciones de alinearse como equipo y desarrollar la capacidad para crear los resultados deseados colectivamente a través de generar en los miembros una visión compartida emanada del convencimiento que produce el conversar.

Una comunicación eficaz entre los miembros de un equipo de trabajo, será fundamental para hacer frente con mayor solvencia a las situaciones críticas, y encontrar soluciones más adecuadas, permitiendo el traspaso de experiencias, habilidades, capacidades y puntos de vistas diversos.



3.6. Motivación

La motivación es un conjunto coordinado de acciones; es un proceso que refleja la personalidad de un individuo. Son los factores que provocan, canalizan y sustentan el comportamiento individual.

En general lo que impulsa a las personas es un deseo de alcanzar una meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona; fundamentado por distintos factores, como las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de cada persona.

Una persona se siente motivada cuando comienza algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Se trata de un proceso psicológico por el cual alguien se plantea un fin y emplea los medios adecuados, manteniendo la conducta para conseguirlo.

La motivación se puede describir a través de un bucle, cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



Figura N° 5: Bucle de realimentación en la motivación
Fuente: www.monografias.com



Personalidad del individuo

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que ésta se moverá con la motivación adecuada independiente del estímulo que reciba, ya sea un regaño o un elogio.

Deseos y necesidades

Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos formas:

- 1) BASICAS (alimento, casa, agua, vestuario, salud y educación);
- 2) PERSONALES (computadora, un auto, televisión). Se podría decir que este tipo de necesidades son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo.

Motivación obtenida

Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad, obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad.

Objetivos y metas

En el momento en que se plantea una necesidad, se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla, y allí surge la fuerza de la motivación que ayuda a seguir el camino hasta alcanzar la meta establecida.

3.7. Motivación laboral

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad. Se habla cada vez más de la motivación de los empleados y del clima laboral como factor de competitividad de las empresas.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados. El estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima.



Las personas actúan por diferentes motivaciones, si se conocen y se asignan tareas en función a éstas, se aprovechará mejor los potenciales del personal y aumentarán su productividad.

Los individuos son los que ponen en marcha la productividad de una organización, si no tienen razones para trabajar y hacerlo bien, el rendimiento será bajo y las empresas obtendrán resultados negativos.

Según Edgar Schein³, en todas las organizaciones existe lo que el nombra como el “Contrato Psicológico”.

El Contrato Psicológico es un conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización.

Éste determina el nivel de motivación del personal. Abarca las expectativas del participante organizacional en relación con la empresa, es decir, lo que el empleado espera, no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, forma en que es tratado, desarrollo y también las del empleador: lealtad, diligencia. Es fundamental que ambas expectativas se correspondan para que el contrato funcione a largo plazo, pues si cambian pueden crear un problema comunicacional.

Por lo general las empresas esperan lealtad de parte de su personal, ser reservados y discretos, sobre aspectos vitales de la empresa. Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora.

Edgar Schein advierte que hay que tener en cuenta que el “Contrato Psicológico” cambia permanentemente, y que el mismo debe ser renegociado continuamente, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

3.8. Beneficios de la motivación laboral

La motivación en las empresas es una relación recíproca, ambas partes obtienen beneficios:

Mejor imagen de la empresa → Cuantas mejores cosas haga la empresa mejor será su imagen. Por ejemplo: preocupación por su capital humano.

³ Schein, Edgar H. 1982. Psicología de la Organización. Prentice Hall



Mayor compromiso con la empresa → Los empleados que sienten que se los valora y que se hace algo por ellos, se encontrarán más a gusto y se sentirán implicados con ella.

Mayor rendimiento laboral → Los trabajadores que están motivados rinden más, porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con mayor eficacia. Se produce un mayor rendimiento laboral y mayores beneficios para la empresa.

Más y mejores ideas → Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. También son más creativos y hacen mejor su trabajo.

Menos problemas para la empresa → Trabajadores desmotivados se sienten mal en su trabajo, por lo que pueden tener mayores enfermedades laborales, accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo esto produce pérdidas económicas para la empresa.

Mayor competitividad empresarial → La motivación laboral lleva a que las empresas sean más competitivas, y con esto pueden afrontar mejor los cambios.

Menos fugas de cerebros → Los empleados que no se sienten bien en su trabajo, tienden a irse; los que se sienten a gusto en su empleo tienden a quedarse en la empresa. La empresa puede retener a sus trabajadores más valiosos motivándolos.

Mejor imagen de la empresa como buen empleador → La empresa atraerá talentos o empleados valiosos. Tan importante es saber retener los talentos como captarlos, por ello hay que diseñar estrategias para ambas cosas, y la motivación las lleva necesariamente a las dos.



Figura N° 6: Beneficios de la Motivación Laboral
Fuente: Elaboración propia



3.9. Teoría de Abraham Maslow

Abraham Maslow⁴ identificó que los seres humanos están motivados por necesidades específicas, pero no siempre las mismas, varían mucho según el tiempo vivido por individuo.

Maslow organizó estas necesidades en una pirámide, con el fin de sugerir que la motivación para cumplir las necesidades de la parte superior, es condición que se cumplan las bases (necesidades de calificación).

Esto no implica que, incluso cuando las necesidades sean atendidas desde la parte superior, nuestra motivación va a parar. Por el contrario, aumenta la búsqueda de una mayor satisfacción.

Su teoría se basa en que una persona debe cumplir con una necesidad más urgente para pasar a la siguiente necesidad.

Sin embargo, su teoría fue criticada, porque la realidad muestra que las personas no siguen tan rígidamente la jerarquía sugerida.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Deseo de **necesidades fisiológicas** (más urgente) necesidad de alimentos (hambre y sed), sueño y descanso, refugio (frío o calor) y sexual. Estos requisitos son esenciales para la supervivencia del individuo y la propagación de la especie.

Las **necesidades de seguridad**, las necesidades fisiológicas. Una vez que se reunió la persona que busca satisfacer la necesidad de sentirse protegidas y libres de peligro. Las **necesidades sociales** (amor y las relaciones), las necesidades de asociación, participación, amistad, amor, aceptación de sus compañeros.

Necesidades previstas y, como las necesidades relativas a cómo se evalúan los individuos - los sentimientos de auto-reconocimiento y respeto social, estatus, prestigio y consideración.

Necesidades de auto-realización (a menos urgente) requisitos relacionados con la competencia y aprovechar el potencial de cada individuo, el desarrollo, maximizando el rendimiento no todas las personas que llegan a la cima de la pirámide.

⁴ Abraham H. Maslow, "Motivación y personalidad"; Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1991



Jerarquía de las necesidades según Maslow



Figura N° 7: Jerarquía de las necesidades
Fuente: Comportamiento Organizacional

La Motivación es una fuerza interior que cambia a cada momento durante toda la vida, que dirige y refuerza los objetivos de un individuo. Así, cuando decimos que la motivación es algo interno, es decir, que está dentro de cada uno, es un error decir que alguien nos motiva porque nadie puede hacerlo.

Pero estamos de acuerdo en que el interior es a diario influenciado por el entorno externo, que incluye a personas y cosas. Podemos estar influidos por el entusiasmo de alguien que nos motiva a hacer algo. Ya en ciertas situaciones y dependiendo del temperamento de la persona, o incluso su personalidad en general, podemos proporcionar cierta independencia para el medio ambiente externo. Es decir, su fuerza interior de la motivación es alta y "no necesita" ayuda o baja y "necesita apoyo".

El nivel de motivación está influenciado por varios factores como la personalidad, las percepciones individuales del medio ambiente, las interacciones humanas y las emociones.

3.10. La Motivación en el Trabajo en Equipo

La motivación laboral es esencial para la adaptación en cualquier equipo de trabajo, y es importante para la empresa tener en cuenta que la motivación para los equipos de trabajo es primordial para estimular en ellos un buen desarrollo con actitudes positivas, las cuales le permitan dar un buen desempeño en el trabajo.

"Modelo Integrador de Motivación" que presenta Hodgetts y Altman⁵, en su libro de Comportamiento Organizacional, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal.

Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

En éste, las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Las recompensas pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

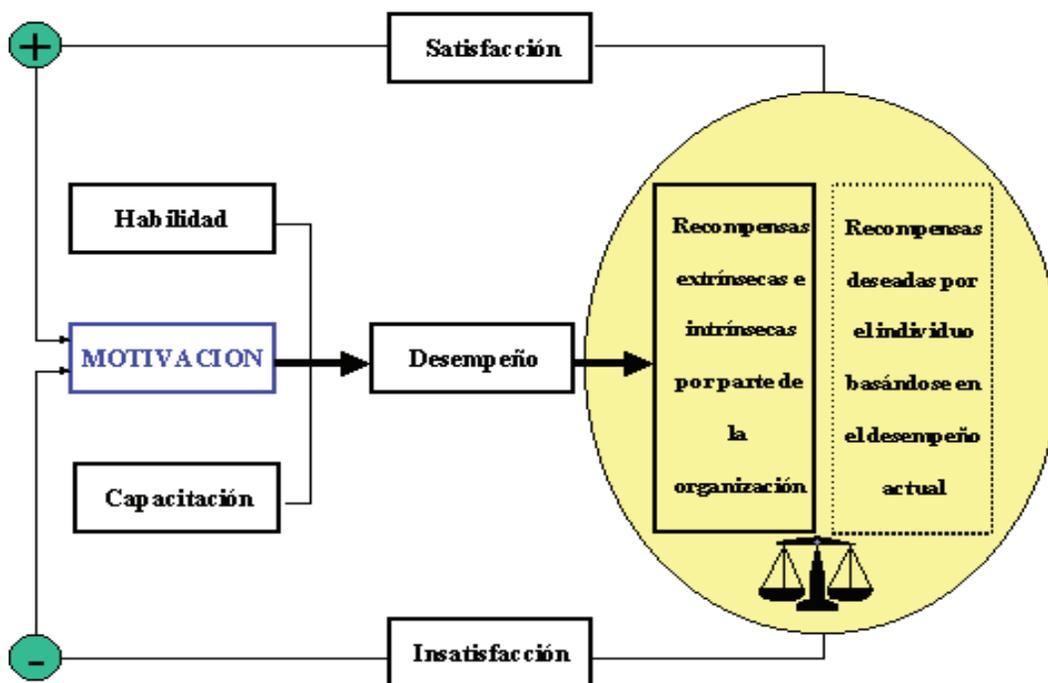


Figura Nº 8: Modelo Integrador de Motivación
Fuente: Comportamiento Organizacional

⁵ Hodgetts, Richard M. y Steven Altman, "Comportamiento en las Organizaciones"; Editorial Mc Graw Hill. 1981.



La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia, solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que, SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la empatía de la gente frente a estas acciones.

Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor, por lo cual está sujeto a condiciones externas que se le imponen para ser utilizadas con el fin de crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo.

Dentro de estas condiciones están:

La estrategia de la organización:

Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

Clarifica al equipo los recursos que la organización está dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización.

Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y para prepararlos para avanzar en la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.

Las estructuras de autoridad:

Define quien depende de quién, quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones.

Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.



Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

Los reglamentos formales:

Definen que se puede hacer y cómo hacerlo. En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que constriñen los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

Los recursos de la organización:

Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc. El no conocer estos limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación. Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

Los procesos de selección de personal:

Criterios que aplica la organización para el proceso de selección. Determina el tipo de personas que formarán los equipos de trabajo. Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.

Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte más crítica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.



En el caso de equipos ya existentes a menudo los miembros participan en el proceso de selección del nuevo integrante.

La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas:

Conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos.

Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

La cultura organizacional:

Está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.

El trabajo en equipo sino está incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo, no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.



3.11. Conclusión

Habiendo analizado este concepto en el trabajo en equipo, llegamos a la conclusión de que las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación.

Por ello consideramos que la motivación sería el combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente permitirá llegar al objetivo.

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

Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde prospere la automotivación.

No hay una receta única de cómo lograr este contexto, sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no se comprende esto se pueden realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Aunque los dirigentes de negocios llevan años hablando de la importancia del trabajo en equipo, hay muchas organizaciones que solo recientemente han facultado a sus equipos para tomar decisiones independientemente de la gerencia.

Se espera que los equipos decidan que hacer y luego encuentren la manera de hacerlo.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que, es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas. Por lo general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero. Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo. El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones, debe sentir el compromiso de la organización con su accionar, no hay un método único para lograr la motivación. Solo el entender el proceso motivacional en forma global ayudará a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.



Lograr tener empleados motivados es una responsabilidad que ninguna organización puede subestimar, debido a que la mejor colaboración es la que se obtiene por convencimiento de los mismos empleados. Resulta más eficiente que obren en pos de los objetivos planteados por la convicción de que son comunes que, lo hagan porque su función lo amerita sin compartirlos ni entenderlos.

Analizando uno de los puntos críticos de toda organización, llegamos a la conclusión que uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar, trabajando en conjunto en pos de objetivos en común, alcanzando mejores resultados.



3.12. Entorno

Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de las organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por los cuales se coordinaban y controlaban grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más, también tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras.

El origen cultura como variable independiente que afecta las actitudes y comportamiento de los empleados, se pueda rastrear más de 50 años en el pasado, hasta el concepto de institucionalización.

Cuando una organización se institucionaliza cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros. Cuando una organización transita por este proceso, se la valúa por sí misma, no sólo por los bienes o servicios que produce. Adquiere inmortalidad, si sus metas originales son relevantes.

Cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos para sus miembros. Esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Por ende, el entendimiento de qué es lo que constituye la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorará la capacidad para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo.

Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.



5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que en contraste con el crecimiento.

La evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas?

Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados. Dichos lineamientos quedan internalizados en los trabajadores cuando aceptan la cultura de la organización.



Figura N° 9: Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados
Fuente: Comportamiento Organizacional



3.13. Conclusión

Habiendo analizado este concepto en el trabajo en equipo, llegamos a la conclusión de que las organizaciones adquieren su propia cultura organizacional, la cual puede o no fomentar el trabajo en equipo.

En las organizaciones de hoy en día el trabajo en equipo se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia, así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial.

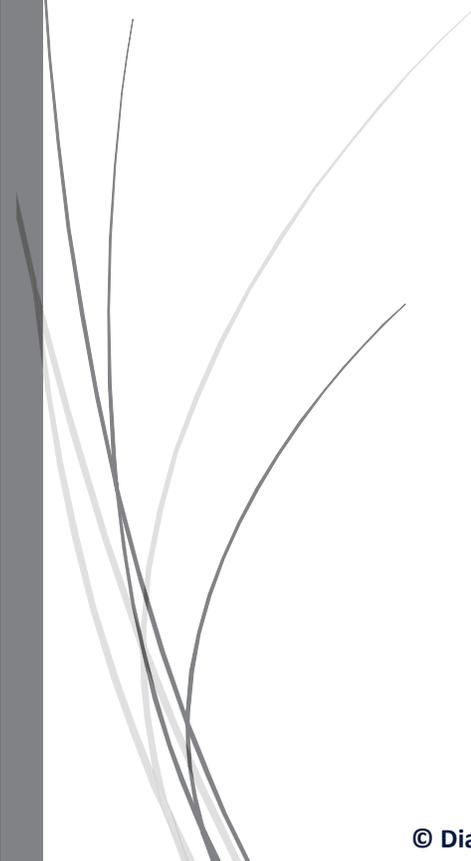
La modernidad de hoy demanda un aprovechamiento y ahorro de recursos, así como la calidad de trabajo y la eficiencia en la innovación. Todo esto no lo puede lograr un solo individuo, el alcanzar y mantener el éxito en las empresas requiere de talentos que no se encuentran en una sola persona, por lo que las nuevas estructuras de la empresa requieren de una interacción entre los individuos, lo que se logrará con una actitud de cooperación.

El beneficio que se alcanza trabajando de esta manera es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito, bien sea laboral o personal.



CAPITULO IV

Liderazgo





4.1 Liderazgo

El liderazgo administrativo es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.

Este concepto debe incluir a otras personas, es decir seguidores, quienes deben aceptar órdenes del líder. Los integrantes del equipo ayudan a definir el status de él, y hacen posible dicho proceso.

El liderazgo supone una distribución desigual del “poder” entre líderes y miembros del grupo. Los miembros de un equipo no carecen de poder, pueden y delimitan las actividades del grupo. De esta forma el líder tendrá por lo general más poder.

