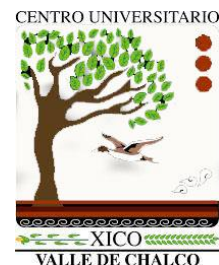




UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO EN
EQUIPO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE
CHALCO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
*LICENCIADA EN CONTADURÍA***

P R E S E N T A

BRENDA FUENTES VILLANUEVA

DIANA GUADALUPE MARROQUIN ROMERO

ASESORA:

DRA. EN C. ED. ESPERANZA COTERA REGALADO

REVISORA: DRA. EN C. ED. ANABELEM SOBERANES MARTÍN

REVISOR: ERNESTO RODRIGUEZ VELAZQUEZ

VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD, MÉXICO OCTUBRE 2018



Valle de Chalco, Méx. Lunes, 08 de octubre de 2018

VOTO APROBATORIO DE ASESOR

M. EN P. J. JUAN CARLOS HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE CHALCO

PRESENTE.

Por este conducto, comunico a usted que el trabajo de Tesis titulado:

Propuesta de estrategias para la implementación del trabajo en equipo en las Pequeñas Empresas de Chalco

Llevado a cabo por Brenda Fuentes Villanueva con número de cuenta 1427305 de la licenciatura en **Contaduría** Registrado con fecha 09 de enero de 2018 y con número de registro LCN/09.01.18/293 ha concluido, por lo que **con fundamento en el artículo 93 del reglamento de Evaluación Profesional** *Que en letra dice “En el momento en que el asesor y el pasante consideren que el trabajo escrito está concluido, éste lo informará por escrito a la subdirección y solicitará la revisión del mismo por los profesores nombrados para tal efecto”*.

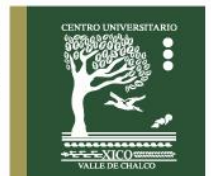
Solicito la revisión del mismo por los profesores nombrados para tal efecto.

Sin más por el momento quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

Dra. en C. Ed. Esperanza Cotera Regalado

peracotera@hotmail.com





Valle de Chalco, Méx. Lunes, 08 de octubre de 2018

VOTO APROBATORIO DE ASESOR

M. EN P. J. JUAN CARLOS HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE CHALCO

PRESENTE.

Por este conducto, comunico a usted que el trabajo de Tesis titulado:

Propuesta de estrategias para la implementación del trabajo en equipo en las Pequeñas Empresas de Chalco

Llevado a cabo por Diana Guadalupe Marroquin Romero con número de cuenta 1427561 de la licenciatura en **Contaduría** Registrado con fecha 09 de enero de 2018 y con número de registro LCN/09.01.18/293 ha concluido, por lo que **con fundamento en el artículo 93 del reglamento de Evaluación Profesional** *Que en letra dice “En el momento en que el asesor y el pasante consideren que el trabajo escrito está concluido, éste lo informará por escrito a la subdirección y solicitará la revisión del mismo por los profesores nombrados para tal efecto”*.

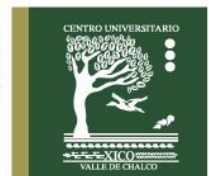
Solicito la revisión del mismo por los profesores nombrados para tal efecto.

Sin más por el momento quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

Dra. en C. Ed. Esperanza Coterá Regalado

peracotera@hotmail.com





OFICIO: FT5

Valle de Chalco, Méx. Lunes, 08 de octubre de 2018

**M. EN P. J. JUAN CARLOS HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE CHALCO**

PRESENTE.

Por este conducto, comunico a usted que el trabajo de Tesis con el título:

Propuesta de estrategias para la implementación del trabajo en equipo en las
Pequeñas Empresas de Chalco

Llevado a cabo por Brenda Fuentes Villanueva con número de cuenta 1427305 de la licenciatura en **Contaduría** registrado el 09 de enero de 2018 con Número de Registro LCN/09.01.18/293 ha concluido y estamos de acuerdo para la impresión definitiva de Tesis

Nombre

Firma

Asesora Dra. en C.Ed.Esperanza Coterá Regalado

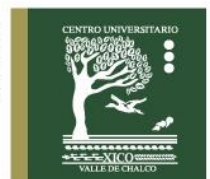
Revisora Dra. en C. Ed. AnaBelem Soberanes Martín

Revisor Lic. en Psic. Ernesto Rodríguez Velázquez

Sin más por el momento quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

Brenda Fuentes Villanueva





OFICIO: FT5

Valle de Chalco, Méx. Lunes, 08 de octubre de 2018

**M. EN P. J. JUAN CARLOS HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE CHALCO**

PRESENTE.

Por este conducto, comunico a usted que el trabajo de Tesis con el título:

Propuesta de estrategias para la implementación del trabajo en equipo en las
Pequeñas Empresas de Chalco

Llevado a cabo por Diana Guadalupe Marroquin Romero con número de cuenta 1427561 de la licenciatura en **Contaduría** registrado el 09 de enero de 2018 con Número de Registro LCN/09.01.18/293 ha concluido y estamos de acuerdo para la impresión definitiva de Tesis

Nombre

Firma

Asesora Dra. en C. Ed. Esperanza Cotera Regalado

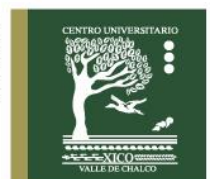
Revisora Dra. en C. Ed. AnaBelem Soberanes Martín

Revisor Lic. en Psic. Ernesto Rodríguez Velázquez

Sin más por el momento quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

Diana Guadalupe Marroquin Romero



AGRADECIMIENTOS

La vida es hermosa, y una de las principales características de esta hermosura es que la podemos compartir y disfrutar con quienes amamos, podemos ayudar y guiar a muchas personas si ellas lo permiten, pero también podemos ser ayudados y guiados durante nuestra vida

Agradezco a mis padres y hermano por ser los principales motores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por el amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban por mi avance y desarrollo profesional.

Gracias a los profesores por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y principalmente a la Dra. Esperanza por la dedicación para culminar esta tesis por su apoyo ofrecido en este trabajo y tiempo compartido en el desarrollo de nuestra formación profesional.

Gracias a mi universidad, por haberme permitido formarme y en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ellos por realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se verá reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

Agradezco a todos mis amigos aquellos que estuvieron presentes durante toda o la mayor parte de la realización y el desarrollo de esta tesis, gracias a aquellos que con respeto y decencia realizaron aportes a esta.

Por último agradezco a mi pareja quien estuvo presente para apoyarme en cada momento que lo necesite. Gracias a todos por ser partícipes de este logro.

AGRADECIMIENTOS

Se sabe que el éxito no tiene ningún secreto ya que este se consigue preparándose, trabajando duro y aprendiendo del mismo fracaso es por eso por lo que;

Agradezco a Dios en primer lugar por darme la fuerza y no permitirme rendirme en esta travesía, por guiarme y ayudarme a vencer cada obstáculo.

Así mismo agradezco a mis padres por darme motivación, por brindarme todas las herramientas que estaban a su alcance para el logro de esta meta, por darme felicidad, amor e innumerable apoyo además de creer en mí y en lo que puedo lograr, por formarme con valores y hacerme la mujer que hasta ahora soy. A mis hermanos quienes me han impulsado a hacer cosas grandes y a nunca quedarme con los brazos cruzados, a luchar por lo que quiero y no conformarme con nada.

También, y especialmente a la Dra. Esperanza por su compromiso conmigo y este logro, por la enseñanza brindada en la rama de la investigación, así como su tiempo, dedicación y colaboración, a mis profesores quienes me enseñaron que la vida es dura en cualquier punto y que siempre se puede ser mejor cada día.

A mis amigos quienes hicieron más ameno mi camino a este objetivo, por sus consejos, su creencia en lo que pude logra y su motivación.

A mi pareja por brindarme paz y equilibrio en el desarrollo de la tesis, así como su amor, paciencia y apoyo.

DEDICATORIAS

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

El desarrollo de esta tesis no lo puedo catalogar como algo fácil, pero lo que sí puedo hacer, es afirmar que durante todo este tiempo pude disfrutar de cada momento, que cada investigación, proceso, y proyectos que se realizaron dentro de esta, lo disfruté mucho.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

DEDICATORIAS

Con mucho cariño y amor dedico esta tesis a mi familia quien sin importar los obstáculos creyó en mí y nunca dejo de apoyarme, por hacer de mí una buena persona, con valores y metas, por llenarme de amor y tanta felicidad, así como de ganas de superarme y ser mejor tanto personal como profesionalmente.

A mi esfuerzo, porque sin duda ha sido algo difícil, pero nada es imposible, así como divertido y lleno de sabiduría, porque sin mis ganas de lograrlo esto no hubiera sido posible.

Gracias a todos por ser parte de uno más de mis logros.

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS DE CHALCO**

ÍNDICE

	Pág.
I. Resumen	15
II. Antecedentes de la temática	16
III. Importancia del problema	20
IV. Planteamiento del problema	24
V. Marco conceptual	27
Capítulo 1 Generalidades de las empresas.	28
1.1 Concepto, clasificación e importancia	28
1.2 Características	37
1.3 Estructura organizacional	40
Capítulo 2 Trabajo en equipo.	61
2.1 Concepto, Objetivo y Características	61
2.2 Tipos	68
2.3 Procesos de equipo	72
2.4 Roles en el trabajo en equipo	77
2.5 Ventajas e inconvenientes	84
Capítulo 3 Estrategias para el trabajo en equipo.	9
3.1 Importancia	93
3.2 Tipos	94

3.3	Claves del trabajo en equipo	100
3.3.1	Confianza	100
3.3.2	Creación de objetivos	103
3.3.3	Sentido de Pertenencia	105
3.3.4	Involucrar al personal en las decisiones	106
3.3.5	Comprensión entre las partes	108
3.3.6	Responsabilidad y compromiso	109
3.3.7	La comunicación	112
3.3.8	Diversidad de ideas	114
3.3.9	Éxitos	115
3.3.10	Liderazgo	117
3.4	Comparación de estrategias en diferentes empresas	119
3.5	Técnicas para implementar las estrategias	120
Capítulo 4	Propuesta de estrategias para la implementación del trabajo en equipo.	126
4.1	Comportamiento humano en la organización	126
4.2	Ambiente Laboral	132
4.3	Motivación y valores compartidos	136
4.4	Características y requisitos para realizar el trabajo en equipo	145
4.5	Estrategias efectivas utilizadas en las empresas manufactureras	150
4.6	Estrategias de trabajo en equipo para ser implementadas en las empresas manufactureras	154
VI.	Métodos y técnicas de investigación empleadas	157
VII.	Presentación y discusión de resultados	159
VIII.	Conclusiones y sugerencias	200
IX.	Referencias de consulta	202

I. RESUMEN

El presente trabajo habla sobre las empresas y su clasificación, el trabajo en equipo, las diferentes estrategias y la manera de cómo implementar el trabajo en equipo, aportando las diferentes herramientas factibles que puede tener una empresa para mejorar el Trabajo en Equipo (TE) optimizando todos los beneficios que trae consigo; además se mencionan algunos factores clave que el trabajador debe contemplar para que se lleve de forma adecuada éste tipo de trabajo como es el sentirse parte de la empresa, la motivación, entre otros, se contemplan algunas dinámicas que las empresas deben implementar para que los empleados tengan la confianza de participar e interactuar con sus compañeros.

Por otro lado, se destaca que es necesario que las empresas conozcan algunas estrategias que puedan ayudarlos a conseguir mayor productividad, ahorro de tiempo y los beneficios que se tienen al implementar el TE, así como la comparación de estas.

El trabajo fue de tipo documental, exploratoria, aplicada y de campo. Se aplicó un cuestionario a los empleados y una entrevista a los jefes directos para detectar los puntos más vulnerables en los que hacía falta mejorar o implementar estrategias para trabajar en equipo. Dicho cuestionario y entrevista fueron validadas por el programa SPSS en la escala de Alfa de Cronbach, únicamente para determinar el nivel de confiabilidad.

Se concluye que es necesario que las empresas den a conocer las estrategias que se van a implementar al trabajar en equipo, para que todos los trabajadores las pongan en práctica.

II. ANTECEDENTES DE LA TEMÁTICA

El TE ha sido una parte crucial para el ser humano, ya que de esta manera facilita el trabajo para realizarlo en un menor periodo de tiempo, ayudándose de las habilidades de cada integrante y apoyándose mutuamente para lograr su objetivo, si bien no siempre ha sido implementado de la mejor manera, el trabajar en equipo trae mejores resultados.

Desde la época de la prehistoria el hombre tuvo la necesidad de agruparse con otras personas, con lo que surge la formación de grupos. Con los años los grupos se fueron consolidando y formando pequeñas sociedades, surgiendo así a mediados del siglo XVII en las artes plásticas, el concepto formal de grupos por Charles Fourier citado por (Luna 2015 Párr. 6).

En 1952 con las investigaciones realizadas por Elton Mayo en Hawthorne, nace así 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 (Jaramillo, 2012).

La experiencia de *Hawthorne*¹ confirmó que las remuneraciones económicas no son el único estímulo del hombre, sino que existen otros tipos de recompensas: Las sociales, las simbólicas y las no materiales. Puso de ejemplo que, los hombres en su papel de trabajo, no se encuentran alejados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, especialmente en el marco de los grupos.

¹ Hawthorne es un barrio de Chicago en donde se encuentra la fábrica Western Electric Company (fabricación de equipos y componentes telefónicos)

Los hombres tienen necesidades sociales que pueden satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. De hecho, obtienen satisfacción por pertenecer a grupos y son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc., que provienen de dichos grupos. Estos estímulos dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de dejar a un lado los aspectos económicos.

De esta forma se pasa de la escuela clásica, a la escuela de Recursos Humanos (RRHH), la idea principal 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 (Jaramillo, 2012).

Charles Fourier (como se citó en Luna 2015) fue quien dio la atribución en un sentido psicosocial; el organizó a las personas o marejadas de colectivos en grupos, con la finalidad de lograr una sociedad más organizada, desarrollada, y principalmente que esta fuera más fácil a la hora de manejarse como un grupo social donde se hace colaborar a todos para que las cosas se vuelvan mucho más sencillas de lograr.

Jaramillo (2012) menciona que a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, aparecen los postulados de Frederick Taylor y Henri Fayol, sobre el proceso administrativo de las organizaciones; indicando que Taylor desarrolló un método para organizar el trabajo, tomando en cuenta los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo; llamándolo proceso de “tiempos y movimientos”, hoy conocido como operaciones del proceso o sistema.

Posteriormente Taylor (2015, Párr. 5) fue recordado y reconocido como el padre de la organización científica, haciendo una relación estructural de distintos grupos; estratificándolos según su nivel, especialidad y unidad productiva; sin embargo, en el siglo XX se cataloga a un grupo como elemento que aporta

motivación a los miembros que lo integren, proporcionando la formación de grupos autónomos de trabajo.

Aunado a lo anterior se puede decir que años más tarde surge el TE como una opción para las empresas de poder facilitar las tareas, sin apartarse del estudio de los equipos de trabajo y en los años 20's Elton Mayo (2015 Párr. 6), realiza una investigación del comportamiento de los grupos y la relación en la formación de TE.

Las circunstancias que se han ido presentando a través del tiempo, como la evolución que se ha dado en el trabajo y en otros aspectos importantes que lo rodean colaboraron para hacer más complicado el ámbito laboral, por esto la Universidad de Champagnat (2012) menciona que se ha desarrollado una psicología social que está centrada principalmente en lo que se refiere a la motivación y el liderazgo (Párr. 10).

Con lo anterior se puede decir que el hombre es un ser social que necesita mantenerse en contacto con sus demás compañeros que trabajan en la empresa, así los equipos de trabajo suplantán cada día más al trabajador individual que solo toma decisiones y ordena, en cambio los grupos asumen decisiones con mucho más riesgo y aprenden con más rapidez y esto les hace alcanzar una mayor productividad que favorece claramente a la organización.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una estrategia y una forma de trabajo habitual, para alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas se requiere de talentos que difícilmente se pueden encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones requieren generalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para que estos desarrollen procesos productivos en cualquier área que se les ponga, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos; por lo que hoy en día es indispensable contar con un buen Equipo de Trabajo (ET) para ser una empresa competitiva.

El TE ha supuesto un cambio organizativo muy amplio bastante positivo, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, entre otras, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista para llegar a un fin común, que es cumplir las metas de la organización; pensar en un todo.

La necesidad de trabajar en equipo, llegó de la mano de propuestas como; la calidad total, los sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, programas de integración regional y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado, el TE trae más satisfacción y hace más sociables a los individuos, también enseña a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros que necesitan apoyo para poder desempeñar de la mejor manera su trabajo.

El TE es parte de la nueva percepción de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales interfieren directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

III. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Esta investigación se realiza con el objetivo de proponer estrategias para implementar el TE en las Pequeñas Empresas Manufactureras en la zona industrial de Chalco y con ello poder ayudar a esas pequeñas empresas a llevarlo a cabo, para tener mejores resultados tanto en lo productivo, en la calidad de sus productos y sobre todo ayudar a tener un mejor ambiente laboral.

La consulta documental e investigación sobre el tema de TE permitió identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado TE y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos y para dar cumplimiento a la misión y visión establecidas.

Por lo que La Subsecretaría de Administración y Finanzas (2012) menciona que la fuerza que integra un grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes; por lo que cuanto más cohesión exista, es más probable que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes, el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado (Párr. 6).

Además, de que esta manera de trabajar traerá más satisfacción y los hará más sociables, también les enseñará a respetar las ideas de los demás y así poder ayudar a los compañeros que lo necesiten. Mientras más personas se involucren de manera comprometida en la realización de alguna actividad, mejor y más efectivos serán los resultados (Párr. 7).

Contar con un buen TE es esencial para un alto y eficaz rendimiento en cualquier proyecto de emprendimiento. Trabajar bajo este panorama no significa que todos se enfoquen en solo una tarea, o que cada uno tenga que ser capaz de desarrollar las actividades de los demás. Al contrario, se trata de una sinergia en donde todos aportan algo de su experiencia y habilidad.

Conforme a lo que menciona Corporativo Serca (2017) el núcleo del TE se logra cuando los integrantes entienden que la única manera de llegar a la meta es hacerlo juntos. El esfuerzo que todos realicen los beneficia a sí mismos y a los demás, así como el fracaso los afecta en lo individual y en lo colectivo, y además es necesaria para la resolución constructiva de conflictos (Párr. 1).

Para alcanzar y mantener el éxito en las empresas modernas mayormente se requieren talentos prácticamente imposibles de encontrar en una sola persona, ya que necesitan ser multidisciplinarios, sobre todo en organizaciones más reducidas donde se requiere una mayor interacción entre ellas como son las pequeñas empresas y es por eso que contar con un buen ET y aplicar ciertas estrategias para obtenerlo es muy importante.

Actualmente y por lo general, las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación y no tienen en cuenta los objetivos personales para alinearlos a los objetivos empresariales impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados. No solo se deben analizar los factores internos, si no que se deben evaluar, también, los cambios externos.

Se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante para poder aprovechar estas destrezas y así asignar las diferentes tareas y labores dentro de un grupo de trabajo logrando la

optimización de tiempo y productividad, también se deben tener en cuenta a nivel interno, los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer las cosas.

Los equipos de trabajo son la unidad fundamental en las organizaciones. Cada vez con mayor frecuencia, el trabajo se organiza y realiza en equipo y esto hace que las conformaciones de esos equipos sean muy diversas y los fenómenos y procesos que los caracterizan resulten complejos y con elevada interrelación; asimismo estos se han empleado en diversos aspectos y contextos, con el fin de contribuir a lograr los objetivos que la organización se propone, desde obtener mejoras substanciales en los procesos operativos y administrativos, hasta alcanzar cambios radicales en la cultura y en la estructura de las organizaciones.

Para que la obtención de mayores beneficios los equipos de trabajo deben medirse en tres dimensiones:

1. Productividad, tiene que ver con la forma en la que se satisfacen las expectativas del cliente;
2. Satisfacción, se refiere a que los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados y el orgullo de pertenecer al grupo;
3. Crecimiento personal, el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos.

No se puede tener una agrupación si solo existe disponibilidad de un solo miembro, pues se persigue un objetivo en común. Otro punto es que al trabajar en equipo los empleados sienten más confianza no solo en la empresa o en sus colegas sino también en sí mismos dado que se requiere de muchas ideas y

observaciones que se aportaran para ya sea, solucionar un problema o mejorar el objetivo a seguir.

También deben disfrutar lo que hacen obteniendo de esta colaboración algo divertido con una convivencia sana y por supuesto sin dejar atrás la seriedad y responsabilidad que conlleva su finalidad, igualmente el sentirse parte de algo importante al concluir la meta establecida, por otro lado no se debe dejar a un lado la creatividad ya que es indispensable implementarla y a su vez fomentarla para una mayor claridad e innovación en las ideas, debemos recalcar que hacer un equipo no es lo mismo que hacer un grupo, puesto que en un grupo los proyectos son de corta duración y no es necesario trabajar de modo integrado.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas empresas en México tienen particular importancia para la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Sin embargo, muchas de ellas no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen grandes problemas que las afectan en gran medida según la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES, 2015 Párr. 1).

Según Pérez (2017) “el TE es una inversión de futuro, un pilar fundamental del progreso en una organización y del desarrollo humano, tanto personal, como profesional. El grupo ejerce una poderosa influencia sobre el individuo, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de su identidad “Lo que ayuda a tener mejor comunicación a la hora de trabajar y da pasó a mejores resultados (Párr. 2).

Como dice Pérez (2017) las relaciones humanas necesitan de tolerancia, respeto, confianza, apoyo mutuo y aceptación de los demás, así mismo, también es de suma importancia las diferencias entre los miembros del grupo, que ayudan a enriquecerlo y a hacerlo mucho más productivo. En el equipo, todos y cada uno de sus miembros son importantes, si bien es cierto que no todo el mundo encaja en todos los grupos. El reto está en encontrar la sinergia perfecta (Párr. 3).

Cuando se forma un equipo, lo integran varios aspectos psicológicos que van desde motivaciones, intereses en común, actitudes, metas, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo integran. Dichas características deben

promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque aporta y ejerce la función que más se adecua a la personalidad, habilidades y conocimientos de cada uno.

En la medida que avanza el TE se identifican las funciones de cada uno, estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajar en equipo, sus conocimientos previos, entre otros, así como de la forma en que interactúan entre sus compañeros, para poder dar a cada uno de los integrantes una función importante que hace que todos formen un buen equipo.

En el ámbito de la vida laboral es reconocida la importancia del TE, sin embargo, no todos los equipos de trabajo son efectivos y obtienen buenos resultados. En ocasiones ésta forma de trabajo se desarrolla con numerosas dificultades, impactando negativamente el logro de los objetivos organizacionales.

Aunado a lo anterior se puede decir que muchos de los problemas no resueltos, tienen sus raíces en los aspectos humanos (actitudes), sin embargo, a pesar de ser reconocidos, tienden a ser minimizados, ignorados, o desplazados, impidiendo así, la creación de espacios para la reflexión, encuentro y crecimiento dentro de los equipos de trabajo, condición necesaria para el desarrollo de la consciencia del "nosotros" y la unión y madurez de estos.

Sin embargo, enseñar a trabajar en equipo no es una tarea sencilla, esto se debe a que sobrepasa los límites de cualquier formación de naturaleza tradicional, ya que implica formar no solo sobre la tarea del equipo, sino también sobre los procesos de interacción humana que se desarrollan en su seno interno.

Esto implica acompañar métodos tradicionales de formación con técnicas didácticas más innovadoras cercanas al aprendizaje experimental. Este tipo de

formación es positiva porque favorece el compartir modelos mentales entre los miembros del equipo, lo que, consecuentemente se traduce en mejores desempeños grupales.

Los directivos deben permitir que los equipos experimenten con nuevas formas de hacer las cosas para no sólo disponer de un equipo que trate de lograr cosas, sino también que pueda mejorar continuamente sus funciones. Los equipos no nacen excelentes, se hacen a través de la práctica, el esfuerzo y cierta experimentación.

El ET se caracteriza por una comunicación entre sus integrantes basada en la confianza y el apoyo mutuo. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

V. MARCO CONCEPTUAL

Capítulo 1. Generalidades de las empresas

Las empresas son la mayor fuente de trabajo de algunos países y es donde existe mayor interacción con otras personas, por ello es importante que se conozca más acerca de ellas, por lo que se considera importante hablar de estas en este primer capítulo.

1.1 Concepto, clasificación e importancia

Para conocer una empresa se debe partir de qué es, cómo se clasifica y la importancia que tiene esta para la sociedad; las empresas son un pilar importante ya que en ella se desarrollan relaciones laborales que tienen que ver con trabajar en equipo ya que el éxito de estas depende en su mayoría de los trabajadores.

1. Concepto

El término Empresa no es fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques dependiendo el autor que aborde el tema y el área en la que se encuentre como son: económica, jurídica, filosófica, social, etc. En su más simple acepción significa según (Münch, 2012) “la acción de emprender una cosa con riesgo implícito” (Pág. 43).

Aunado a lo anterior para el presente trabajo de investigación se analizan algunas de las definiciones que se consideran trascendentes de empresa con el propósito de emitir una definición de los autores con un enfoque administrativo,

para tener un panorama más amplio de lo que es una organización para obtener el concepto adecuado recolectando la idea de cada autor según su punto de vista.

En el Diccionario de la Real Academia Española (2014) se menciona como: “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad” (Pág. 64).

Para Guzmán (1973) “Es la Unidad Económico-Social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” (Pág. 37).

Sin embargo Fernández (1971) menciona que es “la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (Pág. 42).