Es la capacidad para utilizar diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas. Muchos creen que los líderes tienen una obligación especial de tomar en cuenta la ética de las decisiones.

Los términos administración y liderazgo no son lo mismo. Una persona puede ser un administrador efectivo, un buen planeador y un administrador justo y organizado, pero carecer de las habilidades motivacionales de un líder. Otros pueden ser administradores efectivos, hábiles inspirar entusiasmo y dedicación, pero no tener las habilidades administrativas para canalizar la energía que despiertan en otros. Debido a los desafíos que presenta el cambiante entorno actual, muchas organizaciones están buscando la excelencia en los administradores que también tienen habilidades de liderazgo. Cualquiera que aspira a ser un administrador eficaz también debe hacer un esfuerzo consciente para practicar y desarrollar sus habilidades de liderazgo.⁶

4.2. Cambio Organizacional

El cambio en si está cambiando constantemente a un ritmo muy acelerado. En el pasado debido a que este concepto no presionaba tanto a la gente, este no recibía mucha atención. Actualmente éste ejerce demasiada presión que se le tiene que prestar mayor cuidado. Su ritmo es tan elevado que un retraso en la respuesta puede ser muy costoso y hasta desastroso, las compañías llegan a quebrar porque no han podido adaptarse o porque se han adaptado muy lentamente.

Están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin

⁶ Stoner, J., & Freeman, E. (1992). "Administración". Prentice-Hall Hispanoamericana.



nada que hacer, ya que esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización.⁷

Los seres humanos buscan la estabilidad y son miembros de grupos, organizaciones, instituciones y sociedades que también buscan estabilidad. A esto se lo puede llamar la búsqueda de la “homeostasis”, pero este objetivo debe buscarse en un mundo cada vez más dinámico e inestable.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Por lo tanto, para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la realidad el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

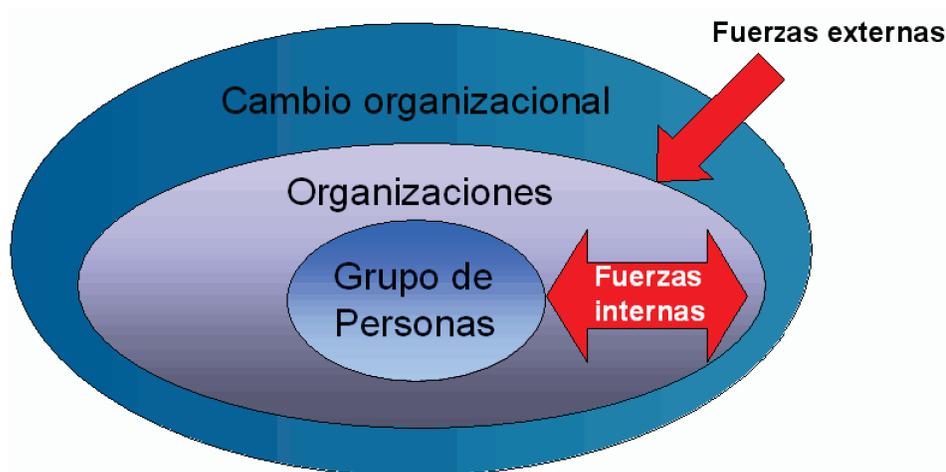


Figura N° 10: Cambio organizacional
Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, para iniciar un proceso de cambio se debe conocer las premisas necesarias para el cambio:

- Debemos estar convencidos de la necesidad del cambio, sino se está convencido no se tendría que iniciar. Malos resultados traerá un cambio sin convicción.

⁷ Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2009) "Comportamiento Organizacional". 13ª Edición. Editorial: Pearson Educación.



- Debemos contar con el apoyo integral de las autoridades de la organización, en caso contrario ante la primera dificultad se desbaratará el proceso.
- Debemos tener la certeza de que existen los recursos necesarios para iniciar el proceso de cambio. Muchas organizaciones saben los cambios que necesitan y cómo lograrlo, pero no tienen los recursos. Esto los enfrenta en una situación de impotencia y frustración.

Un principio fundamental del proceso de cambio es el diseño de la **Estrategia**, la cual se formula mirando hacia el afuera, se operativiza con las capacidades y fortalezas internas. Básicamente lo que se busca es convertir las ideas en acciones concretas.

Aparece así la **Visión** como clave de cambio:

- Hay que crearla y establecerla.
- Comunicarla.
- Construir el compromiso.
- Organizar a las personas en sus tareas.

Es una imagen que se desea, permite concentrarse en la dirección futura orientada al largo plazo. Indica hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y donde se desea estar ubicados. La visión personal requiere de compromiso.



Figura Nº 11: Visión - Cambio
Fuente: Elaboración propia



4.3. Liderazgo para el cambio

Todo cambio necesita facilitadores, según nos enseñó Ackoff todo lo que hace falta es alguien con coraje que lidere el cambio y sufra o disfrute las consecuencias de haberlo hecho. Este líder debe tener las cualidades de un transformador si quiere conducir el cambio a una organización circular y democrática.

El Líder cumple las siguientes funciones:

- Transmitir la visión.
- Motivar a la gente.
- Retroalimentar su performance.
- Cohesionar y dar sentido de pertenencia al grupo.

El Liderazgo Ganador se refiere a:

- Comprometerse con resultados ambiciosos.
- Establecer sistemas de recompensas.
- Pensar en función de sistemas.
- Reconocer las tensiones entre la visión, las metas y la cultura.
- Asumir riesgos bien pensados.
- Pensar estratégicamente.
- Ser visionario.
- Hacer fluir la información.

Un papel muy importante es el que ocupa la Información, ya que informa los cambios necesarios y progresos; es fundamental para evaluar el proceso de cambio.

Ante un proceso de cambio se va a necesitar competencias que tal vez la organización no tenga. Los nuevos papeles y roles que tienen que cumplir, necesitan personal capacitado y que cumpla correctamente con las tareas. Es muy importante la conformación del equipo encargado de generar las estrategias y de implementar el cambio.

El diagnóstico organizacional es fundamental para poder elegir el cambio adecuado.

Existen dos tipos de cambio:

Cambio Progresivo → se busca mejorar algo específico, como puede ser mejorar la calidad de atención al cliente, reducir número de errores, mejorar algún tipo de decisiones, determinar valores culturales, etc. Para este tipo de cambio es necesario trabajar con personal involucrado, es útil acompañar este tipo de cambio con programas de capacitación.



Cambio Sistémico → se busca un cambio fundamental en la organización.

Como puede ser una cultura organizacional diferente, ante distintos horizontes que se le presenten a la organización, descentralizar las decisiones, etc. A este tipo de cambio se lo planifica desde la alta gerencia, articular la participación del personal y como consecuencia se reduce y reemplaza al personal.⁸

4.4. Contingencia para el liderazgo

El liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y la naturaleza del trabajo. Ni un rasgo en común tenían todos los líderes; ni un estilo fue eficaz en todas las situaciones.

Los investigadores empezaron a identificar los factores en cada situación que afecto la eficacia de un estilo en particular de liderazgo. En conjunto, las teorías resultantes de esta investigación constituyen la propuesta de contingencia para el liderazgo.

Factores:

Personalidad del líder, experiencias anteriores y expectativas → Por ejemplo, un administrador que ha tenido éxito ejerciendo poca supervisión puede estar más dispuesto a adoptar un estilo de liderazgo orientado al empleado.

Las expectativas y el comportamiento de los superiores → Dado que tienen poder para otorgar beneficios organizacionales, como los bonos, los superiores afectarán el comportamiento de los administradores de nivel más bajo. Además, éstos tienden naturalmente a limitar a sus superiores.

Necesidades de las actividades → Los trabajos que requieren instrucciones precisas exigen un estilo más orientado al trabajo que aquellos cuyos procedimientos deben dejarse principalmente a cada empleado.

Las expectativas de los colegas y la conducta → Las opiniones y actitudes de los colegas de los administradores influyen en la eficacia del desempeño del administrador.

Características de los subordinados, expectativas y conducta → Las habilidades, la capacitación y las actitudes de los subordinados también ejercen influencia en la elección del estilo del administrador. Los empleados con habilidades requieren de una propuesta menos directiva, mientras que otros quieren un líder autoritario o prefieren asumir responsabilidad total sobre su propio trabajo.