Terry (1971) determina a la empresa como que es: “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (Pág. 211).

Sheldon (1973) dice que: “es el proceso de cambiar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles” (Pág. 211).

Litterer (1979) precisa que es “una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas” (Pág. 212).

Además, Reyes (2012) menciona que “Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Pág. 212).

Para finalizar y con base a los diferentes puntos de vista se puede concluir que la empresa es un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribuyen servicios dependiendo el giro con fines lucrativos o no, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas (clientes).

1.1.2 Clasificación

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, dependiendo el giro que tomen. Es indispensable analizar las diferentes clases de empresas existentes, ya que se debe aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa. La siguiente clasificación la da Münch & García (2012) de acuerdo con la actividad que desarrolla:

- **Industriales:** su actividad es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.
- **De servicios:** son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.
- **Comerciales:** son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados.
- **Las industriales** a su vez son susceptibles de clasificarse en extractivas y manufactureras (Pág. 51).

- **Extractivas:** se dedican a la explotación de recursos naturales, renovable o no renovable; entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son: las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, entre otras.

- **Manufactureras:** son aquellas empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
 1. **Las que producen bienes de consumo final.** producen bienes que satisfacen directamente las necesidades del consumidor; estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia que son productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios electrónicos, etc.

 2. **Empresas que producen bienes de producción.** estas empresas satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Las **empresas de servicios** pueden clasificarse en:

- Transporte,
- Turismo,
- Instituciones Financieras,

- Servicios Públicos Varios (comunicaciones, energía, agua),
- Servicios Privados Varios (asesoría, diversos servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas, agencias de publicidad),
- Educación, Salubridad y Finanzas.

Las comerciales pueden clasificarse en tres:

1. **Mayoristas:** cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas; las cuales distribuyen el producto directamente al consumidor.
2. **Minoristas o detallistas:** estas son las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
3. **Comisionistas:** estos se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Por el origen de su Capital: depende del origen de las aportaciones de su capital; ya sea en dinero o especie; dependiendo de: los accionistas y del carácter a quienes dirijan sus actividades; estas empresas a su vez pueden clasificarse en dos, que son públicas (que tienen su propia clasificación) y privadas:

Públicas: se caracteriza porque el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social sin algún fin lucrativo.

Centralizadas: cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente por la persona que ocupa el más alto rango, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las secretarías de estado caen dentro de esta clasificación. Ejemplo: Secretaría de la Reforma Agraria, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Hacienda.

Desconcentradas: son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Federal Electoral.

Descentralizada: las que desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios. Ejemplo: Instituto Mexicano de Comercio Exterior, Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

Estatales: pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Agua Potable y Alcantarillado, Alumbrado Público, Limpia.

Mixta o paraestatales: existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objeto es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplo: Petroquímica de México y Diesel Nacional.

Privadas: son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad eminentemente es lucrativa.

Tamaño de la empresa: es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa, aquí se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque se encuentra dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios, según Münch & García (2012), sin embargo se analizarán los más usuales (Pág. 54).

Financiero: el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este rubro no se mencionan cantidades exactas porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país. Su especialidad es la de facilitar colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.

Personal ocupado: este criterio establece que una empresa micro es aquella en la que laboran hasta 10 empleados; una pequeña es aquella en la que laboran entre 11 y 50 empleados; una mediana, aquella que tienen entre 51 y 250 empleados; y una grande es aquella que se compone de más de 250 empleados.

Producción: este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, se clasifica en tres:

Pequeña: aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

Mediana: puede estar mecanizada como en las pequeñas, pero cuentan con más maquinaria y con menos manos de obra ya que

esta se ve remplazada; tienen mayor responsabilidad a la hora de coordinar las funciones de cada trabajador.

Grande: la aquella que está altamente automatizada y/o sistematizada.

Ventas: establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de ventas durante el ejercicio. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubren mercados internacionales.

Criterio de Nacional Financiera: posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menos importancia dentro de su rama, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Régimen jurídico: en que se constituya la empresa, esta puede ser: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad corporativa, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones y sociedad en nombre colectivo.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiante. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias diferencias; sin embargo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.

1.1.3 Importancia

COEPES menciona que “Principalmente radica en los valores que se cosechan dentro de ella, llevándolos a cabo de una forma no mecánica” (Párr. 2), es decir, que el trabajador entienda que más que otro paso a seguir dentro de la organización es una forma de vida que a largo plazo le traerá mayores beneficios tanto a él como a la empresa misma.

La creación de una empresa también es muy importante ya que es la fuente de empleo de muchos ciudadanos, pero para que esto sea así la organización tiene que ir bien encaminada, y esto solo se logrará si todos los empleados tienen bien establecidos cual es el rol de cada uno; llevándolos a cabo para cumplir con sus objetivos.

La principal función de una empresa es generar dinero y satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que si esto es así; tendrá mayores rendimientos y en el aspecto económico beneficiará a los accionistas, de forma que cubran ciertos gustos o necesidades que satisfagan a la gente que consume dicho producto o servicio.

Menciona COEPES (2015) que para definir exactamente la importancia de una empresa se deben considerar varios factores, principalmente el capital humano, ya que el personal es el primer motor para llevar a cabo las cosas, los clientes que son los que consumen los productos o servicios que se ofrecen, los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización para estar al día y ser competente, la calidad de los servicios que ofrezcan; estos aspectos entre otros deben considerarse para tener presente que no se puede dar importancia a un solo aspecto (Párr. 6).

Un punto de suma importancia es tener calidad en el servicios o productos que se ofrezcan, ya que en la actualidad para poder posicionarse en el mercado se tiene que ofrecer el mejor servicio, para que los clientes prefieran una empresa, esto va de la mano con otros aspectos importantes, ya mencionados anteriormente; considerando la administración junto con la planeación, también son puntos importantes dentro de la organización.

Por lo tanto se puede decir, sin duda, que una empresa como sea por dentro es lo que va a proyectar a sus clientes, y de esto depende mucho que ellos regresen o no, que los recomienden o que nunca regresen por el servicio o trato ofrecido, por eso es de mayor importancia tomar en cuenta que si la empresa está bien por dentro es lo que proyectará a los demás.

Con lo anterior se puede decir que la importancia de una empresa no solo radica en la cantidad de dinero que gana, sino en la cantidad de valores que reflejan los empleados hacia los clientes en una organización, aunque las dos son importantes; un empresario debe tener en claro que lo primordial es el aspecto humano, y que si esa parte está completa se beneficiará en todos los aspectos.

1.2 Características

Una empresa puede tener varias características dependiendo el giro o su forma de organización, muchas de estas características tienen que ver con la misma organización, de cómo la manejan, o del mismo empresario, dependiendo de cuáles se tomen, es el resultado que se reflejara años después, conforme a lo que menciona Pavía (2012), señalando a continuación algunas de estas características:

- **Factores activos:** las personas físicas o en su caso morales (fundaciones, sociedades, asociaciones, etc.) que constituyen una empresa, teniendo roles correspondientes a sus habilidades o conocimientos, la aportación de dinero (ya sea en dinero o especie). Algunos ejemplos de las personas que pueden participar son:
 - Obreros,
 - Clientes,
 - Administradores,
 - Accionistas,
 - Proveedores,
 - Donatarias,
 - Suministradores,
 - Fuente financiera.

- **Factores pasivos:** estos se conocen como las herramientas que son usados por los factores activos y ayudan a alcanzar el objetivo de la empresa; muchos de ellos son indispensables para llevar a cabo dichas actividades; por ejemplo:
 - Tecnología,
 - Materias primas,
 - Transporte,
 - Maquinaria,
 - Conocimiento.

- **Organización:** dentro de una empresa para que sea funcional, debe existir organización y jerarquía, ya que así se establecen mejor los puestos, el área de trabajo y las funciones de cada uno, para que no haya confusiones a la hora del trabajo y este pueda realizarse de la

mejor manera, dependiendo la organización debe de dividirse por departamentos como pueden ser:

- Ventas,
- Administración,
- Finanzas,
- Recursos humanos,
- Marketing,
- Producción (Pág. 7).

Por otro lado, una empresa debe tener ciertas características para ser exitosa, lograr sus objetivos, llegar a posicionarse en un lugar competente en el mercado, dichas características las debe de adoptar el personal ya que es el que dirige y lleva las riendas de la organización, algunas son:

Tener bases firmes y perseverancia: el líder de la empresa antes de empezar debe saber hacia dónde quiere ir y en cuánto tiempo, teniendo en cuenta los recursos necesarios para lograrlo (ya sea económico o social), y sobre todo perseverancia porque se necesita mucha paciencia para llegar a cumplir las metas que se hayan establecido.

Entusiasmo y poder de convencimiento: ya sea para ideas propias o ajenas. Si el directivo de una empresa es pesimista y sabe que no logrará llegar al cierre del año es lo que proyectará a sus trabajadores desanimándolos, por lo contrario, si es positivo y contagia su actitud será diferente.

Competencia profesional: este punto es muy importante ya que antes de iniciar con una empresa, tiene que conocer a la perfección contra quien se

compite, cuáles son sus fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades, después de haberse analizado saber que se va ofrecer por encima de lo que ya existe, que es lo que te hará único y que la gente prefiera consumir tu producto o servicio.

Competencia social: este punto es tan importante como la competencia profesional, ya que este trata de obtener el apoyo de la gente que está alrededor, aunque en una empresa se tengan empleados no siempre son solidarios con la organización, cuando el líder trata de ser empático con todos es más fácil que se logre una competencia social.

Capacidades del visionario: dentro de una organización debe de haber un líder que sea ampliamente visionario, que piense en un futuro y que se adapte a los nuevos cambios que se darán a lo largo del tiempo, ya sea por avance de la tecnología o simplemente factores externos, alguien que sepa cómo solucionar problemas y que tenga hambre de triunfador (Ramos, 2017).

Con todo esto se puede decir que dentro de una organización se debe contar con algunas características que resultan indispensables, sean de tipo tangible o intangible, pero sin duda las más importantes son las del factor humano, las que cada integrante de la organización realiza para seguir adelante con la empresa.

1.3 Estructura Organizacional

Existen diferentes tipos de estructuras, y diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización, las cuales se expresan en las cartas o gráficas de la organización, y se complementan con los análisis de puestos; aunado a esto se puede decir

que hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente, por ejemplo, el de comités que se mencionan a continuación:

Organización lineal o militar: según Reyes (2012) Es aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos y solamente recibe órdenes de éste (Pág. 221).

Ventajas de este sistema:

- Es muy sencillo y claro,
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad,
- Se facilita la rapidez de acción,
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee,
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas de este sistema:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización,
- Se carece de la flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa,
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar,
- Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de propiedad de su puesto,

- Los jefes están siempre recargados de detalles,
- La organización descansa en hombres, y al perderse uno de estos se producen ciertos trastornos.

Organización funcional o de Taylor: en la organización lineal no se da la especialización, se da de manera muy general por lo que se deben contemplar ocho puntos fundamentales para una organizacional funcional que son los siguientes (Taylor citado por Reyes, 2012, Pág. 223):

1. Tomar tiempos y determinar costos
2. Hacer tarjetas de instrumentación
3. Establecer itinerarios de trabajo
4. Vigilar la disciplina
5. Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Dar adiestramiento
7. Llevar control de la calidad
8. Cuidar del mantenimiento y reparación

Ventajas del sistema:

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y mayor eficiencia,
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples,
- Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Desventajas del sistema:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes,
- Se da mucha duplicidad de mando,
- Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad,
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes,
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, y numerosos conflictos,
- Donde se da este sistema, un departamento suele predominar sobre los demás.

El último paso de la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto que puede definirse como: una unidad de trabajo específica o interpersonal.

La específica: es el puesto que se constituye ante todo con lo que debe hacerse y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo. Estas dos cosas son específicas de cada puesto, que hacen que sea imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos

puestos, en lo que es normal dicho cambio cuando ocupan puestos idénticos.

La interpersonal: en este puesto no hay una persona concreta que lo ocupe, así que lo más frecuente es que el puesto este ocupado por varias personas simultáneamente. Un ejemplo de un puesto es el siguiente: en una empresa hay un chofer; en otra puede haber veinte choferes, esto depende de la cantidad de actividades que se tenga que realizar.

Por lo tanto, según Reyes (2012), la técnica del análisis de puestos consiste, en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, dependiendo el caso específico con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática. Dichas técnicas se pueden aplicar en tres aspectos a saber:

- Como obtener los datos de lo que constituye el puesto
- Como ordenar dichos datos, y
- Como consignar los mismo (Pág. 241)

El análisis comprendido según Reyes (2012) consiste en la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñar dicho puesto con la mayor eficiencia posible. La descripción del puesto se distingue por tres elementos que son:

- El encabezado o identificación que contiene:
 - a) El titulo

- b) La ubicación
 - c) El instrumental
 - d) La jerarquía: de quien depende, a quienes manda; contactos permanentes internos y externos
- La descripción genérica específica, que es una definición lo más breve y precisa que sea posible.
 - La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que se requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales. (Pág. 241):

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores:

1. habilidad,
2. esfuerzo,
3. responsabilidad y
4. condiciones de trabajo.

Estos se subdividen en otros más específicos, tales como:

- conocimiento,
- experiencia,
- esfuerzo físico: mental y visual,
- responsabilidad en bienes, equipo o trámites,
- medio ambiente,
- riesgos entre otros.

Organización lineal y staff. (lineal y de estados mayores) según Reyes (2012) este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriormente explicados. Para ello, éste tipo de organización conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función; aunque esta autoridad de línea deba recibir asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos especializados para cada función; por lo tanto un cuerpo asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisar permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras (Pág. 224).

Un cuerpo sirve cuando:

- a) Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b) Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Los servicios como lo menciona Reyes (2012) en un funcionario o departamento staff realiza a nombre y en representación de los jefes en línea, se fundan ordinariamente en alguna o algunas de las siguientes razones:

- a)** Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar.
- b)** Los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por el mismo.
- c)** Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos. En este caso conviene que se obtenga doble autorización: del jefe lineal respectivo, y del departamento de staff, para garantizar que este no se convertirá en funcional (Pág. 225).

Lo más importante en este sentido es que el staff haga notar constantemente que no trabaja con autoridad propia, sino delegada, que lo hace a nombre y en representación de la línea: por lo tanto, asume la responsabilidad de conseguir la autorización de los jefes de línea. El sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas, las cuales se mencionan a continuación

1. Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
2. Los jefes de línea tratan de nulificar al staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales y, salvo que tenga personalidad, nada consiguen.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia (Pág. 226).

Organigrama

Los sistemas de Organización como plantea Reyes (2012) se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, y en ocasiones de quien lo ocupa, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Estos utilísimos instrumentos de organización revelan lo siguiente:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.

5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y el staff con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección (Págs. 226-227).

Requisitos de la carta de organización:

Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra a incluir en ellos Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración.

Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas: cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.

Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización de ordinario sirven exclusivamente para lo señalado anteriormente.

Organigramas verticales

Aquí menciona Reyes (2012), que cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior logando aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Tienen las ventajas de:

- a) Ser los más usados y por lo mismo, ser comprendidos fácilmente.
- b) Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal (Pág. 228).

Como desventajas tienen en cambio, que se produce el llamado efecto de triangulación, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, suelen confundirse unos con otros y no tener claro el inicio de estos, por lo que se requerirá hacer organigramas muy extensos que no beneficiarían a la organización; sin embargo, esto puede solucionarse con los siguientes puntos:

- Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una suplementaria.

- Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por líneas de autoridad y responsabilidad que ocurre a uno de los lados.

Organigramas horizontales

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha de acuerdo con Reyes (2012) Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan a la estructura sin mayores alteraciones; teniendo como ventajas:

1. Seguir la forma normal en la que se acostumbra leer,
2. Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación,
3. Indican la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal (Pág. 229).

Sin embargo, son poco usados en la práctica y muchas veces, y aunque pudiendo hacerse uno solo de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apilados y, por lo mismo, poco claros, además, de que en algunos casos una persona puede ser supervisada por distintos mandos y no siempre se encuentra a la persona adecuada para realizar la tarea.

Organigramas circulares

Reyes (2012) menciona que están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, trazando a su alrededor

círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de ellos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad; considerando las siguientes ventajas:

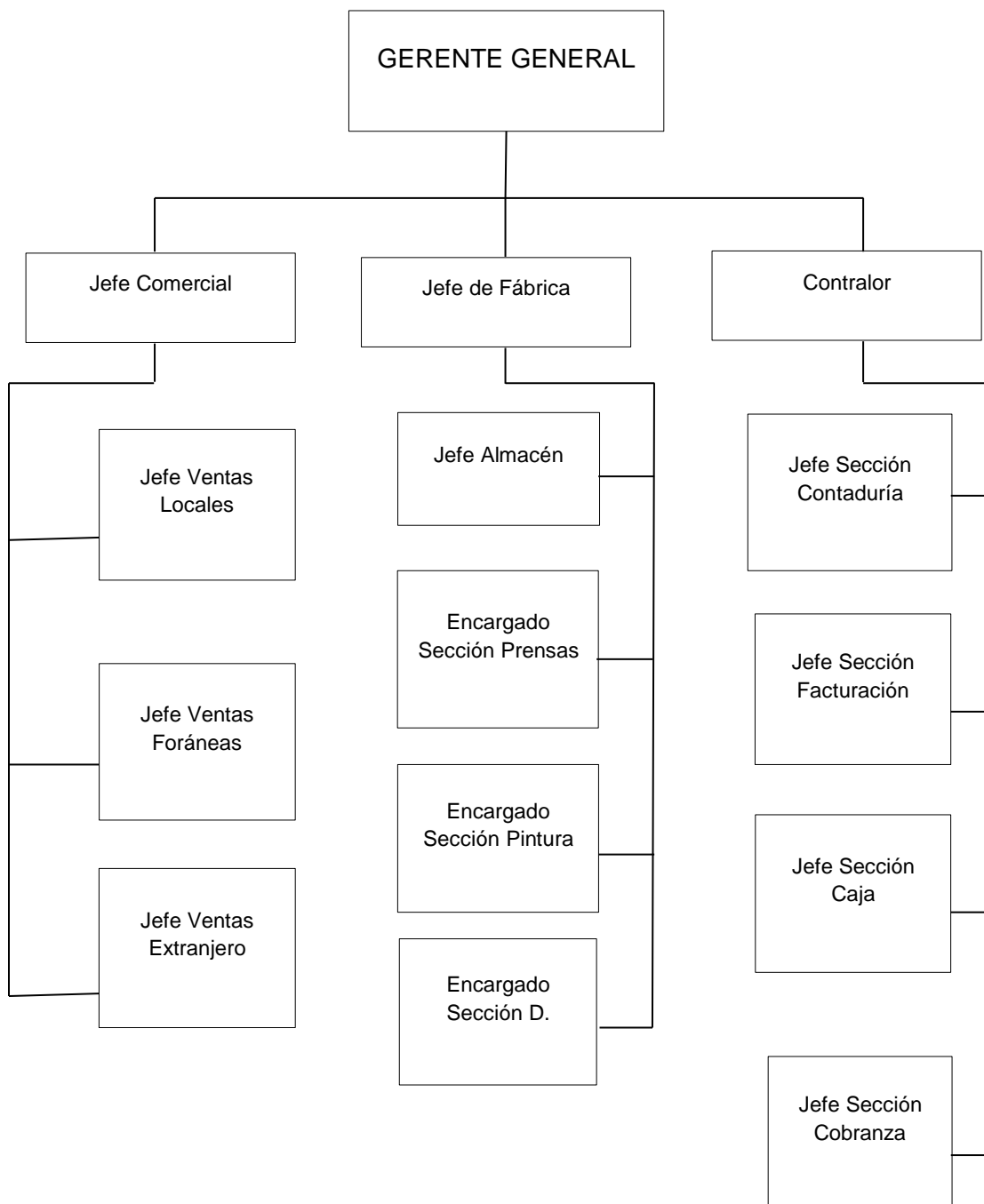
1. Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel (Pág. 229).

Sin embargo, algunas desventajas resultan confusas y difíciles de leer debido a que no son muy conocidas y a su complejidad; la cual no permite colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario o que fuerzan demasiado los niveles y en su caso si no se encuentran bien enlazados la comunicación se corta.

Organigrama escalar

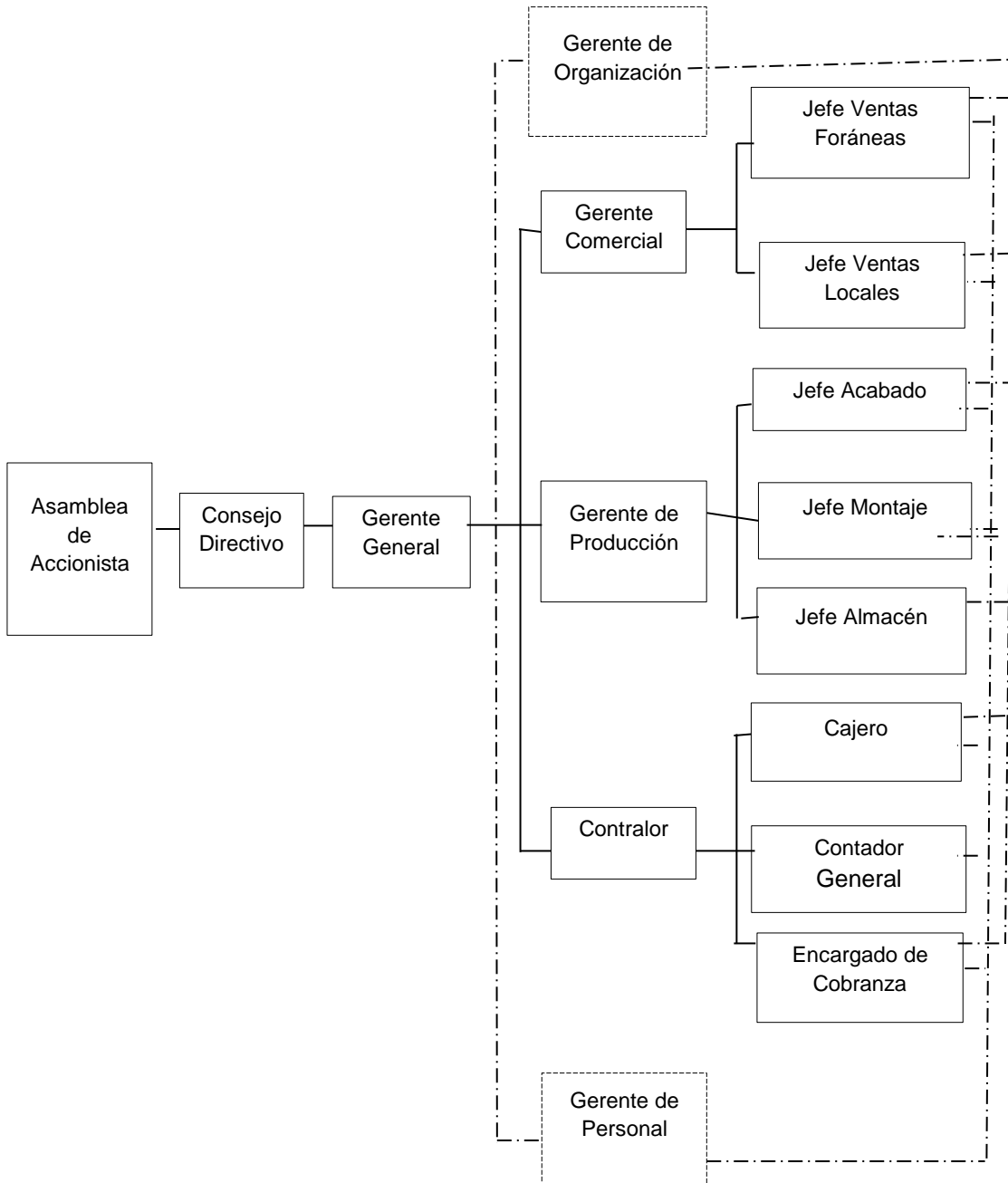
Consisten en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes según lo menciona Reyes (2012); además pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente (Pág. 233).

Organigrama 1. Organigrama vertical para evitar la triangulación



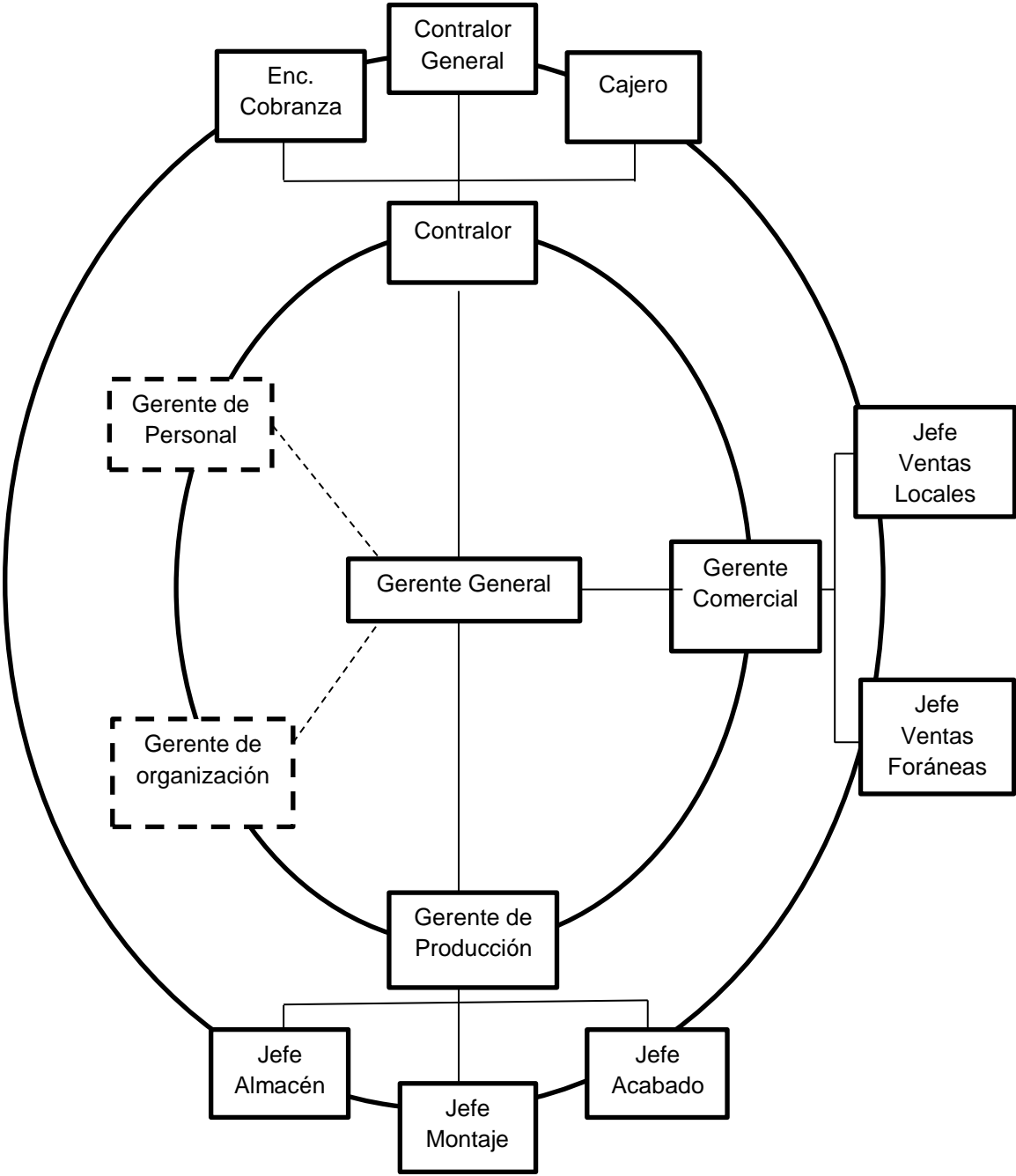
Fuente. Elaboración propia con datos de Reyes (2012)

Organigrama 2. Organigrama horizontal de organización



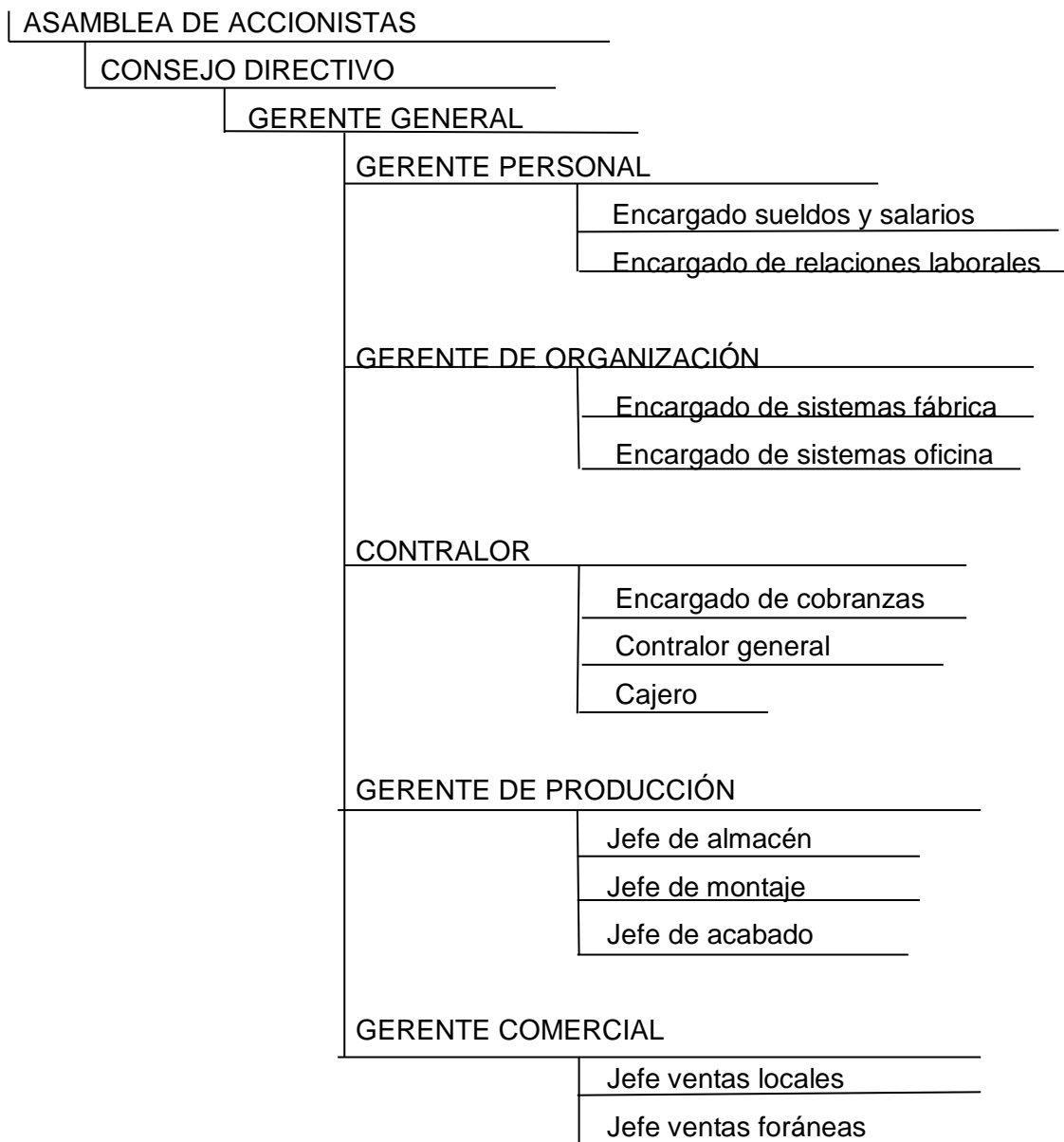
Fuente. Elaboración propia con datos de Reyes (2012)

Organigrama 3. Organigrama circular de organización



Fuente. Elaboración propia con datos de Reyes (2012)

Organigrama 4. Organigrama escalar de organización



Fuente. Elaboración propia con datos Reyes (2012)

Los niveles jerárquicos.

La administración implica necesariamente delegar responsabilidad y autoridad; por lo que el grado que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos. Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización. Puede decirse que, para que exista crecimiento, no basta con que existan más personas, si no que se den nuevas funciones y, sobre todo, nuevos jefes.

Crecimiento vertical y horizontal

Cuando al aumentar, las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares, pero siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical; sin embargo, cuando este tipo de crecimiento es muy numeroso, lo que se debe hacer es que dependan directamente de él solo dos o máximo tres y colocar bajo la supervisión inmediata de estos a todos los demás y ahí se da el crecimiento horizontal aclara Reyes (2012). Existen algunas limitaciones de ambos crecimientos las cuales se mencionan a continuación:

El crecimiento vertical. Dificulta la rapidez y eficacia de la comunicación: es decir, toda orden, para llegar a los niveles inferiores, tiene que pasar por varios jefes: lo que hace que fluya más lentamente y pueda ser mal interpretada o distorsionada en su contenido, etc. Desde luego, el problema será tanto mayor, cuando más niveles existan.

El crecimiento horizontal. Aumenta la amplitud de control o tramo de control, lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar, ineficiencia en la supervisión, retardo en la resolución de los problemas, etc. no puede darse una regla fija para aconsejar en abstracto el uso de uno u otro de estos tipos de crecimiento en la organización (Reyes, 2012).

Reyes (2012) menciona que aunado a lo anterior se puede decir que se considera más delicado y grave cuando no existe comunicación y, por lo mismo, aconsejan el crecimiento horizontal hasta el momento en que la recarga de trabajo del jefe dificulta atender a sus subordinados, o la acumulación de problemas, empiezan a hacer necesario un nuevo nivel. Para determinar la amplitud o tramo de control depende de varios factores como son:

- a)** La capacidad concreta de los elementos humanos con que se cuenta: indiscutiblemente la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa y su capacidad de trabajo, favorecen el control más amplio, en tanto que la carencia de estas cualidades exige rápidamente un crecimiento vertical.
- b)** La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas: así como operaciones poco complejas y muy semejantes, o mejor aún, idénticas, permiten un mayor tramo de control.
- c)** El control de varias personas es más fácil en los altos niveles que, en los inferiores, debido a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme se asciende en el nivel jerárquico, no en proporción aritmética, sino geométrica.
- d)** Otro factor es cuando el jefe cuenta con un staff, en este caso, la ayuda que estos organismos o técnicas le prestan, permite aumentar grandemente el tramo de control: el jefe puede pasar a los técnicos en personal, organización, diseño, planeación, etc., el estudio de sus problemas y resolver estos, con mucha mayor rapidez y eficiencia.

- e) Debe considerarse si el tramo de control es el adecuado, o si, lo que parece autoridad sobre otros, no es más que un medio de comunicación para información, confianza de los subordinados, etc., pero sin implicar que el superior tenga que tomar por sí mismo decisiones o hacer estudios, sobre aquello que se le informa.
- f) En los altos niveles el número de personas que reporten a un alto directivo deba ser entre cuatro y ocho, mientras que en los bajos niveles se supervisión, será normal supervisar entre diez y veinte.

Centralización o descentralización.

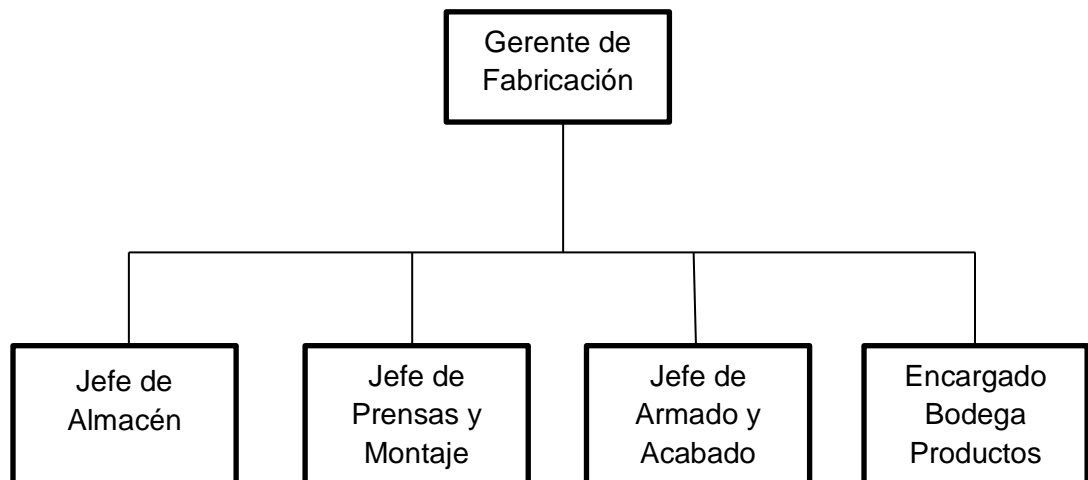
Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que estas suponen, se plantea al importante problema de la centralización o descentralización administrativa y debe advertirse, ante todo, menciona Reyes (2012) que es absolutamente importante tanto la total centralización como la descentralización completa; por lo tanto la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales. El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar.

Por otro lado la administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando estos el mayor número posible de decisiones; sin embargo la administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles. El grado en que conviene centralizar o descentralizar menciona

Reyes (2012) que depende de muchos factores; entre ellos cabe destacar los siguientes:

- a) El tamaño de la empresa: En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aun conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables y en la gran empresa, por el contrario, conviene más descentralización, porque el contrato personal de administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables.
- b) De la capacidad y experiencia de los jefes con los que cuenta.
- c) De la cantidad de controles que puedan establecerse: de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

Diagrama 1. Crecimiento: Organización inicial



Fuente. Elaboración propia con datos de Reyes (2012)

Capítulo 2. Trabajo en equipo

En este capítulo tiene como objetivo llegar a un concepto propio del TE basado en las diferentes definiciones de algunos autores ya que como se ha mencionado es la base de esta investigación y se debe partir de conocer este tema.

2.1 Concepto, Objetivo y Características

Se pretende plasmar y conocer el concepto del TE, el objetivo que tiene en las organizaciones y las características más relevantes que aran de un ET excelente y así tener un buen funcionamiento.

2.1.1 Concepto

El TE según lo menciona Justo (2017) es un aspecto que brinda un aporte esencial con el cual se puede implementar con éxito un sistema de gestión, tomando en consideración la calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, inocuidad alimentaria, etc., además permite alcanzar la participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

Hay diversos autores que plasman su idea de lo que es un TE, sin embargo, todos coinciden en que la clave del éxito está en la participación completa de todos sus miembros, ya sea en mandos superiores u operativos; que todos estén comprometidos a un mismo camino que es cumplir con sus metas establecidas. Algunas definiciones de diversos autores son las siguientes:

Según el reconocido especialista Katzenbach (2001), el TE puede considerarse al "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida" (Pág. 28).

Por otro lado para Fainstein (1997) "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar un resultado" (Pág. 16).

Para Díaz (2003) el TE es "Un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta en común" (Pág. 32).

En cambio, para Álvarez (1997) es "un grupo energizado que se ha comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad" (Pág. 12).

La Subsecretaría de administración y finanzas (2012), menciona que Etimológicamente la palabra equipo proviene del escandinavo "skip" cuyo significado es barco, y del francés "equipage" que designa a la tripulación o conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo de navegación.

Así una idea básica respecto al equipo es que este realiza una obra en común, vinculados por un objetivo y una organización determinada, por lo tanto no resulta extraño pedir un esfuerzo preciso a los integrantes de un equipo, ya que van en el mismo barco; por lo tanto con estas definiciones de los autores se puede mencionar que el TE es un grupo de personas que están dispuestas a colaborar uno con el otro para llegar a su objetivo en común utilizando las herramientas necesarias para que los resultados sean satisfactorios para todos; por lo anteriormente mencionado se aclara la diferencia de lo que es un TE y un ET, debido a que:

El ET es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Por otro lado, el TE se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Dicho lo anterior, en cualquier organización es fundamental que exista un ET, donde también realicen un TE, para que la combinación de estos dos de un resultado que beneficie a todos tanto a la empresa como a todos los miembros que la conforman, es recomendable que desde un inicio se lleven estas dos de la mano, pero una organización siempre puede adoptar estas estrategias para mejorar.

2.1.2 Objetivo

El principal objetivo de trabajar en equipo es que las organizaciones tengan mayor comunicación entre los integrantes y que siendo así trabajen mejor para el cumplimiento de las metas que benefician a cada uno de ellos, dejando a un lado lo que pasa en muchas empresas que inconscientemente fomentan egoísmo y rivalidades que ocasionan conflictos, retrasos, luchas de poder que ocasionan que la productividad de la empresa no sea la esperada.

Cuando en una organización lo que sobresale son las envidias y luchas constantes entre los empleados, esto da como resultado sabotajes, envidias un clima laboral bastante complicado de sobrellevar. Si es cierto que debe existir competencia entre los mismos trabajadores, pero de la sana, que es para motivar a los compañeros a que exista mayor productividad.

Es por eso por lo que una de las tareas más importantes que deben de realizar las empresas es fomentar el TE y así el crecimiento de ella, siendo una de las partes más importantes y fundamentales de una organización, y esto también ayuda a que los trabajadores se sientan más cómodos con el ambiente laboral y puedan trabajar mejor.

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. Algunos de los efectos positivos del TE son los siguientes:

- Cada persona es parte necesaria del conjunto
- Cada uno se siente responsable de los resultados obtenidos por el equipo
- Todos se sienten aceptados y valorados
- Aumenta el sentido de pertenencia al grupo y el compromiso
- Las tensiones y problemas se solucionan más fácilmente
- Aumenta la seguridad, la confianza y la autoestima personal
- Se alcanzan más eficazmente los objetivos y las metas propuestas

2.1.3 Características

El TE tiene múltiples características importantes que se deben tomar en consideración para llevar a cabo diversas actividades dependiendo el área en el que se aplique, su función y entorno; pero estas son indispensables según Corona (2012) “para tomar en cuenta a la hora de aplicar el TE en cualquier organización que se requiera” (Párr. 6), mencionando las siguientes características.

1. **Objetivos comunes:** las metas establecidas deben ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecuencia del éxito depende del objetivo establecido y de un mismo camino igual para todos para conseguir el resultado.
2. **Liderazgo:** en todos los equipos se necesita la figura de una persona de autoridad que lleve las riendas del trabajo, que sea capaz de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos.
3. **Impulso de la comunicación:** la falta de comunicación es uno de los problemas más graves que existe para el conflicto y los problemas en el trabajo. Hay que involucrar a todas las personas intercambiando información.
4. **Resolución de problemas:** capacidad para detectar los errores y corregirlos; tomando en consideración las decisiones de manera conjunta para llegar a la mejor solución.
5. **Motivación:** compromiso del TE y estimulación de nuevas ideas para aumentar el nivel de satisfacción; motivando a los trabajadores, lo que hará que la gente cumpla con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes.
6. **Interdependencia:** de algún modo todos aprenden de todos, experimentando nuevos métodos y técnicas.
7. **Responsabilidad:** el equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y, sobre todo, sobre los logros obtenidos. En el TE, la responsabilidad es asumida y compartida por todos sus miembros;

sintiéndose responsables de su propio trabajo y del de los demás miembros del equipo.

8. **Diversidad:** un equipo cumple con su razón de ser cuando cada uno, por pertenecer a él, se realiza y completa más plenamente gracias a la interacción con los demás. Al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, (pero también sus formas y estilos personales) se contribuye no sólo al logro de los objetivos comunes, sino también al enriquecimiento de los otros.
9. **Interacción:** la única manera de trabajar cooperativamente es interactuar con los demás, para llegar a acuerdos, completar tareas y motivarse unos a otros.
10. **Habilidades sociales:** trabajar en conjunto es más complejo que hacerlo solo, pues se requiere aprender cómo funciona cada persona. Cada quien tiene una manera especial de trabajar y de aprender; trabajar en equipo implica conocer a los demás y ser tolerantes con todos. Es importante establecer relaciones de cordialidad que promuevan la confianza y faciliten la comunicación.
11. **Evaluación:** no es posible mejorar sin detenerse a hacer un análisis del desempeño del grupo. El equipo debe estar abierto a autoevaluarse y escuchar de sus compañeros los aspectos a cambiar para la próxima tarea. Esta retroalimentación los ayudará a obtener mejores resultados observando sus deficiencias y habilidades
12. **Cohesión:** aptitudes y habilidades se conjugan para un buen desempeño de las actividades. Existe una compatibilidad entre los miembros del equipo.

13. **Asignación de roles y normas:** las normas son las reglas que guían al grupo. Los roles que se desempeñan llevan a realizar las tareas de modo eficiente.
14. **Búsqueda de la excelencia:** no solo se refiere a aspectos técnicos, sino también a lo referente a los integrantes del ET y todo lo referente con los que estén relacionados, siempre buscar ser mejores.
15. **Búsqueda de innovación:** el intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar a la hora de ejecutar nuevos proyectos.
16. **Celebración de los logros:** contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen metas importantes y con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de este sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que los integrantes del equipo convivan en un ambiente fuera de lo laboral.

Cada una de las características ya mencionadas son importantes a la hora de la implementación del TE, estas características lo hacen más fácil de realizar y sobre todo tienen una satisfacción más amplia tanto para los jefes como para los empleados es por eso por lo que es importante tomarlas en cuenta.

2.2 Tipos

Para trabajar en equipo es importante saber qué es lo que se quiere lograr ya que para ello existen diferentes tipos de equipos que se acoplan a cada situación específica, ya que no se puede aplicar un equipo para todo, es por eso por lo que a continuación se definen los diferentes tipos de equipos que existen.

Gustin (2017) menciona que “en las organizaciones reconocen el beneficio de tener a varias personas trabajando juntas en un ambiente de colaboración y de cooperación, el idóneo si se sabe construir, para optimizar el esfuerzo colectivo e impulsar el rendimiento individual” (Párr. 3).

Los tipos de trabajo más comunes son:

- **Equipos informales:** como dice López (2014) estos equipos informales generalmente se forman con fines sociales y pueden ayudar a facilitar los temas de preocupación comunes de los empleados, tales como mejorar las condiciones de trabajo, entre otros. Estos equipos se forman a partir de un conjunto de intereses comunes entre los trabajadores, que pueden o no ser los mismos que los de la organización. Los líderes de estos equipos generalmente surgen de los miembros y no son nombrados por nadie en la organización.
- **Equipos tradicionales:** como menciona Gustin (2017) son las áreas de la organización comúnmente consideradas como departamentos o áreas funcionales; en las que los líderes o directivos de estos equipos son nombrados por la organización y tienen un poder legítimo en el equipo. Se espera que el equipo produzca un producto, entregue un servicio o realice una función que la organización haya asignado. Y

este a diferencia del anterior si se realiza con intereses que benefician a la empresa.

- **Equipos para resolver problemas:** de acuerdo a López (2014) también llamados fuerzas de tarea se forman cuando surge un problema que no puede ser resuelto dentro de la estructura organizativa estándar, siendo generalmente interfuncionales; es decir, sus miembros provienen de diferentes áreas de la organización para poder ser más objetivos al dar su crítica y se vea desde un punto fuera de lo normal, se encargan de encontrar una solución al problema.
- **Equipos de liderazgo:** como menciona el autor anterior están compuestos por un gerente que se reúne con sus subordinados para abarcar los límites entre las diferentes funciones de la organización. Por ejemplo, para que un producto sea entregado al mercado, los gerentes de finanzas, producción y comercialización deben interactuar y elaborar una estrategia de acuerdo a las necesidades que se tengan que contemplar en común para que el producto sea el mejor.
- **Equipos autodirigidos:** siguiendo con la idea del autor a los equipos autodirigidos se les da autonomía para realizar el trabajo y reciben una meta de la organización y luego determinan cómo lograr esa meta. En este tipo de equipos frecuentemente no hay un gerente o líder asignado y muy pocas, si las hay, existen diferencias de estatus entre los miembros del equipo.
- **Equipos virtuales:** aquí cada miembro de un equipo virtual es responsable de sus tareas y del equipo en general, contando normalmente con una supervisión mínima. Los factores clave en el éxito de un equipo virtual son la formación eficaz del equipo con las

personas necesarias, la confianza, la colaboración entre los miembros, y una excelente comunicación ya que en esta no existe una interacción física (López, 2014).

- **Pseudo Equipo:** como lo menciona Gustin (2017) éstos son los que no tienen ningún interés en trabajar cooperativamente, compiten entre sí y desconfían unos de otros, no existiendo sinergia ni aprendizaje. En esta clase de equipo el resultado siempre lo da un solo individuo, no existe el compañerismo.
- **Equipo cooperativo:** para López (2014) se considera que es el mejor de todos ya que tienen consciencia de lo que significa un equipo, el resultado y responsabilidades corresponden a todos. En este equipo no importa quien se lleve la gloria todos son uno mismo, se esfuerzan y superan para no fallar.
- **Equipo funcional:** de acuerdo con Gustin (2017) este tipo de equipo está compuesto por miembros de la organización de varios niveles verticales diferentes dentro de la jerarquía de la empresa; por lo tanto, las funciones que realizarán sus integrantes y son muy variadas. Un equipo funcional típico tendrá varios subordinados y un responsable, con autoridad suficiente para administrar las operaciones. Los rasgos que definen a este tipo de ET son:
 - Los miembros del equipo generalmente tienen diferentes responsabilidades, pero todo el trabajo se orienta al cumplimiento de una misma función.

- Cuando es ésta la distribución escogida para algún proyecto se cuenta con más de un ET, ya que cada función se delegaría en algo diferente.
- Los equipos funcionales se pueden dar en proyectos de todo tipo e independientemente de su tamaño.
- **Equipo multifuncional:** Gustin (2017) menciona que es combinado por expertos de varias áreas. Estos especialistas se integran en el equipo de forma independiente, o como parte de un equipo funcional. Su principal característica está definida por el hecho de que todos ellos desarrollan su labor cooperativamente, orientándola hacia algún objetivo concreto de la organización o centrándose en alguna de las metas del proyecto. Este es uno de los tipos de equipos de trabajo más completos por las siguientes razones:
 - Debido a que sus miembros son considerados expertos en su área funcional, por lo general están capacitados para tomar decisiones por su propia cuenta, sin necesidad de consultar a la dirección del proyecto o alguna persona más.
 - La distribución de las responsabilidades sobre las tareas a realizar en un proyecto en equipos multifuncionales mejora la coordinación de las actividades interdependientes entre las diferentes subunidades que se dan.
 - Cada miembro del equipo aporta una perspectiva única al grupo, que enriquece los resultados, aunque puede, en

ocasiones, dificultar la gestión al no estar de acuerdo pues todos aquí son expertos.

- **Equipo autónomo:** este tipo de equipo se utiliza especialmente en proyectos globales, es frecuente encontrar equipos de trabajo autónomos; debido a que la convivencia en diferentes idiomas y distintas localizaciones geográficas plantean la necesidad de reconocer la autonomía de los grupos de trabajo, como única forma de adaptarse al dinamismo de un entorno de estas características (Gustin, 2017).