⁸ Jorge Rubinsztein. (2016). "Cambio Organizacional". Papel de trabajo brindado en la materia Dirección Estratégica II – UNSAM.



Políticas y cultura de la organización → Ambas formas de comportamiento de los líderes y expectativas de los subordinados.⁹



Figura N° 12: Factores de personalidad y situaciones que influyen en un buen liderazgo
Fuente: Administración – James A. F. Stoner y R. Edward Freeman

⁹ James Stoner y Edward Freeman. (1992). "Administración". 5ª Edición. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana.



4.5. Seis cualidades de quien nace líder

El liderazgo se puede aprender, pero hay personas a quienes los dotes para ello les vienen de cuna. Son aquellos que cuando ven que algo falla toman la iniciativa para cambiarlo, los que enseñan cómo funciona todo al nuevo de la oficina, quienes no dudan en compartir lo que saben con los demás. Son líderes en potencia. Es fácil identificarlos, a través de seis rasgos que todos ellos tienen:

Escuchan y observan → Para los líderes de cuna, todo es susceptible de ser una fuente clave de información. Su gran capacidad de escucha y observación les lleva a percibir ciertas cosas importantes que para los demás quizá pasan más desapercibidas.

Se mueven → Hacen contactos nuevos, se comprometen a hacer algo y cumplirlo, se ganan la confianza de los demás, entre otras.

Consideran que el aprendizaje es vitalicio → Nunca dejan de aprender y creen que de todo se puede aprender: de una conversación, de una película, etc. Para bien y para mal, nunca se acuestan si saben algo más para evolucionar.

Elaboran listas → Los líderes apuntan lo que tienen que hacer y se enorgullecen de ir tachando cosas de sus listas por pequeñas que sean porque todo suma. Esto además les ayuda a mantener su autoestima haciéndoles ver más claramente todo lo que hacen.

Saben delegar → Son conscientes de que no pueden ser omnipresentes, saben que eso agota y los demás también deben tener oportunidades. Un buen líder conoce a los que tiene a su alrededor y no duda en dejar cosas a su cargo.

No descuidan su vida personal → Los buenos líderes saben que el liderazgo y la vida personal no son incompatibles y que, de hecho, una cosa sin la otra nunca les dará una felicidad plena. Saben que es necesario tener una vía de escape, los amigos y familia.¹⁰

¹⁰ Manuel Xirau. (18 de julio de 2017). "Seis Cualidades de quien nace líder". <http://www.forbes.com>.



4.6. Que implica ser un líder coach

Es uno de los más efectivos estilos de dirección de personas, 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.

El líder coach es un estilo muy completo utilizado para desarrollar a otros y conseguir resultados sólidos a medio y largo plazo.

4.7. Ocho competencias del LIDER COACH

1. Escucha empática

El líder coach debe tener la capacidad de mantener una escucha activa y comprensiva, haciendo que la persona que habla se sienta escuchada y comprendida, es fundamental. Sin juzgar las percepciones o sentimientos de la otra persona, sino más bien aceptando lo que ocurre como parte misma de su realidad.

2. Uso de las preguntas

Debe ser curioso y realizar buenas 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 del porque se hacen.

3. 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.

4. Auto-gestión

Trabajar con atención en coaching es fundamental para lograr buenos resultados. Esta competencia mide la capacidad de mantener la atención en otra persona, pudiendo auto-gestionar el propio pensamiento y estado interno, consiguiendo ponerse al servicio de la otra persona. Se debe estar presente y atento, centrado en la persona, es fundamental para que exista una buena conversación de coaching.

5. Equilibrio Aceptación / Reto

En coaching esta dualidad es un tema clave. Este tipo de líder debe saber situarse en una u otra posición según el contexto, del colaborador y de la situación que se 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.

6. Enfocar conversaciones

Es una conversación con un sentido, debe tener un foco. El líder coach sabe cuándo la conversación se está yendo hacia un lugar infructuoso o cuándo habrá beneficios de la



conversación mantenida. El líder enfocará con sutileza la conversación hacia el lugar que ofrece más resultados para el colaborador y su desarrollo.

7. *Comprometer*

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.

8. *Reconocimiento*

El mejor feedback es aquel que potencia a la otra persona y le hace ver sus puntos fuertes, ser consciente de sus áreas de mejora y sacar a la luz incluso sus zonas ciegas. El reconocimiento apropiado 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.

Además de estas 8 competencias, el líder coach también tendrá que dominar las competencias que nos hablan de su inteligencia emocional, intrapersonales e interpersonales.



4.8. Conclusión

Las organizaciones están en constante cambio, y la característica principal que las define es la incertidumbre. Se demanda de ellas, rapidez, flexibilidad y orientación al cliente.

Las mismas deben conocer y aceptar los nuevos paradigmas que se van imponiendo por la sociedad. Lo cual implica un gran esfuerzo por intentar un cambio profundo y hacerlo parte de la organización, sin que la lleve a perder su integridad e individualidad.

Es necesario contar con un líder transformador que porte el estandarte de la mejora continua y de los cambios como un motor de búsqueda de la excelencia.

Vencer la resistencia es uno de los puntos clave para lograr el éxito de cualquier implementación que se desee realizar, romper con los modelos mentales, lograr que el convencimiento se refleje en acciones y evidenciar los inconvenientes ante la alta gerencia, resultan los parámetros principales para el cambio organizacional.

Por esta razón los líderes a través de su capacidad, deben ser capaces de manejar, difundir y lograr orientar a las organizaciones para que los objetivos establecidos sean alcanzados.



CAPITULO V

Trabajo individual Vs.
Trabajo en equipo



5.1. Trabajo individual Vs Trabajo en equipo

En la mayoría de las organizaciones se realizan tareas de forma individual como en equipo, las mismas a veces tienen aspectos similares y en la mayoría de los casos se presentan características distintivas, propias de cada metodología.

A continuación, se exponen las diferencias más relevantes que existen entre el trabajo individual y el trabajo en equipo.

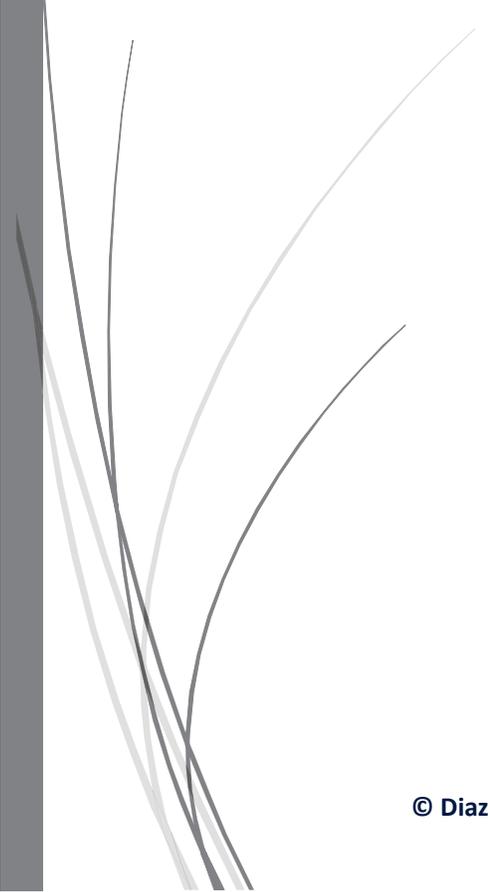
Trabajo Individual	Vs	Trabajo en Equipo
Consiste en trabajar en solitario, sin prestar atención a los demás.		Consiste en trabajar en equipo, escuchando las opiniones de los demás.
Desarrolla sus propios talentos y habilidades.		Conjuntamente aprende uno de los otros, desarrollando sus talentos y habilidades como equipo.
Se propone sus propias metas.		Objetivo compartido.
Define el tiempo para la realización de sus propósitos.		Acuerdan el tiempo para la realización de sus propósitos.
Su responsabilidad es propia.		La responsabilidad es de todos.
No hay discusiones.		Foros de discusión en pos de llegar a un acuerdo.
Hay menos comunicación.		Sistemas de comunicación e información más eficaces
Sigue sus propios ideales.		Ideales compartidos.
Estancamiento o involución.		Resolución, desarrollo y progreso.
Surgen nuevos conflictos.		Prevención de conflictos.
No existe apoyo ante un conflicto.		Se tratan los problemas y se resuelven.
Limitación en el aprendizaje.		Mayor grado de creatividad y aprendizaje.
Mayor nivel de estrés.		Reduce el estrés.
Rigidez a los cambios.		Flexibilidad ante situaciones de cambios.
Líder centrado en la tarea.		Liderazgo compartido.
Energías individuales.		Prevalece la sinergia.
Automotivación interna.		Motivación por la experiencia de trabajar en equipo.