Cada grupo cuenta con las características necesarias según lo requiera una organización, la elección debe ser personal pero siempre tomando en cuenta que la selección de los miembros del equipo puede ser exhaustiva, al escoger a los miembros por su cualificación y experiencia, es preciso asegurarse de que la integración con el resto de integrantes será la óptima, para minimizar la aparición de problemas de comunicación en el futuro.

2.3 Procesos de equipo

Gómez (2013) dice que “Un ET se diseña en función de la finalidad de este. Para ello, se decide el tamaño del equipo, la ubicación, la tecnología. Después, atendiendo a la cultura organizacional y a la capacitación de los empleados, se seleccionan los integrantes del ET y se forja un sistema de recompensas” (Párr. 1).

Para Rico (2012) los procesos de equipo “consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar

los recursos disponibles para realizar su tarea conjunta. Son muchos los distintos procesos de equipo que interactúan con la coordinación” (Pág. 63). Destacando así las estructuras de conocimiento de equipo, la comprensión cruzada, la reflexividad y la confianza.

Por lo tanto, el desarrollo en una organización es un proceso complejo. Su diseño y realización pueden llegar a tardar años y el proceso puede llegar a continuar de manera indefinida. En él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente a donde debería estar según las proyecciones que se tengan para la empresa.

Existen cinco fases por las que pueden pasar los equipos a lo largo del tiempo y su nivel de madurez, si bien es cierto que no todos consiguen pasar por todas las fases. En cada etapa, el equipo debe decidir si pasar directamente a la última etapa, es decir, si se disuelve el ET, lo que supone el fin del equipo como tal, o superan la etapa y pasan a la siguiente en lo que se conoce como reciclamiento. Las etapas son:

Etapas de formación

En esta etapa, el ET se centra en la orientación hacia sus metas y procedimientos, de acuerdo con Gómez (2013) Es una etapa inicial en la que se puede generar cierto nerviosismo e impaciencia debido al futuro y a las actividades que se supone que realizarán.

Cuando se reúnen varias personas con el fin de formar un ET, es imposible esperar resultados rápidamente. Durante las primeras reuniones o tiempo juntos, el foco está puesto en conocerse y entender las motivaciones y expectativas propias y de los demás miembros del grupo, antes que el trabajo en sí mismo; por lo tanto se deben tener los objetivos claros, selección de personas con experiencia en TE, y actividades para "romper el hielo" pueden acelerar el

proceso de creación de equipos eficaces. Otra manera es aplicar estrategias que ayuden a cumplir más rápido la meta e incorporar planes de acción como el siguiente:

- Entrenamiento con dinámicas de equipos
- Creación de Hábitos de reunirse en juntas
- Establecimiento de normas
- Formación de equipos
- Ayuda externa
- Contacto Individual (Párr. 3).

Si no se llega a un acuerdo sobre las metas del grupo o la capacitación de los trabajadores no es suficiente, o incluso, las habilidades de los empleados no se complementan de manera adecuada, el ET procede a su disolución. Si por el contrario, el grupo de trabajo es adecuado y existe consenso en las metas del mismo, se procede a pasar a la siguiente etapa.

Etapas de problemas

Una vez establecidas las metas, es hora de comenzar a trabajar, y con el trabajo comienzan los problemas. La raíz de éstos suele ser por comportamientos competitivos que se establecen entre miembros del ET o por problemas de gestión (de materiales, de recursos, etc.).

A medida que las personas se conocen y evalúan, suelen surgir conflictos por el liderazgo del grupo. Las ambiciones por el poder y la creación de subgrupos pueden trabar los avances del equipo, por lo que utilizar actividades de fortalecimiento de equipos de trabajo puede ayudar a identificar y resolver los problemas centrales para el funcionamiento grupal.

Gómez (2013) menciona que “Al encontrarse con estos problemas, la velocidad del grupo disminuye lo que provoca de nuevo impaciencia por la falta de progreso” (Párr. 4). Además, pueden aparecer sentimientos de frustración, ira, y comportamientos defensivos. Si estos problemas no cesan, el equipo pasa a su disolución. Si por el contrario, se solucionan, pasan a la siguiente etapa.

Etapa de normalización:

Si se logran superar las tormentas, “los equipos avanzan hacia una etapa en la que quedan claras las reglas para el funcionamiento, aun cuando no se hagan explícitas” según lo menciona (Gómez, 2013, Párr. 5). Quién lidera, qué roles debe cumplir cada uno, cómo se trabajará, qué está permitido y qué no.

En esta etapa, los miembros del equipo se vuelven cada vez más positivos con respecto a la organización, al equipo, y a cada miembro como individuo, y también hacia el trabajo que todos desarrollan. En esta etapa se hace hincapié en la armonía del equipo y en el "nosotros" aunque pueden surgir problemas debido al conformismo de los miembros del equipo.

Etapa de desempeño:

Los miembros, por lo general han llegado a confiar y aceptarse entre sí y están enfocados en lograr sus metas. Gómez (2013) menciona que “En esta etapa se apoya y se alienta la diversidad de puntos de vista” (Párr. 6). Con un rumbo claro y superados los conflictos de integración del equipo, por fin se puede poner las energías en el trabajo.

En poco tiempo puede lograrse lo que durante las primeras etapas parecía imposible y todos trabajan tras la consecución de los objetivos. Muchos equipos resultan ineficaces porque nunca logran avanzar totalmente hasta esta etapa. Los equipos bien constituidos y aceitados, en cambio, pueden rápidamente volcarse a una nueva tarea y alcanzar el mejor desempeño sin nuevos conflictos;

por lo tanto, los miembros del equipo están dispuestos a expresarse sin temor a represalias por decir ideas estrafalarias o absurdas, debido a que se produce una escucha con atención y una retroalimentación activa, ya que el ET tiene metas claras y compartidas y una política interna, buscando el consenso, pero no la conformidad.

Cuando se logra llegar a un punto donde todos los integrantes de la organización se sienten con la confianza, plenos y satisfechos con el trabajo realizado y con los resultados obtenidos es más fácil seguir adelante y continuar por la línea correcta que les haya funcionado, por lo tanto para identificarla más fácilmente hay ciertas características que son:

- Eficiencia grupal
- Autonomía de equipo
- Toma de decisión
- Responsabilidad de aprendizaje
- Liderazgo definido y/o compartido
- Aprende a enfrentarse a nuevos problemas
- Desarrollo continuo
- Transcendencia
- Reconocimiento interno
- Metas bien definidas (Párr. 7).

Etapas de disolución

Cuando el grupo ya está cerca de finalizar las tareas establecidas, por lo general la atención decae, ya que cada persona comienza a preocuparse por otros aspectos no tan importantes que desvían su atención, por lo que mantener el foco y la motivación es tarea esencial del líder para que el desempeño permita alcanzar los objetivos propuestos.

En esta etapa se produce la terminación de los comportamientos de tarea y el retiro de las relaciones, al mismo tiempo que se finalizan las obligaciones, sin embargo no siempre está planeada y puede ser bastante abrupta. Una conclusión planificada del equipo, con frecuencia suele suponer la consecución de los objetivos para los cuales se formó dicho ET.

Cabe destacar, como menciona Gómez (2013) que “muchos equipos de trabajos son continuos, es decir, nunca llegan a su etapa de disolución pues se crearon con el fin de que constantemente mejoren” (Párr. 7). Por ejemplo, la calidad de los productos de una empresa, siempre va a estar en constante trabajo ya que se busca mejorar todo el tiempo.

2.4 Roles en el trabajo de equipo

Es totalmente necesario que los miembros del equipo entiendan cuál es su lugar (rol) en el mismo, además de conocer cuál es resumidamente su responsabilidad, a quien se dirigirán, para que así puedan actuar atribuyendo y llevando a cabo las tareas designadas con respecto al desarrollo de sus actividades en este.

Dicho lo anterior a la hora de seleccionar a las personas para la creación de un equipo de trabajo, son tan importantes los conocimientos que tienen como las habilidades o competencias que pueden contribuir al mismo, en conveniencia y progreso de valores que fomenten así la cultura de TE.

Por tanto, Gross (2014) menciona que “Los roles de Equipo se refieren al modo individual, personal, de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el grupo de trabajo” (Párr. 2).

Además, el mismo autor menciona que son estos comportamientos los que mueven el juego de relaciones que se dan en la vida del grupo y se diferencia significativamente de los roles funcionales; debido a que éstos hacen referencia a la ejecución del trabajo en sí mismo, provienen de una amplia red de expectativas sociales y poseen un alto grado de racionalidad.

Para trabajar este semblante, así como profundizar un poco más en el conocimiento de las personas y su contribución a los equipos, el investigador y teórico del *management Meredith Belbin* ²publicó *Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso*; en este libro, Belbin exponía formalmente por primera vez su Teoría de Roles de Equipo, cuya repercusión en la forma de entender y desarrollar el TE ha sido enorme.

Según dicha teoría, dentro de un equipo se identifican nueve roles, cada uno de los cuales exhibe una serie de puntos fuertes y de limitaciones. La conjugación de diferentes roles es lo que da riqueza a un equipo, de ahí la importancia para cualquier directivo o responsable de equipos de dominar, si no la teoría misma, la práctica de esta teoría para lograr que un grupo de trabajo funcione a las mil maravillas.

Por tanto, a continuación, se clasifican los nueve Roles de Equipo Belbin dentro de tres grandes grupos de acción, sociales y mentales, que según lo menciona Simón (2015) los roles de “Acción son aquellos que se ocupan de llevar a cabo y finalizar las tareas” (Pág.33). Dentro de este grupo se puede encontrar a:

1. **IMPULSOR:** menciona Simon (2015) “las personas retadoras, conocidas como Impulsores, proporcionaban la energía necesaria

² management Meredith Belbin es un investigador británico y teórico conocido por su trabajo en equipos de gestión

para asegurar que el equipo se mantenía en movimiento y no perdía el foco o el impulso” (Pág. 33).

Estas son personas motivadas, con gran necesidad de logro y con mucha energía, además son agresivas y con gran empuje. En el caso de que aparezcan obstáculos, los aceptan como un desafío y empujan a los demás a la acción y a ganar. Hacen que las cosas salgan adelante y son buenos a la hora de propiciar que los demás actúen.

- 2. IMPLEMENTADOR:** para Meredith Belbin, citado por Simón (2015) “Los Implementadores eran necesarios para planificar estrategias prácticas y factibles y llevarlas a cabo tan eficientemente como fuera posible” (Pág. 34).

Estas son personas bien organizadas que disfrutan con lo rutinario apoyan el trabajo duro y abordan problemas de manera sistemática, planificando las estrategias del equipo. Se caracterizan por ser disciplinados, leales, conservadores, sumisos y eficientes, transformando las ideas en acciones.

Este rol es ventajoso por su confianza y su capacidad práctica. Tienen éxito porque tienen un sentido de lo que es útil y práctico, haciendo aquellas tareas necesarias para la consecución de los objetivos. Los buenos Implementadores llegan a puestos de alta dirección gracias a su eficacia a la hora de abordar todo tipo de tareas.

- 3. FINALIZADOR:** conforme a lo que menciona Simon (2015) “los finalizadores fueron utilizados más eficazmente al final de cualquier

tarea para “pulir” y escudriñar el trabajo en busca de errores, y sometiéndolo a los más altos estándares de control de calidad” (Pág. 34).

Cabe mencionar que tienen una gran capacidad para prestar atención al detalle. Están motivados por cierta ansiedad interna que les obliga a ser perfeccionistas en su trabajo, por lo que raramente comienzan lo que no pueden terminar. Son introvertidos y no necesitan ningún tipo de estímulo ni incentivo. Además prefieren realizar todas las tareas ellos mismos por lo que son reacios a delegar.

Como se afirmó anteriormente la siguiente agrupación es relacionada a lo social según Simón (2015) “estos son los que se encargan de la cohesión, coordinación y contacto del grupo con el exterior”. Dentro de este grupo se pueden encontrar al Investigador de Recursos, Cohesionador y el Coordinador que a continuación se explicaran más afondo.

4. **INVESTIGADOR DE RECURSOS:** Meredith Belbin citado por Simón (2015) dice que: “Cuando el equipo corría el riesgo de aislarse y centrarse demasiado en sí mismo, el Investigador de recursos proporcionaba conocimiento sobre aspectos externos al equipo y se aseguraba de transmitir las ideas del equipo al exterior del mismo” (Pág. 36).

Por tanto, son buenos comunicadores tanto dentro como fuera de la organización, además son curiosos, entusiastas y extrovertidos, por lo que exploran nuevas oportunidades y desarrollan contactos. Son rápidos en captar las ideas de otros y adaptarlas. Se podría decir

que el Investigador de Recursos es aquel que nunca está en su sitio.

5. **COHESIONADOR:** según lo citado por Simón (2015) Meredith Belbin describe que: “los cohesionadores ayudaron al equipo a sentirse más unido, utilizando su versatilidad para identificar el trabajo requerido y realizarlo en nombre del equipo.” (Pág. 36).

Si bien, son los miembros que más apoyan a los compañeros del equipo, preocupándose por ellos, también son personas sensibles, diplomáticas y muy sociales con una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas. Normalmente son buenos oyentes, por lo que son muy aceptados por el grupo.

Por lo cual se destaca que este tipo de personas hacen intervenciones provechosas para así evitar la fricción, es decir, las peleas entre compañeros, y para permitir que las personas con un temperamento difícil utilicen al máximo sus habilidades, evitando lo antes mencionado. Puesto que no le gustan las fricciones, intentará evitarlas.

6. **COORDINADOR:** Simon (2015) cita a Meredith Belbin quien dice que: “los coordinadores se necesitaban para centrar al equipo en los objetivos, hacer participar a sus miembros y delegar el trabajo de manera apropiada.” (Simón, 2015, Pág. 37).

El rasgo que los distingue es su habilidad para que los demás integrantes del equipo trabajen en dirección hacia metas compartidas, por lo que se podría definir como el presidente. Puesto que son controlados, seguros, confiados (delegan fácilmente) y con

una perspectiva amplia y a su vez son rápidos para descubrir talentos y utilizarlos para lograr los objetivos del grupo.

Por otra parte, al última agrupación, es denominada mentales, ya que según Simón (2015) esta “se refiere a todos los integrantes que tienen conocimientos importantes que aportar para el equipo, es decir, la visión crítica y la creatividad para hacer una tarea más simple”. Dentro de esta agrupación se puede encontrar a:

7. **MONITOR EVALUADOR:** Meredith Belbin: “El Monitor Evaluador se necesitaba para proporcionar una visión lógica, realizar juicios imparciales cuando fueran necesarios y sopesar las distintas opciones del equipo de una manera desapasionada.” Simón (2015 Pág. 39.)

Estas son personas que prefieren pensar las cosas con una gran dosis de pensamiento crítico ya que son serios, poco entusiastas y lentos para decidir. Su función principal es recoger las ideas del Cerebro y someterlas a un intenso control, teniendo en cuenta todas las facetas sin mostrar emoción alguna. Normalmente se acude a ellos cuando hay que discernir sobre algo.

No obstante poseen suficiente distanciamiento emocional como para juzgar objetivamente ya que sin su presencia, probablemente se tomarían ideas ridículas, con la consiguiente pérdida de tiempo y dinero. Analizan los problemas y evaluando ideas y sugerencias. Muchas veces son la clave para obtener buenos resultados ya que es el que decide que ideas son buenas y cuáles no.

8. **ESPECIALISTA:** son personas entregadas a su trabajo que se presumen de tener y desarrollar habilidades técnicas y conocimientos especializados no obstante generalmente muestra falta de interés por el trabajo de los demás, incluso por los individuos. Este tipo de rol es de vital importancia en el mundo real, ya que pueden proporcionar una ventaja competitiva frente a los demás equipos.

9. **CEREBRO:** según lo citado por Simon (2015) Meredith Belbin aclara que “Estas personas tendían a ser altamente creativas y buenas resolviendo problemas de manera poco convencional.” (Pág. 40).

Este tipo de rol se caracteriza por ser innovadores, inventores y muy creativos porque prefieren actuar de forma distanciada al equipo, usando la imaginación y actuando de forma poco convencional, sus ideas a menudo son radicales y suelen carecer de orientación práctica, pero es el Monitor Evaluador el que las somete a un análisis crítico.

A su vez tiene la función en el grupo de generar nuevas ideas y solucionar problemas realmente complejos además de que es útil al iniciar un proyecto y más aún cuando ese proyecto está fallando pero cabe mencionar que demasiados en el equipo puede llegar a producir problemas, ya que pasarían gran parte del tiempo discutiendo y entrando en conflictos con otros.

En consecuencia, con lo anterior Beldin demostró que el secreto de un buen equipo era mezclar individuos distintos. Ya que afirmó que un buen equipo siempre necesitaría gente que desempeñe roles distintos. Aunque aceptó que

hubiera gente capaz de asumir más de un rol. Aseguró que una buena gestión de equipo debería garantizar que todos estos roles estuvieran presentes en el equipo.

Por lo anterior podemos decir que las personas pueden auxiliar al trabajo de su equipo de diversas maneras y que un buen equipo requiere de la composición de distintas actividades y personalidades, sin embargo, no se debe creer que los individuos están representando indeliberadamente los roles adecuados y que una persona tiene diferentes formas de pensar y actuar y no siempre hacen lo mismo, además de que pueden desarrollar diferentes puntos de vista y habilidades.

2.5 Ventajas e inconvenientes

Cuando las personas se comprometen a operar de una manera determinada, su disposición se ve defendida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera similar. Una de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos, es sentirse respetados y apoyados por los integrantes del grupo al que consideran importante pertenecer y conservar su lugar dentro de él.

Por este motivo trabajar en equipo provee de muchas ventajas no solo a la organización, si no al equipo en sí de esta forma lo menciona Aguilar (2016), algunas de estas son las siguientes:

- **Para el Individuo:**
 - ✓ Satisface la necesidad de afiliación
 - ✓ Aumenta la seguridad personal

- ✓ Facilita el desarrollo personal y profesional
- ✓ Estimula la creatividad y la innovación.

- **Para la organización:**

- ✓ Incremento en el nivel de productividad.
- ✓ Mejora la comunicación.
- ✓ Existe un mayor compromiso con los objetivos.
- ✓ Los equipos son flexibles.
- ✓ Mejora el clima organizacional.
- ✓ Existe mayor éxito en tareas complejas
- ✓ Facilita la dirección, control y supervisión.
- ✓ Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva.
- ✓ Favorece la integración de nuevos miembros.
- ✓ Facilita la coordinación.
- ✓ Mejora la satisfacción de sus integrantes (Pág. 18-19).

Cabe mencionar, además, que las ventajas que aporta el TE son numerosas, se puede decir que facilita el desarrollo personal y profesional de sus integrantes por medio del reconocimiento, apoyo y retroalimentación, pero es forzoso que los integrantes perciban que tienen un objetivo en común, se auto definan como miembros y perciban como una unidad, a su vez que desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros.

Por lo que del mismo modo la principal ventaja del TE que se puede percibir en una organización está en la búsqueda de resultados en conjunto y en este sentido, se puede observar tres tipos de efectos como es el **efecto social**, que se refiere a que los seres humanos tienden a interrelacionarse porque no

pueden satisfacer todas sus necesidades solos, requieren a los demás para lograr obtener lo que necesitan.

El siguiente tipo es el **efecto aditivo** este hace mención al enriquecimiento que se tiene tanto en calidad como en cantidad, de los recursos de que se dispone, gracias a la pluralidad que tiene cada persona. Todas estas capacidades juntas, se complementan unas a otras y hay crecimiento para cada una de las partes.

Por último, se encuentra el tipo **efecto factorial** este se consigue cuando existe sinergia, es decir, cuando la interacción entre los diferentes miembros del equipo se hace de forma efectiva y el resultado es que el aporte de todo el equipo sobrepasa la simple suma de los aportes individuales de tal forma que se consiga una ventaja mayor.

Por otra parte, algunas otras ventajas que deben tenerse en cuenta del TE son las siguientes según menciona Jaramillo (2012):

- Aumentan la productividad y son menos costosos.
- Mejoran la comunicación, hay mayor interacción entre los participantes y se comparte la información.
- Aprovechan mejor los recursos, ya que se comparten y se usan de forma más inteligente.
- Produce resultados de mayor calidad.
- Desarrolla relaciones interpersonales.
- Facilita la dirección, el control y la supervisión del trabajo.
- Se mejora el clima laboral (Pág. 35-36).

Por lo anterior, a continuación, se describen algunas de estas, como ventaja se tiene la de **un 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 logrados por el grupo, cuando éste funciona como un equipo efectivo, son superiores a la suma de los que habrían obtenido sus miembros, trabajando individualmente.

Otra ventaja es la de **sistemas de comunicación e información más eficaces**, al establecerse sistemas más directos y reducirse el miedo a opinar, hacer sugerencia o críticas por parte de los compañeros y así evitar el desenvolvimiento de estos, brindando información verídica y oportuna a los miembros.

Además **un mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo**, al ser estos de su conocimiento y aceptados por los miembros que conocen como se relacionan estas metas del equipo con los objetivos organizacionales. Asimismo, existe un mayor apoyo y aprobación de las decisiones acogidas por el grupo debido a que éstas son tomadas por consentimiento.

También la de **incitar la creatividad y la innovación**, al favorecer la participación de todos y cada uno de sus miembros, los elementos del equipo se sienten más libres para aportar ideas, sabiendo que van a ser escuchados y sin miedo a la crítica. Como se puede mencionar es importante tener en cuenta las ventajas del TE.

Sin embargo, los grupos también pueden plantear problemas, que todo organizador debe conocer para poder prevenirlos o en su caso afrontarlos eficazmente para no incrementarlos. El TE igualmente presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración según Jaramillo (2012). Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Que impere el dominio de pocas personas.
- Responsabilidad ambigua. Porque queda diluida en el grupo (Pág.36).

Por otro lado, considerando que el TE no es fácil, ya que tiene primero que pasar por una serie de etapas antes de convertirse en equipos efectivos, todos los aspectos que lo envuelven, así como las desventajas son necesarios para que un equipo llegue a madurar, por ello otras desventajas que podrían ocurrir y cabe mencionar al iniciar e implementar esta forma de trabajo son según Jaramillo (2012):

- Se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas.
- Pueden generarse conflictos duraderos entre los miembros ya que habrá muchas diferencias en las formas de pensar y puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- El trabajo en equipo puede consumir más tiempo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma individual (Pág. 37).

Por lo antes mencionado a continuación se describen algunas desventajas, cabe mencionar que entre los principales inconvenientes del TE se puede destacar que, este consume más tiempo, puesto que se necesita más para la coordinación de las distintas actividades, ya que, si las decisiones se toman por consenso es necesaria la participación y el acuerdo de todos y cada uno de sus miembros; incluso si al coordinar las toma individualmente, requiere tiempo para informar y escuchar opiniones.

Además propicia el conformismo y desaparecen los juicios críticos en algunos miembros en relación a la mayoría, debido al temor a ser exceptuados o al descomunal deseo de pertenencia. Un individuo o subgrupo puede controlar y manipular al resto de los componentes, alterando los objetivos prioritarios y confundiendo, por ejemplo, la distribución de responsabilidades;

A su vez puede generar menor productividad del grupo 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 para que adecuen su rendimiento al del grupo dejando a un lado al resto y evitando el desarrollo de estos.

Asimismo, a medida que aumenta el tamaño del grupo se produce la disminución del esfuerzo individual, fenómenos que recibe el nombre de “holgazanería social” ya que dejan la total responsabilidad a un solo individuo, que es la tendencia de los sujetos a esforzarse menos cuando trabajan en grupo, que cuando lo hacen solos.

Lo anterior propiciará una baja en el rendimiento de estos en especial cuando los grupos son demasiado grandes, puede darse el fenómeno de que algunas de las personas que lo integren trabajen menos de lo que lo harían

individualmente, esperando que el trabajo del resto del grupo compense su desgana.

No obstante, también existe el rechazo o menosprecio hacia determinados miembros que provoca los consiguientes sentimientos, de inseguridad, insatisfacción, pérdida de autoestima, etc., que implica para el individuo un bloqueo de su creatividad y desapego del equipo, que en momentos de tensión y de problemas surge en muchos grupos.

Igualmente derivado de los diferentes ritmos pueden producirse conflictos duraderos entre los miembros ya que existen diferencias entre los puntos de vista y formas de pensar, así como el tiempo de actuación de cada miembro en el que interpretan alguna idea, pudiendo incluso, tomar como opción dividir al grupo.

Otra desventaja es la presión de las partes puesto que estas pueden hacer que un miembro del equipo vaya contra su mejor juicio alterando su persona provocando como resultado querer escapar de la ira de otros miembros o simplemente evitarlos o para facilitar e incrementar la rapidez en la terminación de un proyecto

También otro de los grandes problemas en el TE es el hecho de que cada persona es en sí misma un mundo con sus cualidades y defectos y en un primer momento pueden surgir contrariedades y desacuerdos, si se permite que los participantes tomen posiciones sobre ganar, perder y además de competencias y lucha.

Por lo anterior descrito según lo menciona la página web Mejor y más eficiente (2014) existen algunos factores generadores de conflicto más característico y estos son los que se exponen a continuación:

- Liderazgo débil o inadecuado para el tipo de trabajo a realizar. Este es un factor determinante para el éxito o el fracaso del equipo,
- Falta de confianza por parte de los miembros del equipo en el logro de los objetivos,
- Objetivos poco realistas. Individualismo. El TE parece llevar implícito el lema “uno para todos y todos para uno”,
- Malas relaciones interpersonales,
- Equipos mal dimensionados respecto al trabajo a realizar. En el caso de que el número de miembros es escaso, se produce el estrés lógico ante el tamaño de la tarea. Si es excesivamente numeroso, se genera la sensación de “disparar pulgas a cañonazos”. En ambos casos puede que las tareas no se distribuyan equitativamente (Párr. 8).