Figura N° 13: Trabajo individual Vs Trabajo en equipo
Fuente: Elaboración propia



CAPITULO VI

Principales hallazgos





6.1. Principales hallazgos

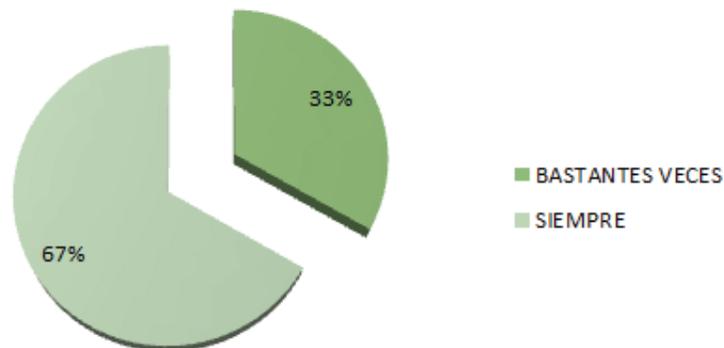
Luego del análisis desarrollado en los capítulos anteriores, hemos llegado a la conclusión, en base a los datos relevados, que la hipótesis planteada al comenzar la investigación es verdadera. A continuación, detallaremos los resultados obtenidos.

1- *Hay un líder aceptado por todos.*

El 67% de los encuestados respondió que “siempre” hay un líder aceptado por todos, quien dirige los esfuerzos de los integrantes del equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, tiene una visión clara de hacia dónde van, la comparte y trasmite la información necesaria para llegar a la meta. Busca el compromiso de los integrantes del equipo, da sentido de pertenencia al grupo y los motiva para alcanzar los objetivos compartidos. Esto es fundamental para que exista el trabajo en equipo, tener un líder que los guíe, coordine los esfuerzos de todos para el logro de los objetivos planteados y a su vez sea reconocido y aceptado por todos los integrantes hace a una organización más eficiente.

El 33% restante respondió que “bastantes veces” hay un líder aceptado por todos, el criterio sigue alineado al anterior, lo que llega a la conclusión que es necesario que el líder sea respetado y reconocido como guía para todo el equipo.

Hay un líder aceptado por todos.



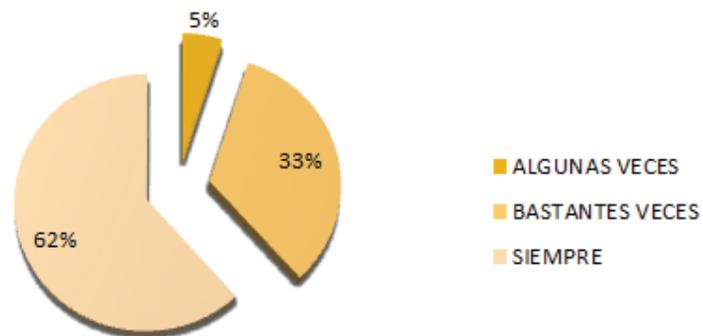


2- *Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.*

El 62% de los encuestados respondió que “siempre” los objetivos del equipo son claros y aceptados por todos, ya que en primera instancia son preestablecidos por los integrantes y luego son consensuados con los líderes. Es muy importante ser un grupo cohesionado, que comparte una visión y que confía en el resto del equipo. Alinearse y trabajar por un objetivo en común, que necesita especialmente que cada uno asuma el 100% de su capacidad de acción tiene que ver con establecer hacia donde quieren llegar, buscar el compromiso e involucramiento de todos y marcar el camino para llevarlo a cabo. Consideramos que cuánto más y mejor cohesionado está la dirección, mayor tranquilidad y claridad de objetivos se transmite al resto de miembros de la compañía.

El casi 33% restante de los encuestados, afirma que “bastante veces” los objetivos son claros y aceptados por todos, muy en línea con el punto anterior, llegamos así a la conclusión que en toda organización debe existir un intercambio social, es importante que los individuos que la conforman, cooperen en la realización de las tareas, la ausencia de esta origina problemas y deficiencias en el cumplimiento de los objetivos, de esta manera el equipo se siente responsable de los resultados del conjunto.

Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.

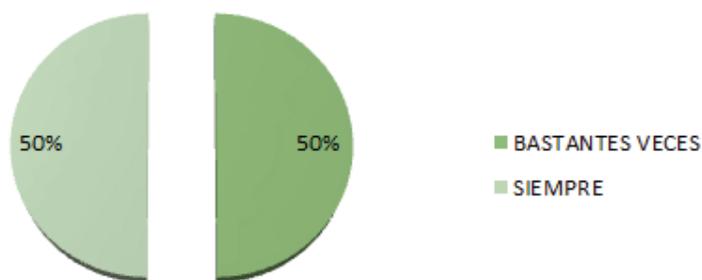




3- *El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.*

El 50% de los encuestados respondieron que “siempre” ocurre que el líder establece normas y tareas claras para todos y el otro 50% restante respondió que “bastantes veces” es así. De esta manera cada uno sabe cómo actuar y que funciones definidas previamente tiene a cargo de acuerdo al perfil de cada integrante, a sus fortalezas y debilidades para canalizarlos en tareas que vayan de acuerdo a sus capacidades. El líder debe ser un modelo a seguir por el resto del equipo, que predique con el ejemplo actuando éticamente, así logrará que las normas que ha establecido sean cumplidas por el resto.

El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.



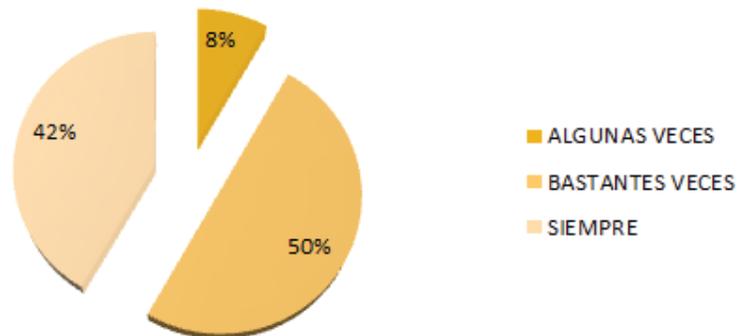
4- *La comunicación es clara, fluida y precisa.*

El 50% de los encuestados respondió que “bastantes veces” es así, la comunicación es clara y fluida entre los miembros del equipo y entre las áreas de la empresa, una comunicación eficaz, será fundamental para hacer frente con mayor solvencia a las situaciones críticas.

El 42% de la muestra considera que siempre la comunicación fluye, pero el 8% concluye en que la comunicación solo algunas veces es clara, fluida y precisa. Ya que creen que la dinámica del trabajo no les permite a los líderes transmitir al equipo los cambios repentinos que se presentan en la compañía.



La comunicación es clara, fluida y precisa.



5- Las decisiones se toman por consenso.

El 50% de los encuestados respondió que “siempre” las decisiones se toman por consenso, esto es una ventaja del trabajo en equipo, ya que los hace sentir una parte importante del mismo en la toma de decisiones y los motiva a participar en los debates estratégicos del negocio. Genera en cada individuo un entusiasmo que los impulsa a colaborar con los altos mandos de la organización, exponiendo sus ideas, percepciones y recomendaciones para mejorar los niveles de eficiencia. No se basa en la opinión o decisión que egocéntricamente puede llegar a tener un solo individuo, de esta manera aumenta la creatividad y la competencia del equipo para solucionar problemas y proponer mejoras.

El 33% de los encuestados opto por decir que “bastantes veces” las decisiones se toman por consenso, es una mirada similar a la respuesta anterior, al combinar los distintos puntos de vista se presentan soluciones más eficientes para uno o varios problemas. Esto aumenta la pertenencia de equipo y siguiendo sus lineamientos.

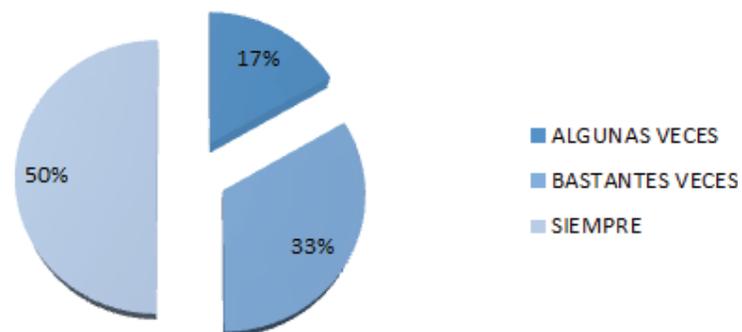
El restante 17% solo creen que “algunas veces”. Indagando más en este punto, nos comentan que hay decisiones que impactan en toda la organización que muchas veces no les consultan, pero de todas formas cada uno tiene la libertad de decir su punto de vista.

Por último, la toma de decisiones por consenso implica plantear varias opciones y se elige la más popular en el grupo, en donde los participantes en ciertas ocasiones, obtienen sus conocimientos en diferentes áreas, pero trabajan para una meta en común. El líder es un factor clave ya que en ciertas circunstancias debe establecer



este consenso, siendo su tarea el provocarlo, generando la confianza y es necesario respeto entre sus miembros para que la crítica constructiva salga a la luz.

Las decisiones se toman por consenso.



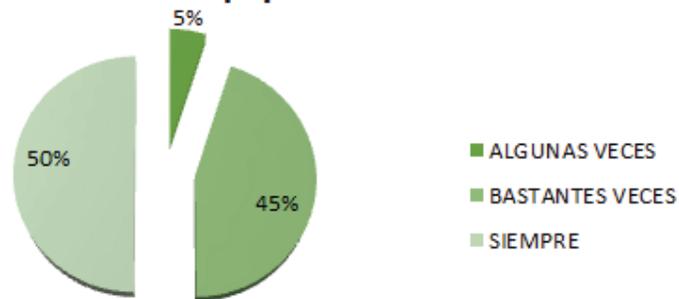
6- *El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.*

El 50% de los encuestados respondió que “siempre” es así, llegaron todos a la misma conclusión de que el clima en el trabajo es una pieza fundamental para desarrollarse como equipo, siempre se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. A su vez el líder tiene una visión de los objetivos de cada individuo, y ellos son conscientes de la responsabilidad de cumplirlos.

Fue un punto donde la mayoría de los encuestados estaban de acuerdo, el casi 50% restante optó por decir que “bastantes veces” es así, esto hace que lleguemos a la conclusión que el trabajo en equipo necesita de un clima laboral que brinde la base para desarrollarse y fortalecerse como equipo.



El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.

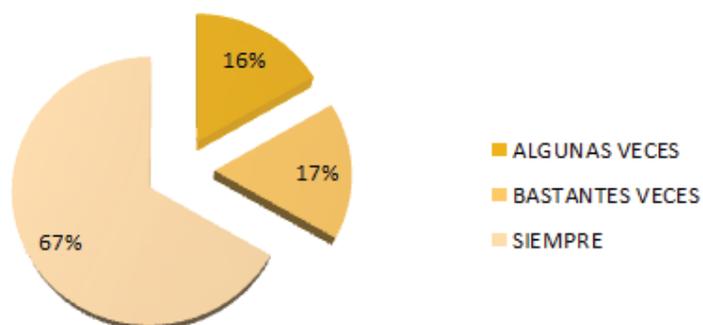


7- Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva.

El 67% de la población encuestada respondió que "siempre" se aceptan críticas de forma constructiva, el 17% "bastantes veces", mientras que el 16% "algunas veces".

Los integrantes dentro de su ambiente laboral están abiertos a recibir feedback de sus pares como también de sus superiores. Todo líder está predispuesto a recibir retroalimentación de su equipo. Siempre es bueno que los empleados se sientan en confianza de expresarse y comunicar las cosas como son, sin palabras ofensivas. Esto ayudará a mejorar ese aspecto vulnerable.

Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva.





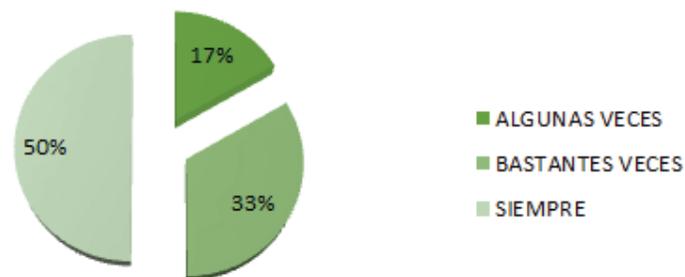
8- Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.

La mitad de los encuestados respondió que “siempre” entre sus pares se expresan los conflictos de forma abierta y debatiendo las diferencias. Por otro lado, el 33% de la población afirmó que “bastantes veces” y el 17% “algunas veces”.

Debido a que todas las personas perciben una visión y realidad diferente a las demás, en donde pueden estar afectadas al desacuerdo en una cierta variedad de metas, objetivos e ideas que defienden las diferentes personas. Por parte de estos individuos se deben poner en claro que una discusión sobre cuestiones relacionadas a lo laboral puede terminar siendo una crítica constructiva del problema anteriormente planteado.

Las diferencias suelen estar acompañadas en ocasiones por el marco social en donde predomina el individuo.

Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.



9- Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto.

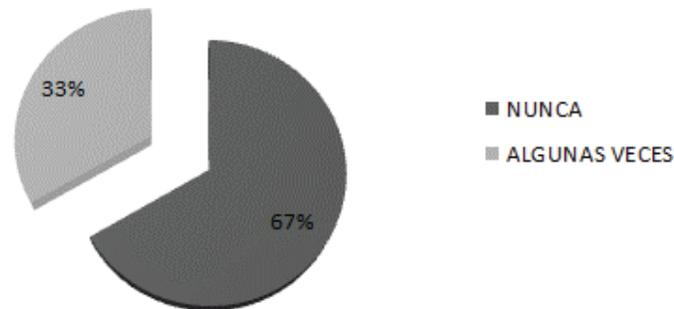
El 67% de la población encuestada respondió que "nunca" es mejor trabajar solo para evitar conflictos, mientras que el 33% opina que "algunas veces" prefieren trabajar solos.

La gestión de los conflictos es una vía constructiva para la resolución de los mismos. Es muy importante identificar el problema que afecta a las partes implicadas para



evaluar las causas y consecuencias para la solución del mismo, ya que en ese momento del problema los intereses de las personas parecen incompatibles.

Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto.



10- Se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.

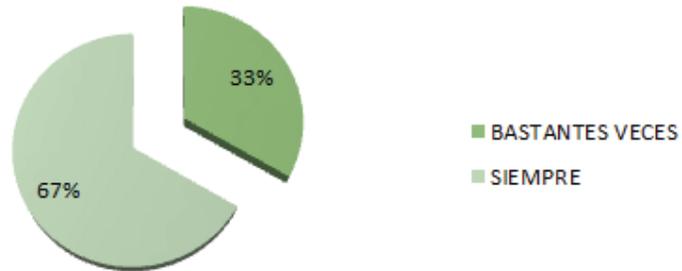
El 67% dice que "siempre" se logra un objetivo eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes, y el 33% dice que "bastantes veces".

A la hora de conformar un exitoso equipo de trabajo es necesario estudiar la personalidad de cada uno de los integrantes y saber que existen diferentes características (ideas, gustos, etc.).

Lo más importante al momento de formar un equipo, es conseguir personas que vayan a contribuir, que su aporte sea para agregar valor y sobre todo que la suma de talento se ponga al servicio del equipo para lograr los objetivos establecidos.



Se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.

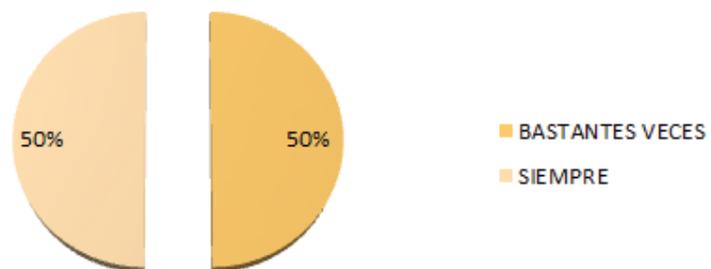


11- Se siente motivado por la organización para trabajar en equipo.