Sin embargo se describen a continuación algunas desventajas que cabe mencionar son más frecuentes como es dedicar demasiado tiempo a la reuniones y discutir sobre acciones, en vez de implementarla. Si éstas no están bien planeadas pueden robar horas para dedicar al trabajo propiamente dicho, proyectar una reunión, escoger un tercero, hacer una lista de temas que se tocarán etc. lleva un tiempo, sí, pero mucho menos de lo que se podría alargar una que esté mal planeada.

Otra desventaja es la presión social y los egos muy fuertes o muy delicados, estos pueden hacer aparición durante algunas dinámicas, influidos por la opinión general y al no tener sentido crítico puede que se dejen de contemplar riesgos importantes. Sin tener razón o demostrar la necesidad de que las ideas son mejores es más importante que el objetivo final del proyecto, por lo que el respeto por las opiniones ajenas es crucial.

Por otro lado la responsabilidad sobre los procesos puede quedar diluida en el grupo si no se definen roles. Es más práctico asignar encargados de cada proyecto que estén al tanto de que todo lo decidido se vaya ejecutando; por lo que para escoger el rol de cada integrante del equipo, no sólo hay que tener en cuenta las capacidades intelectuales, sino también las psicosociales.

Por tanto las desventajas del TE son muy pocas, es normal que al intentar crear un grupo de trabajo existan ciertas diferencias dentro de los integrantes o cierto conflicto, para que las desventajas sean mínimas dependerá mucho del estilo de liderazgo ya que depende de este la dirección del equipo. Por otra parte, el que los grupos sean más eficaces que los individuos dependen de los criterios que se utilicen para definir la eficacia.

En términos de precisión, las decisiones por grupo tienden a ser más precisas. La evidencia a lo largo de la vida indica que, en promedio, al estar en grupo se toman decisiones de mejor calidad que los que actúan individualmente, sin embargo, si se define la eficacia de la decisión, en términos de velocidad, los individuos son superiores, pero, si se toma en cuenta la creatividad, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación que alcance la solución final, nuevamente la victoria es para el grupo. Pero la eficacia no se puede considerar sin la evaluación de la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre llegan en un pobre segundo lugar respecto del tomador individual de decisiones.

Por tanto, lo antes mencionado nos muestra que al hacerse un equipo en la organización resultaran desventajas que perjudicaran al logro de los objetivos al inicio, pero al desarrollarse se obtendrán ventajas que aran que el crecimiento no solo del equipo si no de la organización en si sea favorable para la realización de cualquier actividad.

Capítulo 3. Estrategias para el Trabajo en Equipo

Existen muchos tipos de estrategias que se pueden implementar en las empresas para desarrollar la formación del TE, sin embargo, no todas son aplicables para todo tipo de empresa, es por ello por lo que es indispensable saber cuál aplica a cada una.

3.1 Importancia

Cuando el personal de una organización trabaja en equipo, las actividades se llevan a cabo de manera más rápida y eficiente; sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión. El éxito de las organizaciones es debido, en gran medida, a la integración, comunicación y responsabilidad que pueda existir entre cada uno de los empleados que la conforman.

Por otra parte, para que una empresa pueda cumplir con lo primero debe implementar estrategias que ayuden a desarrollar una cultura de TE y así obtener eficacia en él, por lo general los trabajadores no están familiarizados con este término y/o no están interesados en colaborar con otros, ya que la mayoría de los trabajadores están acostumbrados hacer las cosas por si solos, teniendo en cuenta solo su opinión y aprobación.

La importancia de tener en cuenta estas estrategias está en obtener un equilibrio, en conseguir que los integrantes se expresen y tengan en cuenta que tienen habilidades, formas de pensar y desempeño en el trabajo diferentes, sustituyendo el trabajo individual y así abrir paso a la idea de trabajar en equipo,

para así contemplar acciones hechas cotidianamente y cinesgéticamente, cooperando y colaborando para generar resultados óptimos como son el logro de los objetivos del equipo y de la empresa.

Halten (1987) menciona que una estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos; por lo tanto

Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan (Castillo 2012, Párr. 4).

Por lo antes mencionado es de suma importancia implementar estrategias al trabajar en equipo para que así se resuelvan dudas, problemas o se desarrolle más eficientemente y sobre todo se tenga conocimiento de cómo se debe trabajar en equipo y que se necesita para poder realizarlo de manera efectiva y correcta.

3.2 Tipos

Un equipo con mala organización puede llegar a obtener resultados por debajo de los que individualmente lograrían conseguir. Todo es cuestión de saber aprovechar las estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad, por lo que existen diferentes tipos de estrategias que ayudarán a la organización a obtener un buen grupo y así trabajar en equipo eficazmente según lo menciona Tuero (2017) a continuación se mencionan algunos:

Una buena comunicación: entre las principales estrategias para trabajar en equipo no puede faltar la comunicación. Esta es la base de una buena

relación entre compañeros de trabajo. Si no existe entendimiento, si la información no está disponible para todos los miembros y en todo momento, podrán sentirse fuera del círculo, excluidos o diferentes; además, contar con unos protocolos de comunicación bien establecidos ayudará, no solo a que los miembros se sientan más integrados, sino también a que todo marche a una velocidad mayor. Si cada miembro sabe cómo está estructurada la empresa y qué tipo de decisiones toma cada miembro, el flujo de comunicación será mucho más fluido.

En este punto, también será fundamental establecer las herramientas de comunicación adecuadas, teniendo en cuenta la urgencia en la comunicación y el respeto a los horarios de cada trabajador. El email, un chat privado con distintos canales en función de proyectos o incluso WhatsApp³, Skype⁴ o llamadas telefónicas son algunas de las opciones que se pueden plantear.

Lo más importante es que todos los miembros del equipo tienen que saber en cada momento qué canal de comunicación deberán utilizar y a quién se deben de dirigir para que la comunicación sea efectiva y no exista alguna distorsión, además de que es indispensable para el rumbo del equipo y el logro oportuno de los objetivos (Párr. 2-3).

Herramientas de gestión de tareas: existen un sin fin de herramientas de trabajo y herramientas de gestión de tareas que se pueden utilizar para optimizar el trabajo, se trata de una de las estrategias para trabajar en

³ WhatsApp procede de un juego de palabras de la lengua inglesa. En dicho idioma, se emplea la expresión "What's up?", que puede traducirse como "¿Qué hay de nuevo?" o "¿Cómo andas?". Además, se utiliza la palabra "app" para referirse a una "aplicación" (es decir, a una aplicación).

⁴ Skype es un software que permite que todo el mundo se comunique. Millones de personas y empresas ya usan Skype para hacer llamadas y video llamadas gratis individuales y grupales, enviar mensajes instantáneos y compartir archivos con otras personas.

equipo que mejor pueden optimizar el tiempo y mejorar la productividad algunas de estas herramientas son:

- **Google Drive:** es un sistema de almacenamiento en la nube, desde donde se logra acceder a todos tus archivos de Google, además, de que también se puede acceder a Google Docs.⁵ y los archivos locales que se usan Google Drive⁶ para guardar todos los archivos. En él se puede guardar cualquier tipo de documento como presentaciones, música, fotos, vídeos, archivos compartidos, carpetas compartidas, etc. (Montón, 2017).
- **Dropbox⁷:** es un conjunto de aplicaciones disponibles en web (dropbox.com) y versiones para PC, móviles y tabletas que permiten tener una copia de archivos en Internet, siendo sencillo recuperarlas en cualquier momento, también ofrece la posibilidad de compartir archivos con otras personas sin tener que adjuntarlos en emails, siendo ideal para distribuir de forma pública o privada (Polo, 2013).
- **Hootsuite⁸:** es una aplicación que sirve para administrar desde un solo lugar diferentes perfiles de redes sociales. Es muy fácil de utilizar, y a la vez muy útil y llena de funciones interesantes por lo que puede ser utilizada tanto por personas comunes y corrientes como también por quienes trabajan en las áreas de la publicidad, el

⁵ Google Docs. "Documentos de google es la alternativa gratuita de Google que funciona como un potente procesador de texto y hoja de cálculo todo en línea

⁶ Google Drive es el lugar donde se accede a todos tus archivos, incluidos los documentos de Google Docs. y los archivos locales que Utiliza Google Drive para guardar todo tipo de archivos

⁷ Dropbox es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, operado por la compañía Dropbox

⁸ Hootsuite un apodo basado en "Owly", el logotipo del búho del tablero de instrumentos, como un juego de palabras en la expresión francesa "tout de suite", que significa "ahora mismo"

marketing de contenidos, los negocios, y en general todos aquellos que utilizan las redes sociales más populares de manera profesional.

Gracias a su avanzado panel de administración es posible escribir actualizaciones, incluir enlaces, subir fotos, monitorear comentarios y seguir conversaciones en las redes sociales donde te encuentras, entre muchas otras funciones. Debido a que es una aplicación web, es posible acceder a ella tanto desde sistemas operativos Mac como Windows, ya que todo funcionará sin problemas en el navegador que utilices (Escudero, 2016).

- **Asana**⁹: lowpost (2017) menciona que esta aplicación tiene como principal función una mejor comunicación entre los diferentes miembros de un equipo. En cualquier proyecto de trabajo hay diferentes apartados o funciones que cumplen trabajadores distintos y de su buena coordinación dependerá, en muchos casos, el éxito del proyecto.

Ha conseguido mejorar la productividad y posee un sistema interno que da lugar a un buen *feedback*¹⁰ entre los diferentes miembros que lo utilizan. Se estructura, en todo momento, en base a los proyectos que se inician y en los que hay que trabajar. Estos son algunos de sus ítems¹¹ (Párr.4)

- **Los espacios de trabajo:** se trata de cada una de las plataformas desde las que trabajarán los miembros de un

⁹ Asana es una aplicación colaborativa para la gestión de tareas. El producto tiene muchas funcionalidades

¹⁰ Feedback que puede traducirse al español como realimentación o respuesta

¹¹ Ítems es cada una de las partes individuales que conforman un conjunto. En este sentido, en un documento escrito, se refiere a cada uno de los artículos o capítulos en que este se subdivide.

equipo. Evidentemente, la aplicación permite que haya varios, como el de Search Engine Optimization¹², el de redacción y demás. Se crean con facilidad, ya que basta con poner una imagen en el avatar y un nombre a ese espacio para que quede asignado a un departamento.

- **Los proyectos:** una vez se hayan empezado a formar los distintos espacios de trabajo de los equipos, basta con que se empiecen a añadir nuevos proyectos, es decir, nuevas tareas que tienen que realizar. Es una manera de que no pierda la visión de qué tienen que hacer y en cuánto tiempo, de manera que su trabajo resulte mucho más efectivo.
- **Las tareas:** estas son las subdivisiones de cada proyecto. Cada uno de ellos puede tener apartados que competen a distintos profesionales de un mismo equipo. Una manera de dividir los trabajos que facilita su asignación.
- **Sistema de comunicación:** posee un sistema que permite la comunicación entre los diferentes miembros del equipo a través de varios dispositivos y se envían notificaciones a medida que van avanzando en su trabajo.
- **Progresión de proyectos:** este es uno de los mejores ítems que tiene la aplicación, ya que muestra lo que se ha avanzado en un proyecto o falta para terminarlo y qué ritmo de trabajo se está llevando. Hace que sea más

¹² Search Engine Optimization que significa optimización para buscadores.

sencillo visualizar si se va a poder terminar una tarea a tiempo o va a ser necesario apretar un poco el ritmo de trabajo.

- **BaseCamp u OpenPojet¹³**: es una popular herramienta que realiza funciones muy básicas para gestionar y coordinar proyectos de una manera sencilla y eficaz. Su facilidad de uso hace que en la mayoría de las ocasiones no te haga falta utilizar un tutorial para aprender a utilizar sus funciones. La aplicación funciona desde un navegador, permitiendo a los distintos usuarios conectarse desde cualquier lugar con acceso a Internet (Pérez, 2016).

Con lo anterior se puede decir que las herramientas han sido creadas para mejorar y optimizar el trabajo, se trata de una de las estrategias para trabajar en equipo que mejor pueden optimizar el tiempo y mejorar la productividad, pero el uso inadecuado de alguna o el desconocimiento por parte de los empleados de su funcionamiento, puede tener un efecto completamente contrario en los resultados obtenidos.

No obstante, con lo antes mencionado se puede decir que para poder implementar una estrategia es necesario conocer los tipos que existen y así decidir cuál es la que más le conviene implementar al equipo, ya que cada uno es diferente y está formado por diferentes miembros, además de que, cada uno piensa diferente y tiene una visión distinta.

¹³ BaseCamp u OpenPojet campamento base o proyecto abierto.

3.3 Claves del Trabajo en Equipo

Un equipo se forma cuando dos o más personas están interesadas en alcanzar un mismo objetivo, para poder obtenerlo hay ciertas claves que se deben de seguir independientemente del rol que le toque a cada integrante del ET o que todos los implementen. A continuación, se presentan las claves que se consideran necesarias para un buen TE.

3.3.1 Confianza

La confianza es una clave importante a la hora de trabajar en equipo ya que, si en toda relación debe de existir confianza, en una relación laboral no es la excepción. La confianza va desde dejar responsabilidades en el trabajo hasta algo más personal dependiendo sea el caso.

Lannotti (2016) “La confianza es la opinión favorable hacia una persona que es capaz de actuar adecuadamente en una determinada situación” (Párr.1). En una empresa tener confianza entre empleados y patrón es un factor sumamente importante para que las cosas puedan tomar un rumbo favorable donde pueda haber más productividad aparte de generar un entorno más agradable.

Aunado a lo anterior se puede decir que, la confianza no es fácil de construir y para eso se necesita apoyo de otras claves que van de la mano para generarla. Las organizaciones que saben construir, desarrollar y sostener la confianza tienen mayores beneficios como menor rotación del personal, ahorro en asignación de recursos etc.

Lannotti (2016) dice que el éxito a largo plazo o el fracaso de cualquier organización, dependen en gran medida de la capacidad de conducción, determinada por la confianza que los trabajadores tienen en las capacidades de sus líderes, debido a que es tarea de este último dirigir la organización hacia un alto desempeño; pero también es importante que exista desde ambas partes (Párr. 4).

Hay organizaciones que conocen el secreto para una ventaja competitiva: tienen un compromiso importante con las personas, en donde la confianza constituye el eje base de la relación. Es por ello por lo que, en la medida que se cuenta con la capacidad para construir un entorno de trabajo en el cual los empleados estén altamente comprometidos, pues confían en sus líderes, en las decisiones y direcciones que ellos toman; por lo que el éxito se establece que no depende de un solo talento. La presencia de un equipo formado por grandes figuras no es una garantía de victoria sobre el terreno de juego empresarial, ésta dependerá del desarrollo de los acontecimientos en el campo y de la confianza que los miembros sientan en sí mismos.

Un equipo empieza a cosechar éxitos cuando su liderazgo ha creado la base para una fe que permite a sus integrantes jugar mejor que sus competidores. Cada vez que se obtiene una victoria, aquella aumenta y conduce al equipo a una larga serie de triunfos. Un logro garantiza el siguiente porque genera confianza a cuatro niveles según Lannotti (2016):

- **Confianza en sí mismo:** un clima emocional de grandes expectativas permite ver los acontecimientos bajo una luz positiva. Genera optimismo, produce energía y eleva la moral, con todo lo cual resulta más sencillo mantener unas aspiraciones altas y la esperanza de alcanzarlas.

- **Confianza mutua:** es decir, un comportamiento positivo, solidario y orientado hacia el equipo. Ganar hace que la gente se comprometa aún más con las tareas y con los demás. Causa un respeto que, a su vez, hace que se sientan seguros, responsables y dispuestos a admitir errores. Estos comportamientos aumentan las probabilidades de que los problemas se detecten a tiempo y se encuentren soluciones con rapidez.
- **La confianza en el sistema:** esto es referente a las estructuras organizativas y las rutinas. Ganar convierte tendencias informales en hábitos formales: transforma la responsabilidad, el TE y la iniciativa, más las prácticas que los fomentan, en rutinas.
- **La confianza exterior:** las organizaciones triunfadoras tienen más fácil el camino para atraer inversores, clientes, admiradores o personal con talento, para despertar la atención de los medios y granjearse el apoyo de los líderes de opinión. Es decir, tejen a su alrededor una red que les proporciona los recursos, y seguir ganando garantiza el crecimiento de esta red. La confianza que proviene del exterior alimenta las expectativas optimistas y refuerza aún más el círculo de éxito que puede tener la organización.

Con todo esto se puede decir que la confianza es difícil de construir y va por escalones, primero se tiene que tener la confianza en uno mismo para saber que se pueden realizar las cosas de la mejor manera, después confianza en el sistema donde estemos y por último la confianza en el exterior para tener un mayor alcance de poder crecer

3.3.2 Creación de objetivos

Toda clave tiene su importancia, pero la creación de objetivos es un punto muy relevante ya que de aquí parte todas las metas y las proyecciones que se tienen en una organización. Los objetivos determinan las prioridades de la empresa, hacia donde quiere llegar, en cuanto tiempo, además de ayudar a que los resultados sean medibles es por eso por lo que son un punto muy importante que no se puede dejar de lado. En la página web crece Negocios (2014) menciona que hay ciertas características que se tienen que seguir a la hora de la creación de objetivos las cuales se mencionan a continuación:

- **Medibles:** deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes” (Párr. 15).
- **Claros:** deben tener una definición específica, entendible y precisa. “No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación que puedan tomarse de otra manera” (Párr. 16).
- **Alcanzables:** deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta “la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos” (Párr. 17).
- **Desafiantes:** deben ser retadores (aunque realistas). “No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto dentro de la organización” (Párr. 18). Los objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor

motivación, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

- **Realistas:** deben ser razonables, “tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir” (Párr.19), así como la capacidad y los recursos de la empresa. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar de 50 a 5000 empleados en un mes”, un objetivo realista sería “aumentar de 20 a 30 empleados en un mes.
- **Coherentes:** deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa (Párr. 20).

También existen diferentes tipos de objetivos dependiendo la naturaleza y jerarquía de esta. De acuerdo con la página web *crece Negocios* (2014) según su naturaleza son:

- **Generales:** también conocidos como objetivos genéricos, son basados en expresiones generales o genéricas. Algunos ejemplos son: ser la empresa líder del mercado, incrementar las ventas, aumentar los ingresos entre otros.
- **Específicos:** son concretos expresados en términos de cantidad y tiempo y son necesarios para alcanzar los objetivos generales. Algunos ejemplos son: abrir tres nuevos locales comerciales, aumentar de diez a trece trabajadores es un mes, etc.

- **Estratégicos:** también conocidos como objetivos departamentales, son los que se dan a nivel de áreas o departamentos. Son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son a mediano plazo y requiere una serie de objetivos operacionales.

- **Operacionales:** se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área; además de ser formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos y de acuerdo a su alcance en el tiempo se clasifican en:
 - **Corto plazo:** se formulan para realizarse en un rango menor a un año.
 - **Mediano plazo:** están hechos para cumplirse en un periodo de tres a cinco años.
 - **Largo plazo:** están pensados en cumplirse en cinco años o más tiempo.

Todas estas características son importantes a la hora de crear el objetivo en la empresa ya que este es el que va a dar dirección hacia donde se quiere ir, y se tiene que ser claro y preciso en los puntos ya mencionados.

3.3.3 Sentido de pertenencia

Hoy en día la mayoría de las organizaciones cuentan con bienes y servicios de primera calidad que les hace dar gran valor a la empresa, sin embargo, muchas de ellas lo que buscan es darle un valor agregado para diferenciarse de todas las

demás, y el valor humano es un punto muy importante para sobresalir en cualquier rango.

En este punto lo que se busca es una ventaja competitiva personificada especialmente por el grupo de trabajadores que se tiene, que estén comprometidos con cumplir las metas propuestas, por su entero profesionalismo y sobre todo la pertenencia que se sienta hacia la empresa; y lograr un valor agregado. Los trabajadores que cuentan con un sentido de pertenencia hacia la organización tienen un mejor desempeño ayudando al logro de las metas, abarcando tareas tanto individuales como grupales.

Por otro lado, los empleados que no tienen sentido de pertenencia o no están cómodos con su trabajo son una mala imagen para los demás, debido a que terminan contagiándolos de la negatividad con la que cuentan, por eso es tan importante para las empresas que todo su grupo de trabajo este unido y trabaje en equipo siendo cada empleado parte de todo. A pesar de que las empresas cuenten con un sentido de pertenencia por parte de sus empleados puede existir un momento en el que se puede deteriorar por diversas circunstancias que sucedan dentro de esta, sin embargo, siempre se puede alentar a los trabajadores con actividades de integración entre grupos, motivación, incentivos o cualquier otra estrategia para que se alimente y vuelva hacer fuerte.

3.3.4 Involucrar al personal en las decisiones

Lograr que el personal se sienta parte de la organización puede ser a veces una tarea complicada, ya que como se ha mencionado el trabajador no solo busca tener un buen salario (aunque es importante), sino que se le valore por el trabajo que desempeña dentro de la empresa y una manera de hacerlo sentir parte de

esta es involucrarlo en la toma de decisiones; sin embargo algunas empresas están acostumbradas a que solamente los gerentes o el personal de confianza puede tomar las decisiones ante alguna situación que tenga la organización, cerrándose completamente a compartir esta responsabilidad con todo su ET y de la misma manera atribuyéndose solo los éxitos que traiga consigo.

Por otro lado son muy pocas las organizaciones que dan oportunidad a que todos los integrantes de la empresa den una aportación a la toma de decisiones, si bien es importante mencionar que no todos están capacitados para tomar ciertas decisiones, todos tienen derecho a aportar algo de diferente manera pero la clave es tomarlos en cuenta a todos; por lo que de esta manera todos los trabajadores se sienten más valorados en su lugar de trabajo, sienten que son una parte importante de la organización y se promueve más la participación de todos. Esto no quiere decir que se le delegarán las decisiones más importantes de la empresa, pero tampoco las que no tienen importancia; otra manera de hacerlos parte es tener un buzón de sugerencias donde lo indispensable es que cada una sea escuchada y atendida.

Ventajas:

- Se tiene mayor comunicación
- Se tiene mayor sentido de pertenencia
- Los trabajadores se sienten valorados
- “Dos cabezas piensan mejor que una”
- Se aprende de los demás obteniendo información variada

Desventajas:

- Sentir presión por las demás partes

- Manipulación por parte de los cargos más altos
- Miedo a tomar una mala decisión
- Intereses personales

3.3.5 Comprensión entre las partes

Es un proceso para entender a las demás personas. Dentro de una organización es muy importante que exista comprensión entre los trabajadores para realizar mejor las labores que realiza cada uno, sobre todo cuando estos son nuevos y necesitan por ejemplo de una capacitación para entender los procesos de la producción, y posteriormente la ayuda de sus compañeros para seguir realizando las cosas como se deben.

La comprensión no solo debe darse entre compañeros de trabajo, esta tiene que darse entre todos los integrantes de la organización pero sobre todo existir de los jefes a los subordinados ya que en muchas ocasiones se cometen errores y existe poca tolerancia ante ciertas situaciones, que en lugar de ayudar a que las cosas fluyan mejor puede actuar de manera incorrecta y hacer que exista obstáculos para mejorar.

Por otro lado, si hay comprensión por parte de todos genera mayor comunicación y con el paso del tiempo logra que los trabajadores tengan más seguridad en sí mismos para poder hacer las cosas mejor, y así dando mejores resultados a la productividad como en todas las áreas, haciéndose parte del ET día con día.

3.3.6 Responsabilidad y compromiso

En una empresa no importando su tamaño o su giro, todas tienen responsabilidades que a veces se pierden por no tener la suficiente comunicación de todas las partes, causando conflictos por no cumplir con ciertas responsabilidades que tiene cada integrante según el rango donde este, por eso es importante definir las bien para que cada uno pueda cumplir con ellas.

Las responsabilidades son compromisos y obligaciones con los que se debe cumplir dependiendo la función que ocupen en la organización en los cuales cada uno es responsable que se lleve a cabo y de generar acciones que den resultado en tiempo y forma para no detener el trabajo de los demás. No se trata de las actividades a realizar sino con el fin con que se hacen.

Es importante que, para cada responsabilidad mencionada, quede claro cuál es la expectativa por cumplir; la meta, el resultado final a obtener, deben definirse los indicadores que medirán esa responsabilidad. También es importante que para cada responsabilidad se establezca el grado de autoridad fijado para dicho puesto.

Como menciona Solano (2013) Que las empresas se comporten de manera responsable resulta crucial para generar confianza en la economía de mercado, la apertura del comercio y la globalización contribuye al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de estos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Párr. 3).

El compromiso de los trabajadores refleja su sentir tanto intelectual como emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de esta. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste, ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera. El sentido de compromiso engloba lo siguiente:

- **Satisfacción.** es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.
- **Implicación.** es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de esta. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.
- **Orgullo de pertenencia.** es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.
- **Vinculación.** es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos,

servicios y marca. Está fuertemente vinculada con la atracción tanto de empleados como de clientes.

Como menciona Pérez (2017) El compromiso se produce cuando en las personas surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, e identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. (Párr. 2).

El compromiso puede darse de las siguientes tres maneras.

Compromiso afectivo: (deseo) identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El empleado muestra fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella.

Compromiso de continuidad: (necesidad) el apego que tiene el trabajador con la organización es de carácter material. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costos personales que le supone el trabajo y los costos añadidos al abandono de la empresa (estado civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral).

Compromiso normativo: (moral) sentimiento de lealtad a la empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.