El 50% de las personas opina que "siempre" se siente motivado por la organización para trabajar en equipo, y el porcentaje restante dice que "bastantes veces".

Es de suma importancia tener equipos de trabajo que estén motivados. Una organización debe diseñar estrategias que motiven a cada miembro. Para lograrlo se necesita creatividad y recurrir a distintas herramientas, ya que a cada persona la motiva algo diferente.

Se siente motivado por la organización para trabajar en equipo.



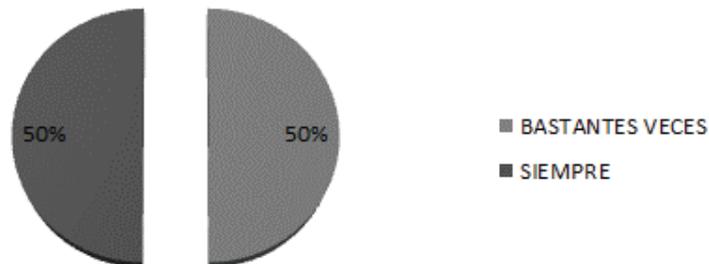


12- Cree que el entorno es apropiado para llevar a cabo el trabajo en equipo.

La mitad de la población encuestada contestó que "siempre" el entorno es apropiado para llevar a cabo el trabajo en equipo, y la otra mitad dijo que "bastantes veces".

La empresa debe crear un entorno apropiado, para que cada integrante del equipo obtenga una experiencia satisfactoria en el desarrollo de sus actividades y en el logro de objetivos tanto personales como profesionales.

Cree que el entorno es apropiado para llevar a cabo el trabajo en equipo.



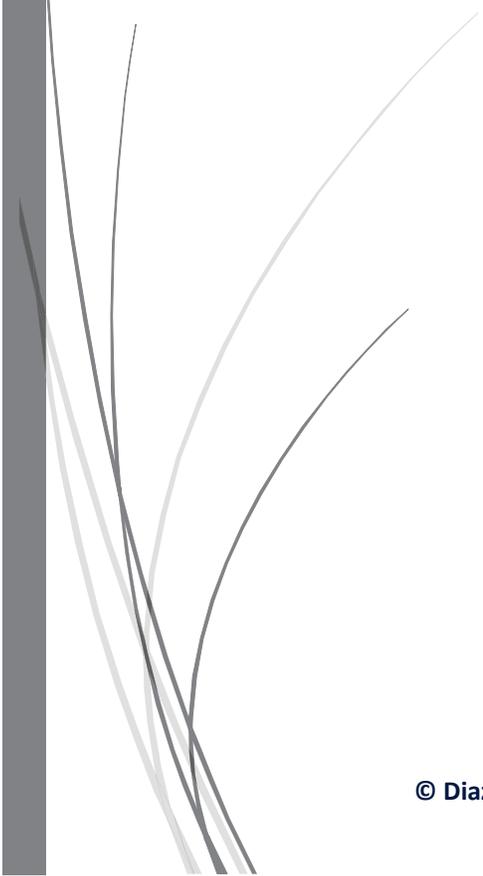
Por ello, con los resultados obtenidos precedentemente, confirmamos la veracidad de nuestra hipótesis:

“El trabajo en equipo aumenta la eficiencia en las empresas”



CAPITULO VII

Reflexiones





“Según mi experiencia dentro de la organización donde se realizó el análisis, estuve en dos equipos de trabajo completamente diferentes, mis primeros 3 años forme parte de un grupo de trabajo donde cada uno de los integrantes perseguía un objetivo individual, cada uno estaba centrado solo en sus tareas y responsabilidades, no había sinergia entre nosotros, había limitaciones en el aprendizaje, la comunicación y la motivación era escasa, ante un conflicto no existía apoyo de nadie y había un nivel de estrés elevado, ya que cada uno era evaluado por su operación individual y esto llevaba a comparaciones de eficiencia entre los individuos, generando así un malestar general. No había cambios en los procesos ni en la forma de realizar las tareas, las cosas se hacían así porque antes lo hacían de esa manera, había mucha rigidez a los cambios desde los niveles jerárquicos. De esta manera solo alcanzábamos las metas propias y éramos evaluados mediante aspectos cuantitativos individuales, esto generaba una rivalidad y competencia en el grupo de trabajo. No teníamos en nuestra mente un plan de desarrollo profesional dentro de la empresa, porque sabíamos que siempre y cuando estemos en esa área no iba a ser viable, esto llevo a que en el tiempo que estuve ahí roten internamente y renunciaron más de 10 personas, la rotación era elevada comparada con las demás áreas de la empresa. En conclusión, todos sabíamos que esta manera de trabajar no nos llevaba a ningún crecimiento profesional, sino que lo tomábamos como una fuente económica que nos permita terminar una carrera universitaria, estabilidad económica o simplemente hasta que se presentara una oportunidad mejor.

Luego cambie de puesto a otro equipo completamente diferente, donde los objetivos de cada uno de los integrantes tenían relación directa con los objetivos generales de la organización, había un líder que guiaba al equipo, dividía las tareas según el perfil de cada uno, comunicaba la estrategia global de manera que todos estemos alineados, promovía la participación en las tomas de decisiones, nos hacía sentir una parte importante de un todo. De esta manera en menos de un año logre adquirir muchos conocimientos del negocio, nos nutríamos de la experiencia y sabiduría de cada uno, compartíamos los resultados de los análisis individuales a todo el equipo, esto os permitía conocer el punto de vista de todos y llevar las mejores prácticas a todo el equipo.

Además, recibíamos feedback constante de nuestro líder, esto nos ayudaba a seguir creciendo profesionalmente y a corregir aquellas cosas que no contribuían a nuestro desarrollo. Es muy importante conocer el punto de vista de quienes tienen la tarea principal de desarrollar a sus analistas.

Teniendo en cuenta estos dos escenarios, llego a la conclusión que es muy importante encontrar apoyo en el equipo, es la clave de éxito de una buena gestión.”

(Diaz, Karen Daiana)



“Considero que, para que una organización consiga el éxito indiscutible es necesario que haya “Trabajo en Equipo”, ya que la tarea en forma grupal favorece al buen desempeño institucional.

Es necesario que las personas conozcan la misión, los objetivos y la cultura de una organización, para que se sientan dentro de la misma, poder saber lo que necesita, y de esa forma ayudar desde su lugar.

Los vínculos establecidos en una organización deben garantizar un buen clima laboral; y los integrantes deben poder resolver los conflictos con naturalidad.

Esta forma de trabajo requiere de una buena gestión, seriedad y responsabilidad, ya que las relaciones humanas son complejas.

En una organización donde se fomente este tipo de trabajo; se deben dar una serie de variables indispensables:

Una de ellas es la “Motivación”. En necesario que cada uno de los integrantes se sienta motivado tanto en lo profesional como en lo personal; ya que a través de esto se obtendrán mejores resultados en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

En cualquier ambiente donde el hombre deba interactuar con sus pares, debe existir una “Comunicación” eficaz que permita sentar las bases de las relaciones humanas. La misma debe ser clara y precisa, para que no se produzcan malos entendidos y/o contradicciones.

Hoy en día el “Entorno” es un elemento de mucha importancia, donde la complejidad y competitividad aparecen como actores principales. A través de las condiciones del entorno se inicia la gestión del conocimiento de una organización, que es de suma importancia para perdurar en el tiempo.

Es necesario contar con un fuerte “Liderazgo”, ya que a través de éste se podrá lograr un cambio único y valioso; y a partir de allí obtener resultados positivos en cada uno de los integrantes del equipo. Un líder puede aumentar la motivación, la autoestima y el rendimiento de sus colaboradores.

Por último, se necesita una “Diversidad de Pensamientos”. Un equipo está integrado por un conjunto de personas; cada una trae consigo características distintivas. Una organización debe entender cómo piensa cada individuo y como resuelven dificultades particulares. Se debe acceder a la diversidad y cambiar así, maneras de reflexionar, aprovechando al máximo el capital humano.

Entonces, si los “Equipos de Trabajo” son formados con las variables mencionadas



precedentemente, se garantizará para la organización el éxito en el largo plazo.”