Con lo anterior se puede decir que no en todas las empresas es aplicable la responsabilidad y el compromiso en los diferentes modos que hay, sin embargo en la empresa que lo implementa puede haber un cambio significativo de manera positiva, tanto para responsables como para empleados y esto se verá reflejado en resultados.

3.3.7 La comunicación

La comunicación en las empresas es un aspecto fundamental ya que sin esta no se puede hacer prácticamente nada, debido a que la comunicación va desde mandar a un trabajador hasta aspectos mucho más importantes para la manera de trabajar, evidentemente entre mejor sea la comunicación mejor será la forma de trabajo que se tenga en la organización.

Como menciona Pascual (2013) “La comunicación en las empresas es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos.” (Párr. 2). Si esta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como malentendidos, llegar información errónea, ordenes confusas etc.

En las empresas, los efectos positivos de la comunicación son muy evidentes, porque mejora la competitividad de la organización y la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan continuamente en su entorno y fuera de él, para conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente.

Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación en la empresa eficaz, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas, creando un clima de trabajo integrador, además de

ser esencial en cualquier tipo de actividad organizada y acaba por convertirse en un factor imprescindible para que ésta funcione adecuadamente. Hay diferentes tipos de comunicación según Corbin (2017) que se pueden llevar a cabo como las siguientes:

- **Comunicación interna:** se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc.
- **Comunicación formal:** se origina en el integrante que cuenta con un nivel jerárquico superior y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico inferior; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.
- **Comunicación informal:** el mensaje circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión su origen y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.
- **Comunicación vertical descendente:** se origina en un nivel jerárquico superior y va dirigido al siguiente nivel inferior (a un subordinado, un operario, etc.). Se presenta bajo la forma de órdenes, instrucciones, enseñanzas, correcciones, etc.
- **Comunicación vertical ascendente:** surge en un nivel jerárquico inferior (un subordinado u operario, etc.), y va dirigido a un nivel jerárquico superior (a la dirección, a un jefe, etc.). Se presenta bajo la forma de sugerencias, propuestas, reclamos, etc.

- **Comunicación horizontal:** se da entre integrantes de un mismo nivel jerárquico. Tiene como principal función la de facilitar la coordinación de actividades.

Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que la comunicación se da de muchas maneras y en diferentes rangos, pero es muy importante darle énfasis para mejorarla dentro de la organización, ya que siempre servirá para hacer las cosas mejor y de una manera más eficaz, al mantener informados a todos los miembros que conforman una organización.

3.3.8 Diversidad de ideas

Cuando una empresa cuenta con empleados que tienen diferentes talentos, agrupa una diversidad de ideas que aportan cada uno de ellos, obteniendo mejores resultados y una amplia capacidad de innovación en los productos o servicios que ofrece, y puede tomar mejores decisiones.

La diversidad en un grupo de trabajo permite el ingreso de nuevas ideas de empleados diferentes que ayudan a promover un buen desempeño en la organización. Por eso es importante buscar diversidad a la hora de contratar el personal para que después se garantice un grupo diverso de talento que puede llevar a la cima a una organización.

Además, al contar con personas con experiencias y formación diferente, se encuentran diferentes perspectivas para resolver problemas un tanto difíciles. La diversidad es clave para generar creatividad, lo cual es necesario para competir en cualquier industria hoy en día, no solo en ambientes tecnológicos.

Cuando las empresas cuentan con políticas de diversidad, manejan menores índices de rotación laboral, mejoran su clima organizacional y tienen empleados más felices. Por otro lado puede contar con un punto a su favor, sin discriminaciones de ningún tipo que puedan afectar a los integrantes de la organización.

3.3.9 Éxitos

Alcanzar el éxito en una empresa no es nada fácil, sobre todo si se habla de pequeñas empresas ya que por lo general la mayoría fracasa en solo unos años y pocas de ellas logran sobrevivir, pero es aún más difícil que logren tener éxito; por lo que existen numerosas claves, estrategias y manuales para garantizar el éxito empresarial. Pero cabe mencionar que, éstos varían en función de factores como el sector comercial, las expectativas del negocio o la naturaleza del producto. Sin embargo, la diversidad de estos aspectos puede focalizarse en seis aspectos básicos según Celis (2018) que son:

1. **Pasión por lo que se hace:** es el punto de arranque de cualquier proyecto o plan de empresa. Si no hay pasión, no habrá éxito. ¿Y cómo puede definirse la pasión? Pasión es, en este caso, una combinación de elementos como el placer, el gusto, la satisfacción personal y el saber que lo que se hace cumple todas las expectativas por el simple hecho de hacerlo.
2. **Trabajo duro:** todo proyecto se consolida con las acciones diarias; cada día se deben sumar acciones para cumplir con los objetivos propuestos. Este trabajo debe ser constante durante los meses de consolidación del negocio, cuando recién se apuesta por la apertura del campo en el mercado y la captación de clientes.

3. **Excelencia:** la pasión y el trabajo duro serán necesariamente la antesala de un producto o servicio que se distinga del resto por su calidad y excelencia. No basta con imitar algo que hayan hecho otros; la idea es innovar y crear interés.
4. **Conocer el mercado:** consecuencia directa del punto anterior, el emprendedor debe conocer a la perfección el campo comercial en el que aspira a desenvolverse, lo cual implica tener información sobre los precios, los competidores y los ciclos de producción.
5. **Innovación:** está demostrado que las ideas más exitosas son aquellas que innovan y se salen de los parámetros establecidos. Esto es lo que se conoce como valor añadido. Pero ojo: que la innovación no se convierta en mera experimentación. Existe un límite: si el producto es demasiado extravagante, generará el efecto contrario.
6. **Perseverancia:** son muchos los obstáculos que los novatos deberán sortear en su largo camino hacia el posicionamiento. De hecho, muchos proyectos de empresa sucumben ante los primeros desafíos con los que se topan. La clave está en no claudicar nunca.

Para finalizar se puede decir que es muy importante celebrar los éxitos dentro de una empresa, debido a que es una manera de recompensar a los empleados por el buen trabajo que han hecho durante un periodo de tiempo y así los motivan a seguir trabajando de la misma manera o aún mejor.

3.3.10 Liderazgo

Para la presente investigación, se consideró como la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos planteados y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial tanto para la empresa como para sus trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Un líder no es simplemente un jefe, es una persona que te guía para realizar el trabajo, en un grupo de trabajadores se acepta a una persona como tal cuando entienden que sus recomendaciones son las más convenientes para la mayoría. Por ello, debe saber cómo comunicarse con su equipo, motivarlos para poder conseguir mejores resultados y crear un clima donde todos compartan las mismas ideas y objetivos.

En la actualidad, todas las empresas deben tener un perfil dentro de su organigrama que tenga dotes de liderazgo empresarial (porque no cualquiera puede ser líder); un líder que sepa guiar a la compañía hacia los objetivos marcados. Vilá (2017) menciona varios tipos de líderes, que se puede tener una empresa, como los que se mencionan a continuación:

- **Liderazgo autocrático:** los líderes tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera.
- **Liderazgo burocrático:** los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo

que hagan sus subordinados sea preciso. Es muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

- **Liderazgo carismático:** un estilo carismático de liderazgo estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás.
- **Liderazgo participativo o democrático:** a pesar de que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones.
- **Liderazgo transaccional:** este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.
- **Liderazgo transformacional:** los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. (Párr. 4).

Por lo anterior se puede decir que toda empresa necesita de un líder que los guie a tomar decisiones, a trabajar en equipo, que los inspire a ser mejores en lo que hacen entre otras cosas, y aunque hay varios tipos de líder siempre se necesita uno en cada organización.

3.4 Comparación de estrategias en diferentes empresas

Se debe partir del hecho, de que cada empresa aplica diferentes estrategias para el beneficio de su organización; aunque no todas les funcionan de la mejor manera, debido a que se requiere o se especifica en cada una, esto se debe al hecho de que al existir tantas, se deben considerar las correctas y las que brinden mejores beneficios al equipo.

No obstante, en las organizaciones, el TE no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios y/o productos, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información del conocimiento.

Es cierto que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, principalmente de su conducta, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que simpatizan en cualquier organización para saber cómo organizarlos, estilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional.

Por otro lado, para comparar una estrategia con otra, es necesario conocer aquellas que son empleadas en distintas empresas, por lo que se debe compartir información tanto de los resultados positivos como negativos obtenidos entre empresas para mejorar su aplicación y tener la certeza de llevarla a cabo en la organización.

Por tanto, es necesario, además, considerar el área en el que se encuentra el ET a mejorar, ya que las organizaciones y las necesidades de estas son diferentes, no obstante se debe tener en cuenta también, que cada ET se rige

por diferentes normas proporcionando diferentes funcionalidades a la organización.

También, se requiere señalar las características que convierten paulatinamente un grupo en un ET así como señalar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, tanto para los individuos como para las organizaciones, ya que se deben analizar algunas variables; por lo tanto cabe señalar que para hacer más formal el logro de la identificación y la comparación de resultados de estas estrategias se debe elaborar un escrito en el que se anexe una lista con las características fundamentales, funciones, fortalezas y debilidades de los diferentes papeles que desempeñan los miembros en el equipo de trabajo; así como algunas herramientas para su medición, comentando si fue de ayuda, lo que proporcionaría algunos consejos para la aplicación de estas, por otro lado existe la posibilidad de que alguna empresa no se preste para realizar la comparación al no brindar la información requerida acerca de alguna estrategia.

3.5 Técnicas para implementar las estrategias

Para poder aplicar una o más estrategias correctamente en la organización se necesita de técnicas, estas pueden considerarse como procedimientos o recursos que se necesitan para que una estrategia sea llevada a cabo con éxito y se obtengan los beneficios esperados al aplicarse, no obstante, también son conocidas como dinámicas.

Las dinámicas de equipo según AR HOTELS & RESORTS (2015) son técnicas de trabajo, cuyo objetivo es debatir sobre un tema o resolver un problema de forma grupal, por tanto, existen muchos tipos de dinámicas de grupo para empresas, desde largas jornadas de convivencia o convenciones a sencillos

juegos de acercamiento entre los empleados, a continuación se mencionan algunas:

Lápiz y papel: en este ejercicio se trabaja la capacidad de comunicarse más allá de las palabras. Un miembro del grupo tiene que tener un papel y dibujar algo en él sin que los demás lo puedan ver. Tras esto deberá dar órdenes al resto del grupo para que reproduzcan su dibujo en otro papel. Al término se deberán comprobar los dos dibujos para ver si se asemejan. Si las diferencias son muy grandes habrá que reflexionar sobre la interpretación de cada uno y la manera de expresarse y transmitir las instrucciones (Párr. 3).

Inteligencia emocional: en esta prueba uno de los miembros del equipo debe representar el papel de un cliente molesto. La finalidad del resto de participantes es ponerse en su lugar, entender sus sentimientos y emociones e intentar retenerlo y dirigirle hacia su objetivo final que puede ser comprar un producto, probar un servicio, etc. El objetivo es trabajar las emociones y la empatía con el cliente para poder ser más efectivos en situaciones reales como esta (Párr. 4).

Sin embargo, Martínez (2018) hace énfasis en la velocidad en la que deben actuar los miembros del equipo y por ende menciona otras como son:

Aprendiendo a trabajar bajo presión: en esta se forman dos grupos, a cada uno de ellos se les asigna una tarea como, por ejemplo, armar un rompecabezas. Los equipos deberán cumplir con la tarea en un tiempo determinado por consiguiente se notará de forma natural se organizan, ordenan el trabajo, elaboran estrategias y se manifiestan combates por ejercer el liderazgo. Este ejercicio es importante porque aprenden a trabajar en conjunto bajo situaciones de presión.

Lluvia de ideas: que en primer lugar se le plantea a los miembros del equipo un desafío propio de la empresa (del tipo, ¿Qué harían si...?) y se les fijara un tiempo para desarrollar la solución. Esta dinámica de TE se convertirá en una lluvia de ideas a fin de resolver la problemática, que luego explicarán y fundamentarán la o las soluciones posibles para el caso. Así el personal se involucra con las decisiones que suelen afrontar los directivos y aportan ideas realmente interesantes.

Por otro lado la Revista Capitalismo Consciente (2018) menciona que los equipos de trabajo no están ajenos a conflictos internos, es habitual que dentro de los grupos puedan surgir obstáculos a la hora de coordinar a los miembros o pueden surgir roces entre los puntos de vista de los integrantes. De ahí que las empresas deban poner en marcha dinámicas para el TE que mejoren las relaciones personales y potencien el rendimiento de los grupos las cuales se explican a continuación:

- ✓ **Los cubos:** analizan las habilidades del grupo para organizar el reparto de tareas. Se trata de dividir a los participantes en varios grupos y asignarles la tarea de crear X cubos de papel cada uno, pero cada equipo tendrá material distinto. Por ejemplo, un equipo solo tendrá 1 regla y el otro 2, mientras que el segundo dispone de 3 tijeras y el primero de una, etc. Tras la prueba y comprobar la calidad y cantidad de cubos realizada por cada grupo, los empleados analizarán el desarrollo del ejercicio (Párr.9).

- ✓ **Los salvavidas:** se explican a partir de la pregunta ¿Existen problemas de entendimiento dentro del grupo? con esta actividad se contribuirá a mejorar la colaboración entre los empleados. El punto de partida es una situación de apocalipsis en la que solo hay 'salvavidas' para una parte de los presentes, que representarán

diferentes roles (un sacerdote, una funcionaria, un joven estudiante, entre otros) (Párr. 10).

Los participantes tendrán que llegar a un acuerdo sobre quién se salvará y quien no debería de hacerlo, buscando siempre la continuidad de la especie, lo que va a permitir trabajar en la comunicación, la colaboración, el razonamiento y además la toma de decisiones equitativas; no obstante, Eden The Water & Coffee Company (TW&CC, 2015) menciona que existen otras técnicas que lograrán ayudar a los integrantes del equipo las cuales son:

- ✓ **Colaboración digital:** explica que esta es una actividad muy interesante en el contexto actual ya que esta tan marcado tanto por el uso de Internet y como en entorno digital. Consiste en crear un blog, wiki o página colaborativa con un propósito concreto: por ejemplo, diseñar un folleto publicitario para los clientes.
La condición clave es que a los miembros del grupo únicamente se les permite comunicarse ya sea por correo electrónico o por chat. Esto da la posibilidad de entrenar y desarrollar las habilidades de interacción digital y detectar las dificultades para una comunicación efectiva en este entorno.

- ✓ **El equipo ideal:** se requiere que cada participante debe escribir cinco fortalezas individuales en unas tarjetas y cinco características de las personas con quienes trabajan bien en equipo, estas deben ser tarjetas de diferentes tipos para no ser identificadas fácilmente. Luego se mezclan las tarjetas de todos y posteriormente se analiza y compara el «equipo real» que es el que se tiene frente al «equipo ideal» que es el que quiere cada uno de los miembros. Se trata de un ejercicio que permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de

los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos (Párr.9).

Además, señala que este tipo de actividades pueden llegar a ser muy divertidas, requiriendo de la participación colectiva de los empleados en un ambiente distendido, sin presiones de ningún tipo, ya que su objetivo no es evaluar las competencias ni aptitudes de las personas, sino mejorar el ET, presentando sus principales ventajas:

- Los ejercicios de TE motivan a los empleados.
- Mejoran la comunicación y ayudan a las personas a trabajar juntas en proyectos de negocio.
- Reducen el estrés, divierten y entretienen.
- Pueden servir para el aprendizaje, en un entorno lúdico, de valiosas capacidades.
- Los empleados que trabajan en equipo tienen mejor comunicación, más productividad y un mejor respeto mutuo.
- Los negocios se benefician de la mejora del desempeño individual y organizacional, lo que se traduce en mejores resultados para la empresa (Párr. 2).

El intercambio de roles: Kyocera (2017) menciona que una vez que los miembros del equipo se conocen y se han creado lazos empáticos entre ellos, es importante que cada uno se vuelva consciente del trabajo y las responsabilidades de los demás, consiste en crear una situación ficticia, directamente relacionada con el trabajo que se va a desempeñar y en la que cada miembro del equipo asuma el papel de otro. Por ejemplo, el responsable de diseño gráfico puede asumir el papel del responsable de atención al cliente y este puede asumir el papel del responsable de redacción, El reparto de los roles se efectuará de

manera que, en la situación ficticia, nadie represente el papel que va a desempeñar en el trabajo real. De esta forma, se consigue que cada persona se concientice de la importancia y de las dificultades del trabajo de sus compañeros.

Por lo anterior estas son utilizadas actualmente con mayor frecuencia, ya que son sencillas de realizar y brindan resultados excelentes para la organización y en tiempos cortos haciendo de este último un beneficio importante, además de que no precisan de infraestructura especial ni materiales caros ni sofisticados para su práctica.

Capítulo 4 Propuesta de estrategias para la implementación del trabajo en equipo

Las estrategias para implementar el TE en estos tiempos es muy indispensable para el éxito de cualquier empresa, sabiéndolas implementar son una base clave para mejorar la parte organizacional de cualquier organización.

4.1 Comportamiento humano en la organización

El Comportamiento Humano (CH) en la actualidad es muy importante debido a que las organizaciones no solo buscan tener bajo control la producción y los procesos que conllevan sino también desean tener acciones que permitan destacar y comprender el factor humano, el cual podrá ser la clave del éxito o fracaso en una empresa. Algunas definiciones de autores para el comportamiento organizacional son las siguientes:

Conforme a Robbins (2004) “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Pág. 4).

Davis y Newstrom (2002) mencionan que Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones (Pág. 11).

Dubrin (2004) dicen que: “Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización” (Pág. 2).

Hellriegel y Slocum (2009) aluden que es el “estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización” (Pág. 4).

Sin embargo Chiavenato (2009) señala que “retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (Pág. 6).

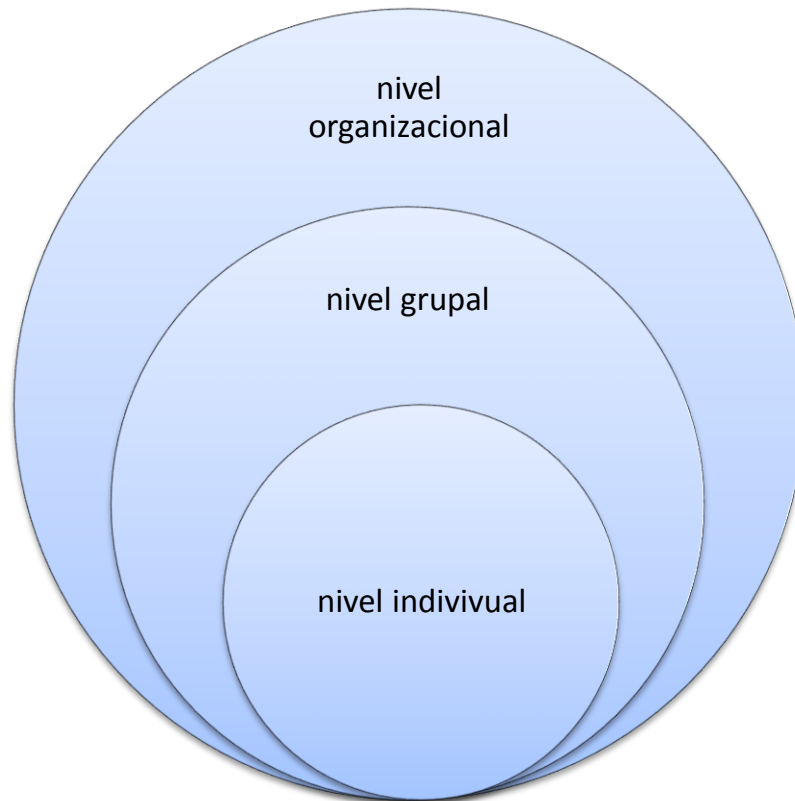
Con las anteriores definiciones se puede decir que el comportamiento organizacional es una herramienta que sirve para detectar las acciones de los trabajadores dentro de la empresa de forma social u organizacional, así como métodos, valores y capacidades que aplica cada uno en su entorno para analizar el ambiente en el que se trabaja.

Aguillón, Berrún, Peña y Treviño (2015) mencionan que “hoy en día se cuenta con una cantidad considerable de métodos e instrumentos para medir la personalidad, sin embargo en algunos casos su comprensión o evaluación dependerá del contexto” Pág. 8, ya que sabe que cada individuo no es igual y cada cabeza piensa diferente.

Para el estudio del comportamiento organizacional, la literatura especializada y algunos autores entre ellos Robbins (2004) y Chiavenato (2009), coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: **individual**, el cual consiste en la comprensión, dirección del comportamiento individual. **De grupo** atiende a la comprensión, dirección de

grupos y procesos sociales, **el organizacional** radica en la comprensión, dirección de procesos y problemas organizativos.

Figura 1. Medio Ambiente Organizacional



Fuente Elaboración propia datos de Chiavenato (2009)

Estos tres niveles van de lo particular a lo general tomando en cuenta qué se tiene que observar y trabajar primero el nivel individual para posteriormente compaginarlo lo mejor posible en el nivel organizacional, de esta manera se permite observar el comportamiento de las personas en cada bloque y la forma de evolución al ir avanzando.

Cada uno de estos niveles se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del otro, esta herramienta es muy útil en los estudios de comportamiento organizacional a la hora de poder relacionar cada uno de los niveles como un sistema único; una vez logrado esto se tiene la certeza de ver resultados en los empleados y en la organización. Estos son algunos aspectos importantes de los niveles.

Nivel individual: este es muy importante porque aunque todo lo demás este bien, si el individuo no se siente cómodo o identificado difícilmente habrá alguna otra cosa que lo haga acoplarse bien dentro de la organización. Según Chiavenato (2009), “el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones” (Pág. 186), teniendo como principios básicos las siguientes:

1. **El hombre posee capacidad limitada de respuesta**, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la experiencia, las habilidades, incluso lo vivido, pero hay veces cuando no se cuenta con estas características el individuo puede no tener la capacidad para tener una respuesta a lo que se le requiere.
2. **Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.** el hombre está orientado hacia sus expectativas, es decir, que el comportamiento de las personas está orientada al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo y trata de alcanzarla de alguna u otra manera.
3. **El hombre percibe y evalúa:** las experiencias del ambiente en que se relaciona son acumuladas por el hombre, estas sirven como datos

para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y/o necesidades, como dato de mayor importancia para mejorar o corregir lo que no esta tan bien.

4. **El hombre social:** para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, y esto también les servirá para tener mayor desenvolvimiento en el área de trabajo incluso en la personal.
5. **Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.** el individuo tiene necesidades diversas, los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales influyen en el comportamiento de las personas, ya que se convierten en un factor motivador para poder alcanzarlos.
6. **Las personas reaccionan de forma emocional:** la mayoría de las veces las personas no son neutrales ante lo que perciben o experimentan y en muchas ocasiones puede que sean muy temperamentales, la respuesta que se dé influye al comportamiento de cada uno sobre lo que les gusta y lo que les disgusta.
7. **El hombre piensa y elige:** el comportamiento humano se guía según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos necesarios, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales o planteados.

Con relación a estas características se puede decir que el comportamiento del ser humano es el más complejo partiendo desde que no todos son iguales, y actuando de acuerdo con sus múltiples necesidades no existe un patrón que los

pueda definir a todos en uno solo, por eso es tan importante su estudio para poder entenderlo y llevarlo al siguiente bloque.

Nivel grupal: como se mencionó en el capítulo 2 existe una gran variedad de grupos que se pueden escoger de acuerdo con las necesidades de cada organización o incluso en la situación en que se encuentren, todo grupo humano se forma para resolver alguna situación o poder mejorarla para esto pueden tener dos componentes que son:

- El sistema externo, constituido por las actividades y las interacciones fuera del grupo o factores que puedan afectar para el alcance del objetivo porque se fue conformado.
- El sistema interno, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado.

Estos dos factores son relevantes a la hora de integrar al grupo y sobre todo no dejarse llevar por emociones o situaciones personales que se tengan, siempre se tiene que ver a los integrantes del grupo de una forma igual para que no existan diferencias, conflictos o preferencias que no tienen por qué existir para el mejor funcionamiento de este.

Nivel organizacional: en este nivel es donde todo se junta para ser un solo ciclo, es donde los directores, los gerentes, obreros, empleados, sindicatos entre otros se unen en relación con una reciprocidad, es decir, los empleados trabajan arduamente para tener un premio, y por lo

contrario los directores esperan el mayor esfuerzo de sus obreros para otorgarles un incentivo para seguir motivando la producción.

Con lo anterior se puede decir que observar el CH en la organización es muy importante ya que con eso se puede dar cuenta de las necesidades de los trabajadores y que siempre hay un punto trascendente para notar que, es la reciprocidad que se le da al empleado para mejorar y motivar en el trabajo.

4.2 Ambiente Laboral

El ambiente laboral es el lugar donde los empleados trabajan, el trato que reciben de su jefe e incluso de sus mismos compañeros; en general es el contexto de todo lo que esto involucra por lo cual es uno de los factores más importantes hoy en día para las empresas, sin embargo, a veces las características son difíciles de definir ya que lo pueden conformar elementos tangibles e intangibles, si bien esto es un punto muy importante sobre todo para los empleados, ya que cuando existe un buen ambiente laboral se mejora la productividad e incluso se ve reflejado en su vida personal.

El lugar de trabajo es donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo por eso es tan importante para ellos poder estar contentos con el lugar en donde trabajan, esto repercute en la salud del trabajador incluso de la empresa en general, y si no existe o es mala afecta en su comportamiento. Hay ciertas características que menciona Dueñas (2015) que existen para tener un buen ambiente de trabajo que son las siguientes:

- **Ambiente físico:** está determinado por un espacio en común con todos los integrantes de la organización, pero es muy importante que

este sea del agrado del trabajador, tiene que ser un lugar limpio que motive a llegar todos los días a realizar los labores.

- **Ambiente social:** este lo conforman todas las personas que trabajan en la organización, influye en la forma de tratarse, que la mejor manera es tener un ambiente de cordialidad y respeto mutuo entre todos, si bien para algunos es mejor tener un clima más relajado donde puedan expresarse más allá de lo profesional, siempre y cuando se mantenga el respeto y la responsabilidad que esto conlleva.
- **Facultamiento:** esto se refiere a la libertad de las personas de crecer en la organización que tengan más oportunidades de escalar para la obtención de un mejor puesto, de tener voz y voto en las decisiones y sobre todo tener la confianza de que el trabajador hará bien las cosas sin que alguien lo esté vigilando siempre.
- **Identidad:** este es un punto clave para los empleados para que no se sientan simplemente como una herramienta que la organización requiere, sino por lo contrario sentirse parte de la empresa de los logros de los beneficios de las metas y así de esta manera tener mejores resultados en todos los aspectos.

Estos son algunos elementos clave que se tienen que tomar a consideración para un clima laboral, no olvidando que siempre tiene que existir la motivación, inclusión, recompensa, respeto, confianza, entre otras características que lo conforman. De esta manera todos se sienten cómodos en su lugar de trabajo y la convivencia se hace menos rutinaria y más agradable. Existen ciertas funciones del clima laboral que menciona Torrecilla (2013) como son:.

- **Vinculación:** esto implica que el grupo de empleados deje de actuar de una manera mecánica y no estén relacionados o directamente vinculados e interesados con la tarea que estén realizando.
- **Evitar la obstaculización:** esto quiere decir que las tareas que los empleados realizan que ellos consideran poco importantes o hasta cierto punto inútiles e incluso obstruyen con las actividades realmente importantes, las dejen de ver así y las conviertan en útiles y hasta en una manera de llegar más fácil a cierta meta.
- **Intimidad:** este punto es muy importante para los empleados ya que les permite convivir de una manera amistosa entre ellos y fuera de los temas que sean relacionados con la organización, para lograr esto hay muchas maneras como ciertas reuniones que se hacen en fin de año para que los empleados convivan y se conozcan más allá de las labores profesionales o incluso pueden hacer infinidad de actividades que les permita tener mayor intimidad entre ellos.
- **Evitar alejamiento:** muchas veces los empleados tienen cierto temor a la figura de autoridad porque existe un alejamiento “emocional” de manera que lo más recomendable es que exista un acercamiento que es importante y significativo para los empleados, si bien a lo mejor no podrá haber una relación tan estrecha como con los compañeros de trabajo, por lo menos que exista una relación cordial.
- **Apoyo:** que se siente el apoyo tanto de los gerentes como de los compañeros, no tener temor a equivocarse y saber que se contará con ese apoyo de arriba hacia abajo y viceversa.

- **Tolerancia a los errores:** este va de la mano con lo anterior, ser tolerante a los errores que me puedan cometer los empleados y saber que se cuenta con el apoyo necesario para avanzar y mejorar en las técnicas o procedimientos requeridos.

Beneficios de un ambiente laboral son:

- Satisfacción de los empleados
- Mejor comunicación
- Facilita los procesos
- Mayor confianza en sí mismos y en la organización
- Hay mayor empatía con las necesidades de todos
- Se logra hacer un gran ET
- Motivación
- Amistad en el trabajo
- Permite identificar las necesidades de los empleado

Resultados de un ambiente laboral negativo:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Rivalidades
- Demoras

- Mayor rotación del personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones en el proceso de trabajo

Por estos puntos negativos es muy recomendable que en cualquier empresa exista un buen ambiente laboral, ya que como se ha mencionado aparte de que los empleados se sentirán mejor esto repercutirá en beneficio de la organización, ya que muchas veces no se le toma la importancia necesaria hasta ver los resultados negativos y es difícil salir de una situación complicada cuando sigue trayendo aspectos no favorables, es por eso que se debe fomentar desde un principio.

Con lo anterior se puede decir que el ambiente laboral es un factor de importancia en la empresa sobre todo para los trabajadores ya que entre menos sea de su agrado el trabajo se volverá tenso y forzoso por otro lado si este es agradable para el trabajador todo se hará más fácil de sobrellevar e incluso agradable.

4.3 Motivación y valores compartidos

La motivación es un factor importante en las organizaciones, permite analizar el comportamiento del trabajador, permitiendo así que se sienta mejor con lo que hace y de cierta manera beneficia tanto a la empresa, debido a que realiza mejor su labor, advirtiendo que para el trabajador es motivante, ya que pueden existir ciertos incentivos.

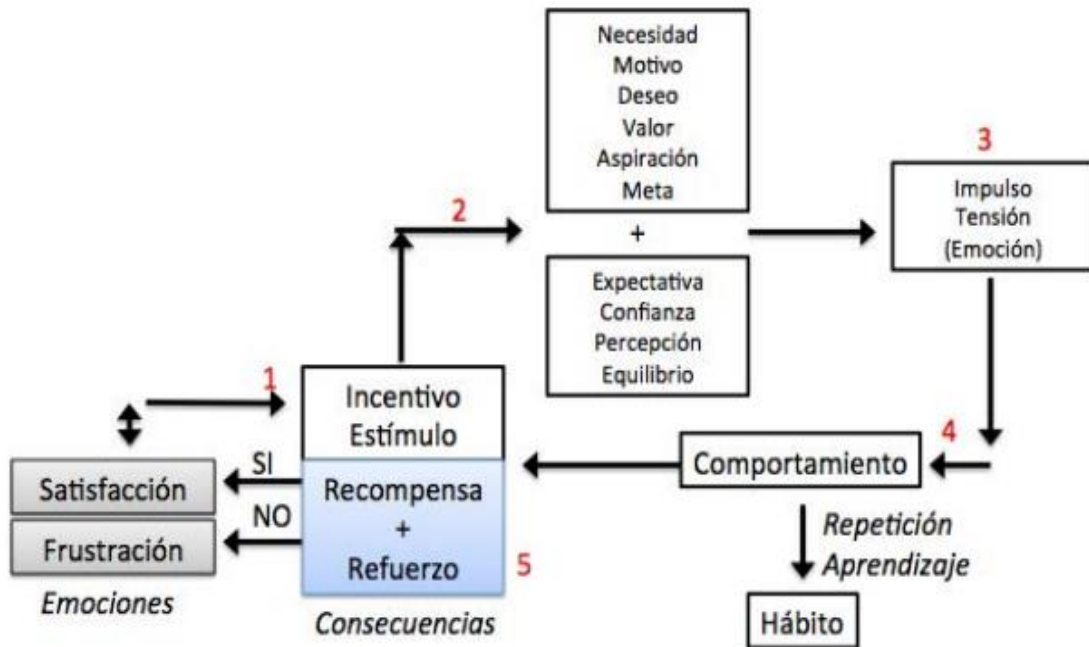
El ciclo motivacional se conforma por cinco etapas conforme a lo que menciona la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE, 2015).

La etapa 1 es motivar este es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (etapa 2) de los empleados por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo favorable para el (etapa 3) que le obliga a realizar un esfuerzo mayor y orientar sus comportamientos (etapa 4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (etapa 5).

Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable según lo mencionado por la FCEE a los individuos los puede llevar a ciertas reacciones negativas que también afectan al equipo de trabajo, al contagiarlos de la misma manera y hacerles creer que no es suficiente lo que están obteniendo a cambio de su trabajo, y en consecuencia traen situaciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.).
- Alineación, apatía y desinterés.

Figura 2. Ciclo motivacional



Fuente: Elaborado por la facultad de ciencias económicas y empresariales con datos de Valderrama (2010).

Existen muchas teorías que hablan sobre la motivación como son la de Maslow, la teoría de McClellan, teoría de las expectativas, la teoría de Chiavenato entre muchas otras, que han sido empleadas a lo largo del tiempo, pero no se mencionarán, solo se indicarán algunos tipos de motivaciones que son tres y son los siguientes:

- **Motivación extrínseca:** según Pastrana (2013) “es aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará

el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida” (Párr. 7). En este tipo de motivación se pretende que el dueño de la organización motive al trabajador a través de incentivos, regalos, ciertas facilidades o ciertas ventajas profesionales para que el empleado tenga una mayor productividad.

- **Motivación intrínseca:** como menciona Pastrana (2013) “Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo” (Párr. 8). Cuando un empleado está a gusto con su trabajo hace las cosas por su propio interés, aunque cabe destacar que para que esto suceda tienen que haber influido antes otros factores, como el espacio de trabajo, la buena comunicación y sobre todo el buen ambiente laboral que se debe de tener, si no existen de antemano estos factores es muy difícil que se dé la motivación intrínseca.
- **Motivación trascendente:** conforme a lo que dice Pastrana (2013) es “aquella en la que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad” (Párr.9). Hay personas que son muy apasionadas con su trabajo y pueden tener este tipo de motivación, sin interés alguno solo por hacer un bien a los demás, un ejemplo de esto son las instituciones de ayuda de algún tipo, o ser voluntario en algún programa, entre otras.

Aunque es cierto que los empleados tienen interés porque su trabajo es bien remunerado, esta aseveración no lo es todo, ya que la mayoría de los trabajadores prefieren estar en un trabajo con estabilidad, que se sientan tranquilos, a otras situaciones, es por esto que la motivación, los premios y otros incentivos que puedan darse son recomendados para mantener el equilibrio y que todos ganen.

Valores compartidos

Para que exista el TE en una organización no es suficiente con identificarse con los objetivos, las metas y las normas acordadas, según menciona Sandoval (2014) es preciso, además, que se compartan valores, para que trabajar en equipo resulte más fácil y agradable para los miembros.

Según Lazalde (2014) “los valores compartidos son la base de la convivencia humana, ya que al vivir en sociedad las personas se relacionan con otras y comparten valores aceptados por la mayoría” (Párr.2).

A continuación se mencionan algunos conceptos de valores, que fueron emitidos por diversos autores, los cuales pueden encontrarse en un equipo de trabajo:

- ✓ **Respeto:** Patino (2012) menciona que este exige un trato amable y cortés además de que es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad y del TE, no obstante es garantía de transparencia, crea un ambiente de seguridad y cordialidad, ya que permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás; evita las ofensas y las ironías dentro del TE pues no deja que la violencia y la agresividad se convierta en

el medio para imponer criterios entre los miembros; además reconoce la autonomía de cada ser humano y acepta de buena forma el derecho a ser y tener diferentes puntos de vista (Párr. 2-3).

- ✓ **Actitud:** según la página CONCEPTODEFINICION.DE (2014) “se trata de una capacidad propia de los seres humanos con la que enfrentan el mundo y las circunstancias que se les podrían presentar en la vida real” (Párr. 1). La actitud desde un punto de vista más general puede ser simplemente buena o mala y a continuación se explican estos dos tipos de actitud:
 - **Actitud Positiva:** es aquella que se fundamenta en los principios de la igualdad y la tolerancia, además de la paciencia que alguien puede tener respecto a otra, define un parámetro de conducta favorable así como la necesidad de esta por parte de todos los componentes de un ET es esencial a la hora de mantener una relación favorable y que el trabajo salga bien hecho.
 - **Actitud Negativa:** son predisposiciones o conductas convertidas en malas intenciones de una persona ante la sociedad y el equipo de trabajo, con actitud negativa se consiguen relaciones sin honestidad alguna, las cuales están destinadas a terminar negativamente si esta no mejora (Párr.2).
- ✓ **Confianza:** según menciona Workmeter (2015) el TE exitoso se fundamenta en la confianza. Cada miembro de un equipo debe generarla y cultivarla a través de sus acciones y palabras y esforzarse en mantenerla. También, cada miembro debe ser capaz de confiar totalmente en las otras personas con las que trabaja. esta

tiene partes importantes a considerar por los miembros del equipo como son los siguientes puntos:

- **Compromiso:** cada miembro debe comprometerse a ayudar a sus compañeros a alcanzar sus objetivos cuando aparezcan obstáculos personales y profesionales que haya que superar, también deben confiar en que las otras personas van a hacer la parte del trabajo sin errores. Cada miembro debe ser consciente de las consecuencias perjudiciales que acarrea el no cumplimiento de sus compromisos (Párr.2).
- **Competencia:** los miembros del equipo deben confiar en que sus compañeros de equipo son competentes y pueden terminar con éxito las tareas relevantes para el éxito mismo. Por ejemplo, para concentrarse en la tarea que le ha sido asignada sin tener que preocuparse por que sus compañeros de equipo también lleven a cabo sus tareas (Párr.3).
- **Comunicación:** la comunicación consistente y significativa es imprescindible para la creación de confianza dentro de un equipo. Por ejemplo, si un miembro termina una de las primeras tareas, debe hacérselo saber a sus compañeros de trabajo y preguntar si otro miembro del equipo necesita ayuda con la parte del trabajo que le corresponde.

Además, si un miembro de un equipo descubre información relevante para el éxito del equipo, como un cambio de fecha o la falta de recursos, así como algún inconveniente este debe hacérselo saber a sus compañeros lo antes posible (Parr.5).

- **Colaboración:** cuando los miembros de un equipo colaboran son capaces de compartir sus ideas creativas sin miedo a que otro miembro se adjudique sus logros. Además, cuando los miembros de un equipo sienten que pueden confiar en sus compañeros, planteará las preocupaciones que considera son relevantes para alcanzar los objetivos. Por tanto, lograr este ambiente de colaboración, basado en la confianza, permite que los miembros de un equipo quieran y puedan compartir información personal y profesional de forma fluida y natural, involucrando a todos los miembros del equipo (Párr.6).

- ✓ **Responsabilidad:** según el Ministerio de Hacienda (MH, 2015) “se refiere a cumplir con las labores encomendadas y reconocer conscientemente las consecuencias de las actuaciones. Para ello, es necesario actuar cumpliendo con las funciones y obligaciones por encima del interés personal” (Pág.8).

- ✓ **Honestidad:** según menciona Aguilera (2015) “la honestidad se particulariza en la actuación de las stakeholders¹⁴, ya que se encuentra bajo el compromiso de decir la verdad, puesto que debe mostrar evidencia de que lo que dice, hace o piensa es cierto y real (Pág. 28).

Según lo citado por Aguilera (2015) la conformidad con lo real, lleva a los integrantes del equipo, a proveer datos ciertos, dentro de un marco de exactitud y oportunidad así como, una conducta honesta esto indica una actuación sin

¹⁴ Stakeholders son todos aquellos agentes, internos o externos, que de alguna u otra forma están involucrados con la actividad de una empresa, y que por ende resultan afectados con el desempeño de ésta.

intereses ocultos y una comunicación coherente entre los integrantes de los equipos de proyecto Project Management Institute ¹⁵(PMI, 2006).

Por lo anterior se puede decir que la honestidad es crucial al trabajar en equipo ya que cada miembro tiene un papel y una tarea específica que al juntarse con los demás hace el logro del proyecto, de esta manera si no se trabaja honestamente con los miembros del equipo tanto con la información transmitida como con las actividades que se realizan el logro del objetivo se verá perjudicado e incluso aplazado.

- ✓ **Franqueza:** Revueltas (2017) menciona que es un pilar básico en los equipos de trabajo ya que sin transparencia es imposible llevar a cabo la inspección y la adaptación de las actividades que son realizadas por los miembros. Por tanto, el equipo debe ser transparente con el trabajo que realiza, con el progreso del mismo, y con el conocimiento que adquiere. No obstante, los miembros del equipo deben estar abiertos a aprender nuevas habilidades o adquirir nuevos conocimientos que los transformen en multi-funcionales puesto que estos deben tener una actitud abierta y proactiva para mejorar sus capacidades y aptitudes profesionales, además de contribuir a favor del equipo, lo que se traduce en crecimiento personal (Párr. 30).

Aunado a lo anterior se puede decir que los valores que son utilizados dentro de un ET se diferencian de otros porque estos son grupales, es decir todos deben estar familiarizados con ellos y llevarlos a cabo, no obstante se deben tener en

¹⁵ Project Management Institute (PMI) es una organización estadounidense sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.

cuenta para el logro de sus objetivos, para fijar sus metas, e incluso para asignar actividades.

Estos valores se van adaptando, desarrollando y también modificando según sea el caso en primer lugar a las necesidades del equipo y en segundo lugar a los miembros, para el bienestar de este, ya sea en el tiempo en el que se está trabajando en el equipo o puede ocurrir al estar en otros equipos dentro de la organización.

4.4 Características y requisitos para realizar el trabajo en equipo

Para que el TE tenga un rumbo correcto y se desarrolle lo más eficientemente posible es indispensable que esté formado con ciertas características y requisitos debido a que un ET no se estructura y forma fácilmente ya que necesita desarrollarse con el tiempo, no obstante, a continuación se mencionaran algunas características:

- ✓ **Abre las puertas a la participación:** no es correcto que las decisiones sean tomadas unilateralmente dentro de un equipo, por lo que una parte esencial del TE será discutir las ideas y hacer partícipes a todos del rumbo que se toma, pues eso retroalimenta el compromiso y la pertenencia.

Las personas que integran el ET, aun cuando tengan tareas específicas que cumplir, deben sentirse involucradas no solo en el proyecto global sino también en la discusión de los problemas y en las decisiones que se tomen, así como discutir y analizar las tareas en equipo ya que es importante que cada miembro tenga una

participación activa en él. Para ello se debe tener en cuenta que nadie puede entender o resolver un problema solo (Enciclopedia de características, 2017).

- ✓ **Esfuerzo, conductas flexibles y adaptables:** los miembros deben esforzarse en cumplir inicialmente con alguna tarea asignada y enseguida con el logro de los objetivos planteados por el equipo, además de tener conductas flexibles y adaptables refiriéndose lo anterior a tener disposición a cualquier actividad incluyendo alguna crítica constructiva (Mena, 2013).
- ✓ **Competencias complementarias:** en un ET se debe tener en cuenta el hecho de que cada miembro debe complementarse entre sí para que se logre trabajar conjuntamente tomando en cuenta sus capacidades profesionales y su estilo de trabajo, se debe fomentar el trabajo a simulación de engrane, un miembro requiere de otro para funcionar así lo menciona (Mena, 2013, Párr.13).
- ✓ **Cohesión:** dice Díaz (2016) la unión es lo que hará que el grupo pueda superar las adversidades. Todos se deben esforzar porque cada uno de los miembros conserven una motivación alta ya que en este punto es indispensable que todos posean empatía y sean capaces de darse cuenta de cuándo un compañero puede estar pasando un mal momento y apoyarlo.
- ✓ **Tamaño:** Martínez (2015) menciona que este afecta a la efectividad del grupo dependiendo de la actividad que realice ya que hay actividades en las que los grupos pequeños pueden funcionar muy bien es el caso, para cuando se realicen actividades rápidas, en la

cual se puede ver que los miembros no se entorpecen entre si y otras en donde se requiere que el grupo sea grande.

Por ello es recomendable contemplar en algunas ocasiones grupos de trabajo pequeños, que no sean más de 4 o 5 personas ya que se puede incurrir en cometer errores, además integrados por miembros heterogéneos es decir, de distintos géneros, edades, personalidades, formaciones etc. Por otro lado como se mencionó anteriormente a continuación se describen algunos requisitos para que se pueda realizar el TE:

- ✓ **Definir la organización del equipo:** según Conocimientosweb.net, 2013) se deben delimitar las funciones que cumplirá cada persona dentro del equipo, dar a conocer las normas de funcionamiento de cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y además, establecer un calendario de reuniones. No obstante se deben respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- ✓ **Flexibilidad:** esta se refiere a la capacidad que tiene cada miembro de aceptar nuevas ideas, adaptación a los cambios en cuanto a las rutinas y procesos, y a la habilidad para adaptarse a las características de personalidad de cada uno de los colaboradores que integran el ET según menciona (Estudio Mark-Vent, 2015).
- ✓ **Autoconocimiento:** el estudio antes mencionado dice que esta es una habilidad que deben tener los miembros del equipo y que hace referencia a la capacidad que tiene cada individuo para afrontar y conocer sus propias fortalezas y debilidades de manera que pueda ayudarse o corregirlas para utilizarlas en el beneficio propio y del ET.

- ✓ **Recursos necesarios:** según lo menciona la revista (Entrepreneur, 2017) el equipo debe poseer el lugar adecuado, es decir las instalaciones correctas que hagan que los miembros se sientan cómodos, los recursos técnicos como son herramientas, para el desarrollo de sus actividades, además de presupuestos y tiempo suficiente para realizar su trabajo.

Aunado a lo anterior también son necesario métodos y técnicas como son las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas, y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, computadoras, son imprescindibles para encarar un TE con todas las garantías (Abanto, 2016).

- ✓ **Aceptar las críticas:** según menciona El confidencial (2016) la mejor manera para evitar las críticas es escucharlas, reflexionar sobre ellas e implementar los cambios necesarios para que no repitan. El día a día laboral debe ser una enseñanza continua, por lo que es común cometer errores, e incluso se tornan positivos si estos ayudan a crecer y a aprender.

Por ello en ocasiones se da el caso en el que no se comparta la corrección de un superior, pero con razón o sin ella, no queda más remedio que resignarse y mostrarse positivos, aplicando la frase de que el jefe siempre tiene la razón, no obstante la peor actitud en estos casos, es ponerse a la defensiva. Por una parte esto ocasionara que no se aprenda del error, mientras que por otro lado se generará una discusión innecesaria y generadora de conflictos y en la mayoría de ocasiones, que aun teniendo razón, se esté destinado a perder ya que la última palabra no suele ser la del trabajador.

- ✓ **Saber trabajar bajo presión:** menciona El confidencial (2016) Como afirmaba el escritor Robert Louis Stevenson, “la vida no es una cuestión de tener buenas cartas, sino de saber jugar bien una mala mano” (Párr.10). Muchas veces los miembros del equipo se ven obligados a trabajar con el tiempo en contra y otros obstáculos que dificultan su trabajo.

Por eso, preparase para manejar la presión controlando las circunstancias de estrés y conservando la calma, ayudará a salir delante de la mejor forma posible y ganar puntos en su carrera profesional. Lograr cumplir los plazos asignados es hoy en día una de las cuestiones más valoradas por los empleadores.

- ✓ **Planificación:** la gestión del tiempo es necesario para desempeñar las tareas, al menos las más importantes, sabiendo distinguir entre lo accesorio y lo urgente o prioritario. Para ello, es necesario contar con una buena capacidad de planificación, disciplina, constancia y conciencia de hasta dónde pueden llegar las capacidades de cada miembro para no cargarle con demasiadas tareas que luego se queden solo en papel (Párr.12).
- ✓ **Positivismo:** el optimismo es una actitud que hace el trabajo más fácil no sólo de un integrante, sino del resto de compañeros. Tener una visión distinta del panorama no sólo hace que el trabajo sea más agradable, sino también menos estresante e incluso relajado. Además, diversos estudios han manifestado que mantener una actitud positiva incrementa la productividad al formar un buen ambiente de trabajo (Párr. 14).

Por otro lado con lo antes mencionado se puede decir que el TE es caracterizado por diversos puntos que son necesarios para la integración de este, así como algunos requisitos que sacaran a flote el rumbo del equipo, además de que son indisponibles para llamarse equipo ya que como se ha mencionado éste es parte de la organización pero trabaja en diferente espacio y tiempo pero con una misma dirección que es la de cumplir con los objetivos de la organización.

4.5 Estrategias efectivas utilizadas en las empresas manufacturas

Para competir, las empresas de manufactura requieren de estrategias, que logren crear valor para el cliente, donde el valor es una combinación de costo, calidad, disponibilidad, servicio, confiabilidad, tiempo, entregas a tiempo. Reyes (2012) menciona que en el sector manufacturero, se ha observado un incremento en la implementación de técnicas de mejoramiento continuo en los últimos años.

Por otro lado las empresas de México (subsidiarias y maquiladoras) están ahora implantando como estrategia competitiva los métodos de la Manufactura **Lean** en sus plantas de manufactura. La Manufactura Delgada (Lean) agrupa una serie de métodos principalmente enfocados a minimizar el uso de recursos o reducir los desperdicios en la manufactura a través de equipos de trabajo. Entre los métodos para la Manufactura Delgada (Lean) por ser implantados a través de equipos de trabajo coordinados por un facilitador se tienen:

Método de Análisis del valor agregado: según menciona Dávila (2014) el Análisis de Valor Agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias. Es erróneo pensar en

el valor agregado como algo adicional al producto, es decir, un regalo o un plus por sobre lo que el cliente espera.

Algunos beneficios de este son:

- Apertura a la innovación
- Mejora de la calidad
- Incremento de utilidades
- Incremento de la productividad
- Mejora de la rentabilidad
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo (Párr. 5).

En este método, para identificar las actividades que agregan valor, el equipo hace un listado muy minucioso de todas las actividades para cada proceso de manufactura o administrativo y elabora un diagrama de flujo de valor, señalando la duración de las actividades y distancias recorridas, en donde se identifican las actividades que agregan valor y las que no agregan valor, después de un análisis los equipos proponen e implantan soluciones.

Método de las 5S: menciona Bortolotti (2014) es una de las herramientas que incluye el denominado método Toyota. Su nombre proviene de las primeras letras de las palabras japonesas que conforman los cinco puntos a seguir para aumentar el orden y la eficiencia del lugar de trabajo con el objetivo de incidir positivamente en la productividad empresarial.

A continuación se describen sus fases:

- **Seiri (la clasificación):** se refiere a la separación de todos los objetos y materiales que hay en el lugar de trabajo, además,

esta acción tiene por objetivo descartar los elementos innecesarios e identificar aquellos importantes para los procesos de trabajo (Párr.5).