(Lopez, Jimena Corina)

“Como ya hemos expuesto, un punto de apoyo de todos los proyectos empresariales, es el factor humano en un equipo de trabajo, capaz de impregnar toda una cultura laboral. Todo equipo de trabajo diverso y dinámico bien definido en focalizar las fortalezas de los diferentes talentos que lo conforma es eficiente en toda organización.

Cada vez es más habitual crear equipos para trabajar en lugar de estructurar la producción de forma individual. En la actualidad, se llega a obtener tener grandes talentos, implicando la importancia de trabajar con esta metodología, la cual consiste en trabajar con los individuos adecuados que sean capaces de involucrarse y conllevar la colaboración en busca de un objetivo común.

En mi opinión, el trabajo en equipo tiene grandes beneficios; como optimizar y agilizar los procesos de elaboración, debido a que la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad, creando una mejora en el clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía, intercambiando vivencias y experiencias. Pero además de estas ventajas existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal. Se fortalece la seguridad personal, ya que cada individuo es apoyado para obtener más conocimiento y pueda conocer profundamente a cerca de cada sector y así crecer profesionalmente.

Cabe destacar que no siempre se llega a obtener un equipo equilibrado con sus respectivas personalidades, por ello es indispensable que un buen líder conozca a su personal, con sus virtudes y ventajas para que logre un mix óptimo de los recursos.

(Esquivel, Johanna Magali)



Teniendo en cuenta las reflexiones individuales de cada una de nosotras, experiencias en el ámbito laboral, investigación de campo - resultados obtenidos de las encuestas realizadas - y mediante consulta documental; corroboramos la hipótesis precedentemente, “El trabajo en equipo aumenta la eficiencia en las empresas”.

Actualmente más organizaciones aplican esta metodología del trabajo en equipo, apostando a mejores resultados, mediante la sinergia de cada una de las partes, centralizando los esfuerzos individuales en un objetivo en común. Dejando atrás un esquema enfocado al individualismo, centralización de tareas y responsabilidades en una sola persona.

Consideramos que es fundamental para llevar a cabo el trabajo en equipo, contar con un entorno apropiado que fomente un ambiente laboral cálido, estableciendo vínculos saludables con todas las áreas de la organización, donde exista una comunicación fluida, clara e inmediata, y permita que todos los empleados aporten sus opiniones sin importar su nivel jerárquico.

Otro punto importante que arrojaron los resultados de las encuestas, es la presencia de un líder que estimule al equipo, brindándoles una visión clara, de donde está y hacia dónde va la empresa y marcando el camino a seguir para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos compartidos. A su vez debe sentar las bases para la motivación de su equipo, para que estén conformes y se sientan una parte relevante del mismo. Aumentando el desempeño y la productividad de la empresa, generando un mayor compromiso de todas las partes en pos de obtener mejores resultados.

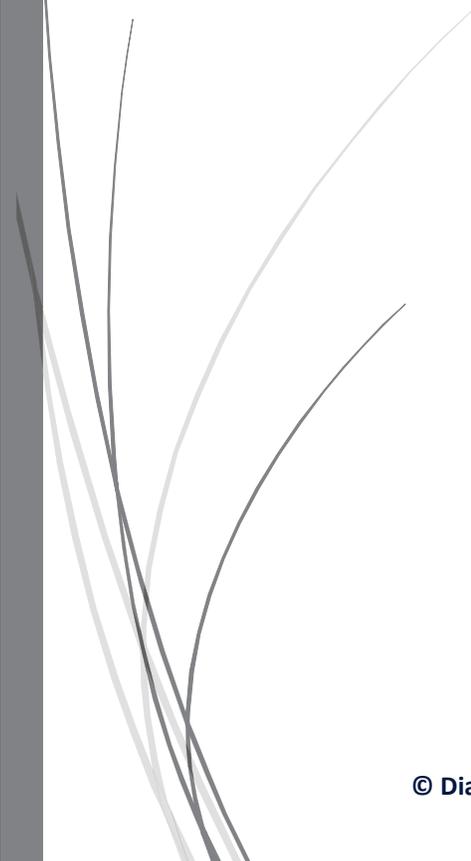
En un mundo cada vez más dinámico e inestable en el que vivimos, las organizaciones se ven inmersas en cambios repentinos, por ello es necesario que las personas se involucren en este proceso, esto permite una mayor adaptabilidad del equipo a situaciones poco habituales.

Tener objetivos compartidos entre los integrantes del equipo genera un clima laboral más ameno, reduciendo el nivel de estrés, distribuyendo responsabilidades y combinando los esfuerzos.

En cada punto desarrollado nos hemos replanteado la manera de como ejercemos nuestro desempeño, tanto en lo laboral como en lo social. En primer lugar, en lo laboral comprendimos que para obtener mejores resultados es necesario que los factores mencionados se combinen en pos de un todo. Y con respecto a lo social, esta práctica profesional nos ha permitido no sesgarnos en un solo ideal, tener una visión compartida, y poder funcionar como equipo.



Anexos





MODELO DE ENCUESTA

La misma se realizó a una muestra representativa de 65 empleados del sector de Marketing y Programación, en una empresa multinacional de telecomunicaciones ubicada en el partido de Vicente Lopez, el área cuenta con una dotación de 104 empleados, entre ellos gerentes, jefes y analistas.

La muestra es del 63% sobre el total del universo, de esta manera mostramos su representatividad.

Parámetros de medición que se tomaron en cuenta a la hora de realizar la encuesta:

1 = Nunca

2 = Algunas veces

3 = Bastantes veces

4 = Siempre

CUESTIONES	1	2	3	4
Hay un líder aceptado por todos.				
Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.				
El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.				
La comunicación es clara, fluida y precisa.				
Las decisiones se toman por consenso.				
El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.				
Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva.				
Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.				
Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto.				
Se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.				
Se siente motivado por la organización para trabajar en equipo.				
Cree que el entorno es apropiado para llevar a cabo el trabajo en equipo.				



Bibliografía



- Ackoff Russell. “Planificación de la empresa del futuro”. Editorial: Limusa. (2003).
- Administración General, “Ventajas y desventajas del trabajo en equipo”, <https://administraciongeneral7.wordpress.com/2010/11/25/ventajas-y-desventajas-del-trabajo-en-equipo>. (2010)
- Cesar Piqueras. “Las Ocho competencias del coach”, <https://www.cesarpiqueras.com/competencias-del-lider-coach>. (2014)
- Fayol Henri. “Administración Industrial y General”. Editorial Ateneo, (1994).
- Ficarra José Antonio. “La Dirección Estratégica”. 2ª Edición. Editorial: Edición (2013).
- Hodgetts Richard M. y Steven Altman, “Comportamiento en las Organizaciones”; Editorial Mc Graw Hill (1981).
- Izquierdo Robin, “5 ventajas y 5 inconvenientes del trabajo en grupo” <http://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-del-trabajo-en-equipo>. (2007)
- Johnson- Scholes – Whittington. “Dirección Estratégica” – Editorial Pearson. (2016).
- La tercera “El desafío de la comunicación en las organizaciones” <http://www2.latercera.com/noticia/el-desafio-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones-brpbcursoobpsicologia-organizacionalp/>. (2016)
- Maslow Abraham H., “Motivación y personalidad”; Ediciones Diaz de Santos, S.A. (1991).
- O’ Connor Jose y Mc Dermont Ian. “Introducción al Pensamiento Sistémico”. 1ª Edición. Editorial: Urano (1998).
- Schein Edgar H. “Psicología de la Organización”. Editorial: Prentice-Hall (1982).
- Stoner James y Freeman Edward. “Administración”. 5ª Edición. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana (1992).
- Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. “Comportamiento Organizacional”. 13ª Edición. Editorial: Pearson Educación (2009).
- Rubinsztein Jorge. “El proceso comunicacional”. Papel de trabajo brindado en la materia Dirección Estratégica II – UNSAM (2016).
- Rubinsztein Jorge. “Cambio Organizacional”. Papel de trabajo brindado en la materia Dirección Estratégica II – UNSAM (2016).
- Taylor Frederick Winslow. “Los Principios de la administración Científica”. Editorial Harper y Brothers (1911).
- Xirau Manuel. “Seis Cualidades de quien nace líder”. <http://www.forbes.com>. (18 de julio de 2017).