- **Seiton (el orden):** una vez eliminado o reubicado todo el material, el siguiente paso tiene que ver con el orden del resto de objetos. Para ello será necesario colocar los objetos de oficina que se utilizan cada hora o a diario dentro del espacio tan cerca como para tomarlos estirando los brazos. También, colocar los materiales usados una vez por semana o al mes cerca del lugar de trabajo y aquellos elementos que se usan con menos frecuencia deberán ubicarse más lejos y así sucesivamente asegurándose de que en todo momento los supervisores y superiores autorizan la reubicación de objetos, así como de que los trabajadores están informados de las nuevas ubicaciones (Párr.7).
- **Seiso (la limpieza):** es una regla indispensable de la metodología de trabajo japonesa, que debe llevarse a cabo diariamente antes de iniciar la jornada laboral y a la hora del cierre. Según esta regla, los mismos trabajadores deben asegurarse de que su lugar de trabajo está limpio en estos dos periodos de tiempo, mientras que un supervisor deberá comprobar que efectivamente se ha llevado a cabo una limpieza adecuada (Párr.9).
- **Seiketsu (la estandarización):** en la fase de estandarización se pretende que las fases anteriores se conviertan en hábito, de forma que se lleven a cabo naturalmente. Para lograrlo va a ser indispensable crear procedimientos para evaluar

periódicamente el seguimiento de la clasificación, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo (Párr. 11).

- **Hitsuke (la autodisciplina):** se trata el comportamiento y actitud adecuada en el trabajo, con el objetivo de asegurar el buen cumplimiento de las 5 “S. Los trabajadores deben tratar el lugar de trabajo como si fuera su propia casa e integrara los 5 pasos como una tarea más de su jornada laboral y no como una imposición absurda (Párr.13).

Se refiere a mantener un orden y limpieza permanente en la planta de manufactura y oficinas para reducir desperdicios en espacios y tiempos de búsqueda. Algunas veces una máquina que no se utiliza ocupa mucho espacio en la planta y puede provocar accidentes, o se da el caso de que no encuentran simples tornillos por no haber orden. La consecución de cada una de las fases irá conformando la denominada cultura de empresa y determinará en gran medida, el crecimiento de la productividad y eficiencia empresarial.

Método de Kaizen Blitz o Mejora Continua: como menciona Aguilar (2016) es una estrategia clave en la ejecución de Manufactura, se le conoce por su término japonés kaizen. Consiste en la eliminación constante de desperdicios a través de la mejora de la calidad del producto, de la reducción de costos, del aumento en la eficiencia; esto se consigue con un esfuerzo colectivo de los empleados en todos los niveles de la compañía.

Enseña a los empleados trabajar a en equipo formados por pequeños grupos, a solucionar problemas mediante la documentación y mejoramiento de los

procesos, recolectando y analizando datos, y a manejarse por sí mismos. Kaizen es el enfoque sucesivo del progreso y para su implementación solo se necesitan herramientas sencillas como los diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas y gráficas de control, etc. y se requiere de una dedicación de tiempo y esfuerzo significativo de parte de la administración (Pág.29).

Por lo antes mencionado se puede decir que las empresas manufactureras hacen hincapié en implementar estrategias enfocadas en su personal ya que tienen en cuenta hacer el TE, puesto que la mayoría de sus actividades se realiza en equipo además de que sus áreas están enlazadas, para así desarrollar sus actividades más fácilmente y con una mayor productividad.

4.6 Estrategias de trabajo en equipo para ser implementadas en las empresas manufactureras

El TE es indispensable en cualquier tipo de empresa, sin embargo en las empresas manufactureras tiene un mayor grado de importancia porque en estas empresas se necesita de mayor comunicación entre los empleados y jefes para realizar el proceso de creación del producto que realicen es por ellos que existen varias estrategias para realizar de una manera más práctica el TE. A continuación se mencionarán algunas de estas estrategias según Tuero (2017).

No enfocarse en el “yo” sino en el “nosotros”: Esto es muy común que pase en cualquier empresa ya que los jefes la mayoría de las veces piensan que el logro de todo es simplemente de ellos y se olvidan que si la empresa funciona es gracias a todos los empleados no solo a él, ya que si fuera el único trabajando probablemente los resultados no serían los mismos. Y es importante recalcar que todos son parte de lo que se ha logrado en la organización.

Delegar y confiar: en toda organización es líder debe tener presente que a la hora de las tareas debe confiar en sus empleados en que las cosas las harán bien y que él no es el único que puede hacerlas de una manera correcta. Esto fomentara un ambiente de confianza hacia el empleado y que lo motivara a hacer las cosas de la mejor manera. Si las cosas no son así solo se debe a dos cosas:

- No se ha elegido a los profesionales adecuados
- Se continúa pensando en singular

En el primer caso la solución es rápida, se contrata de nuevo y de manera correcta al personal que este realmente preparado para hacer las tareas que se le asignen, y por otro lado en el segundo caso es cuestión solamente del líder o jefe de la organización que debe sacarse de la cabeza esa idea errónea de que el solo puede hacer las cosas o tomar decisiones de manera correcta.

Potencia lo mejor de cada miembro: el líder de cada empresa debe de identificar las fortalezas y debilidades de cada miembro de su equipo para que de esa manera saque lo mejor de cada uno, también motivarlos y ayudarlos a mejorar en aquello donde les haga falta para poder realizar un trabajo aún mejor. Para que esto suceda el jefe tiene que conocer de manera cercana a sus trabajadores ya que a la hora de contratar es difícil de identificar las fortalezas de cada uno.

Tiempo para formarse y reflexionar: en muchas empresas se enfocan solamente en los resultados, en el arduo trabajo y se olvidan de la preparación que deben de tener sus empleados. Toda empresa debe contar con una mejora constante en sus empleados ya que con el tiempo existen métodos que puede mejorar la producción, para estar a la altura de la competencia. Se debe tener un espacio y cada cierto tiempo donde tanto los empleados y jefes sepan identificar donde están fallando, que les hace falta mejorar y que pueden hacer para

lograrlo, todas estas técnicas ya mencionadas son realmente básicas para implementar en cualquier empresa manufacturera ya que son simples, no toman casi tiempo y sin embargo pueden tener aspectos muy positivos una vez implementadas en cada empresa.

Por otro lado cabe mencionar que no se deben tomar de lado todas las demás estrategias que se han mencionado en los capítulos anteriores que también son muy importantes, como es la comunicación, objetivos comunes, celebración de logros, cohesión, entre muchas otras. Ya que de esta manera se tendrá un mayor resultado de manera beneficiosa a la hora de realizar todas estas técnicas que la mayoría son de fácil aplicación y que no necesitan ni aplicar mucho tiempo ni recursos, solamente voluntad para cambiar desde adentro de la empresa y ver grandes resultados.

VI. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS

El presente trabajo de investigación fue realizado en dos etapas: la primera al realizar la investigación documental, al verificar información en fuentes como: libros, revistas, periódicos, informes, etc. y la segunda realizando la investigación de campo al aplicar ciertas técnicas como fueron un cuestionario y una entrevista, para lograr el objetivo planteado, que fue proponer estrategias para implementar el trabajo en equipo en pequeñas empresas manufactureras de Chalco.

Se trata de una investigación exploratoria, debido a que se realizó para destacar algunos aspectos fundamentales de la organización y se trató de encontrar los procedimientos estratégicos o técnicas adecuadas para elaborar la investigación y posteriormente aplicarlas donde se tienen contemplados para mejorar el ambiente organizacional.

La investigación se considera como aplicada, ya que va dirigida a la solución de problemas prácticos y específicos en ciertas áreas determinadas de la empresa, que se centraron mayormente en los empleados, en la forma en que como se comunican entre sí para tener mejor resultados.

La encuesta aplicada a los empleados de las empresas fue dirigida a conocer como es el ambiente laboral, además se aplicó una entrevista a los jefes directos para saber si aplican alguna herramienta estratégica para implementar el TE. También para abrir el panorama a la investigación de aplicación de las herramientas, en los puntos más vulnerables en donde se requiere implementar alguna estrategia y dirigirse a esas áreas específicas, para conocer la situación de la empresa y proponer estrategias de acuerdo a las necesidades.

Así como la identificación del porque dichas estrategias no se llevan a cabo, de tal manera que las empresas señalen que es lo que les ha impedido pensar en el TE como un punto clave en su desarrollo y en el de sus trabajadores, al igual de aquellos factores que intervienen en ella para dejar a un lado este punto.

VII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos al aplicar en las Pequeñas Empresas Manufactureras localizadas en la zona industrial de Chalco. Chalco, Estado de México, un cuestionario a un total de cincuenta y cinco trabajadores, once por empresa; además de una entrevista la cual fue aplicada a veinticinco jefes de área, es decir, cinco por empresa.

La escala utilizada, tanto en el cuestionario, como en la entrevista fue utilizando la Likert donde los valores asignados fueron los siguientes:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Indeciso
2. En Desacuerdo
1. Totalmente en Desacuerdo.

Dicho cuestionario fue validado con el programa SPSS en la escala de Alfa de Cronbach, para determinar el nivel de confiabilidad.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo es proponer estrategias para implementar el trabajo en equipo en pequeñas empresas manufactureras de la zona industrial de Chalco y será utilizando una escala Likert.

Se agradece su colaboración para contestarlo, por lo que se le pide que exprese su posición respecto a las siguientes afirmaciones, aclarando que la información será utilizada únicamente para fines educativos:

Escala	Valor
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indeciso
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿La empresa cuenta con estrategias para trabajar en equipo?					
2	¿Recibe reconocimiento de la empresa por su dedicación al trabajo?					
3	¿Cuenta con el apoyo de sus demás compañeros para desarrollar las actividades que se le dificultan al trabajar en equipo?					
4	¿Existe comunicación efectiva en el entorno de trabajo?					
5	¿Cuenta con asesorías o apoyo constante cuando trabaja en equipo?					
6	¿Existe empatía con su jefe?					
7	¿Hay empatía con sus compañeros?					
8	¿Se considera un elemento importante en su grupo de trabajo?					
9	¿Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?					
10	¿Los logros de la empresa tienen que ver con el trabajo que desarrolla?					

11	¿La empresa le brinda la capacitación necesaria?					
12	¿La organización muestra interés porque se implementen estrategias para trabajar en equipo?					
13	¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?					
14	¿Se siente satisfecho con los resultados que obtiene al trabajar en equipo?					
15	¿La empresa ofrece incentivos por realizar bien el trabajo?					
16	¿La actitud de su superior lo impulsa a trabajar mejor?					
17	¿El trato de tu superior hacia usted es el adecuado?					
18	¿Le gusta recibir cursos de capacitación o mejora continua?					
19	¿Se siente satisfecho de ser parte de esta empresa?					

ENTREVISTA

La presente entrevista forma parte de una investigación cuyo objetivo es proponer estrategias para implementar el trabajo en equipo en pequeñas empresas manufactureras de la zona industrial de Chalco y será utilizando una escala Likert.

Se agradece su colaboración para contestarlo, por lo que se le pide que exprese su posición respecto a las siguientes afirmaciones, aclarando que la información será utilizada únicamente para fines educativos:

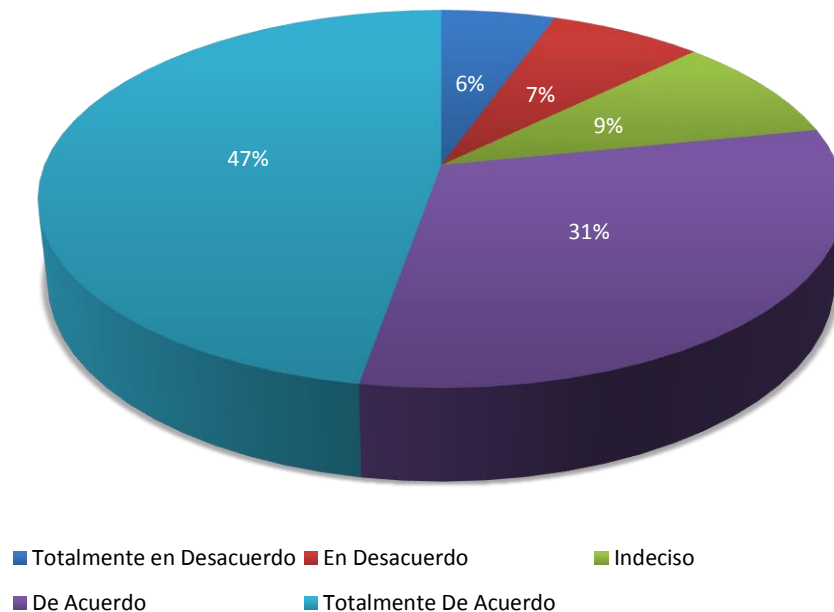
Escala	Valor
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indeciso
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Considera que el trabajo en equipo es indispensable					
2	En los cursos de capacitación se hace mención del trabajo en equipo					
3	Los empleados trabajan en equipo					
4	Se aplican estrategias para implementar el trabajo en equipo en los trabajadores					
5	Se capacita a los trabajadores para realizar sus actividades en equipo					
6	La empresa fomenta el trabajo en equipo					
7	Considera que a sus trabajadores les gusta trabajar en equipo					
8	Se nota claramente que los empleados prefieren trabajar individualmente					
9	El tiempo para realizar las tareas mejora al realizarlas en equipo					

10	Cuando se trabaja en equipo existen más conflictos entre los trabajadores					
11	Los nuevos trabajadores son incluidos fácilmente al equipo de trabajo					
12	Da a conocer a los trabajadores las ventajas de realizar el trabajo en equipo					
13	Es necesario trabajar en equipo en la organización					
14	Es aceptada la idea de trabajar en equipo					
15	Los trabajadores proponen trabajar en equipo al realizar actividades complejas					
16	Al trabajar en equipo las actividades son elaboradas más rápidamente.					
17	Los resultados al trabajar en equipo son con frecuencia favorables.					

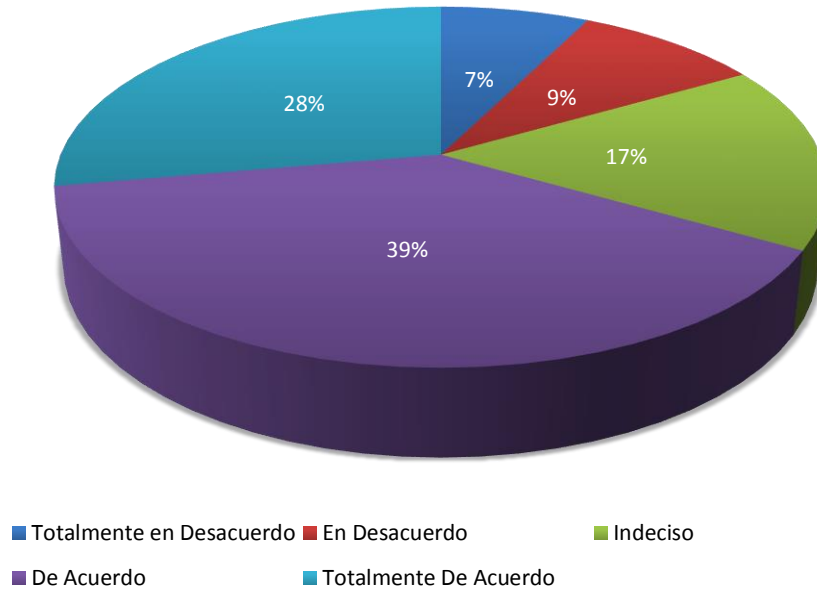
Cuestionarios aplicados a los empleados

Gráfica 1 ¿La empresa cuenta con estrategias para trabajar en equipo?



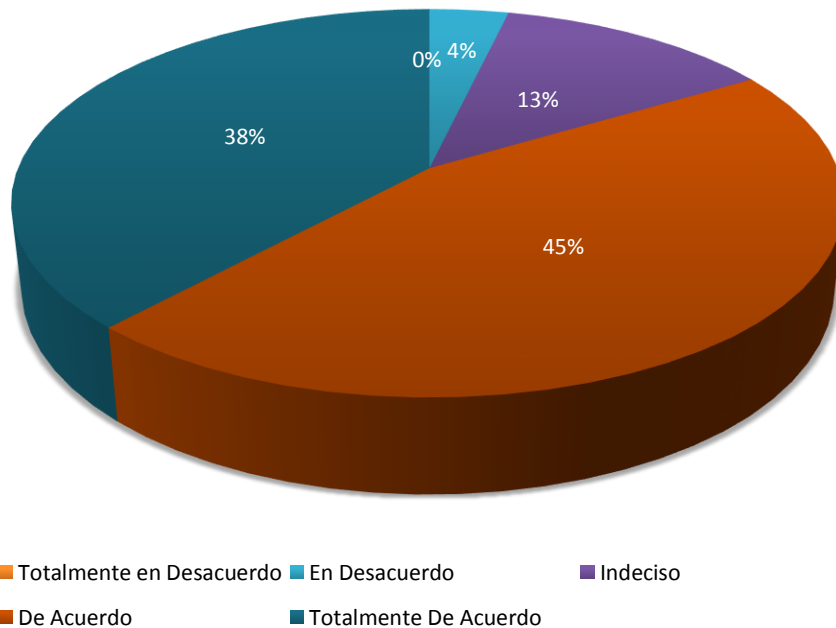
Al preguntar a los trabajadores si la empresa contaba con estrategias para trabajar en equipo el 78% contestó que estaba totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa buscaba estrategias y con ellas implementaba el trabajo en equipo, sin embargo resulta necesario analizar qué es lo que pasa con el 22% restante ya que es importante implementarlas en estas empresas para que pueda haber un cambio favorable al trabajar en equipo y de esta manera complementar las habilidades y talentos de sus trabajadores, logrando con ello disminuir sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

Gráfica 2 ¿Recibe reconocimiento de la empresa por su dedicación al trabajo?



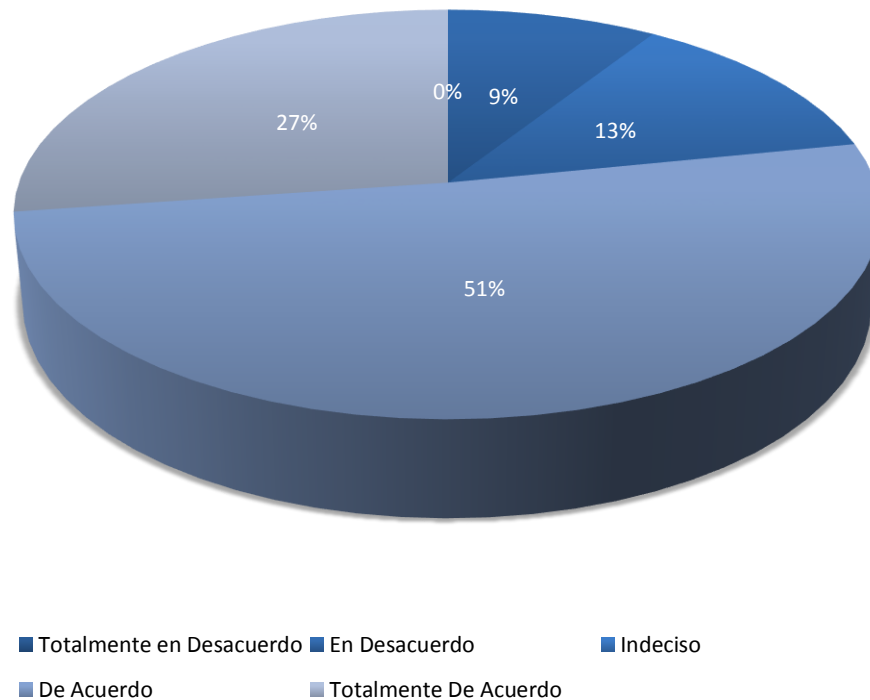
Al preguntar a los trabajadores si reciben reconocimiento de la empresa por su dedicación al trabajo el 67% contestó que estaba totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo se puede notar que no todos están en la misma postura por lo que es importante que tanto la empresa como sus jefes den reconocimiento a los trabajadores por su dedicación a las actividades que realizan ya que esto hará que se motiven y que quieran hacer cada vez mejor su trabajo, debido a que esperan un reconocimiento y este no siempre tiene que ser económico, pero es muy importante para el empleado para sentirse más compenetrado con la empresa.

Gráfica 3 ¿Cuenta con el apoyo de sus demás compañeros para desarrollar las actividades que se le dificultan al trabajar en equipo?



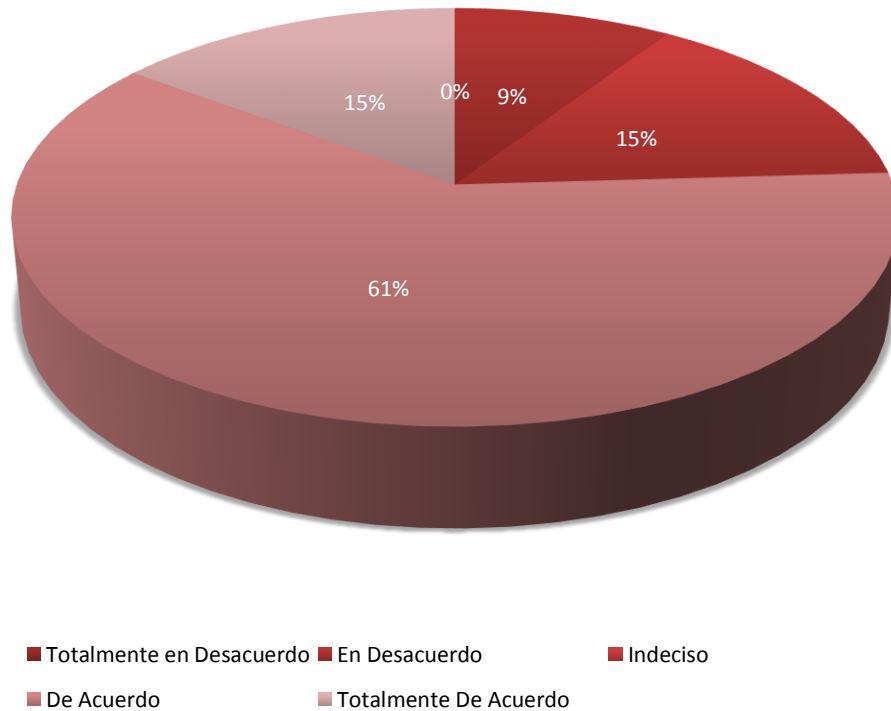
Los trabajadores afirman que cuentan con el apoyo de sus demás compañeros para desarrollar las actividades que se les dificultan a la hora de trabajar en equipo la mayoría con el 83% dijo que estaba totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque existe un 17% que no está de acuerdo esto puede perjudicarlos al no sentirse satisfechos con su ET por no tener el apoyo necesario por eso es importante que se cuente con él en todas las empresas y por parte de los compañeros de trabajo integrándolos en actividades diferentes para que se conozcan y acoplen entre sí, aplicando estrategias para integrarse como grupo y compaginar mejor.

Gráfica 4 ¿Existe comunicación efectiva en el entorno de trabajo?



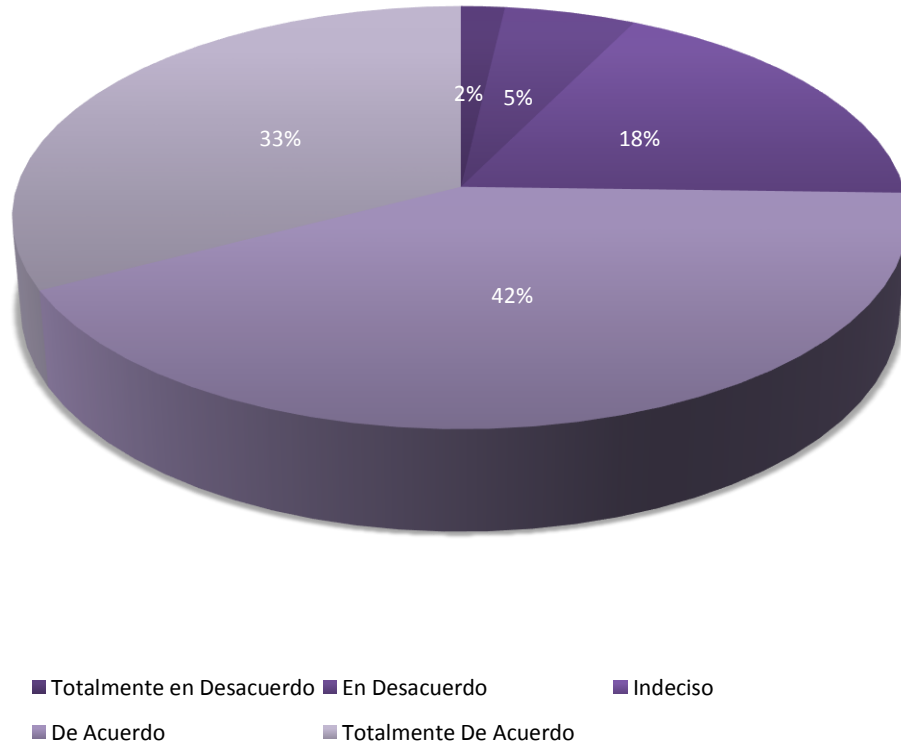
Existe comunicación efectiva en el entorno de trabajo, la mayoría contestó que estaba totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo se puede notar que no todos piensan lo mismo esto evidentemente les afecta en sus labores sobre todo porque son empresas manufactureras donde llevan un proceso para terminar el producto final, si bien en cualquier organización es indispensable tener una buena comunicación.

Gráfica 5 ¿Cuenta con asesorías o apoyo constante cuando trabaja en equipo?



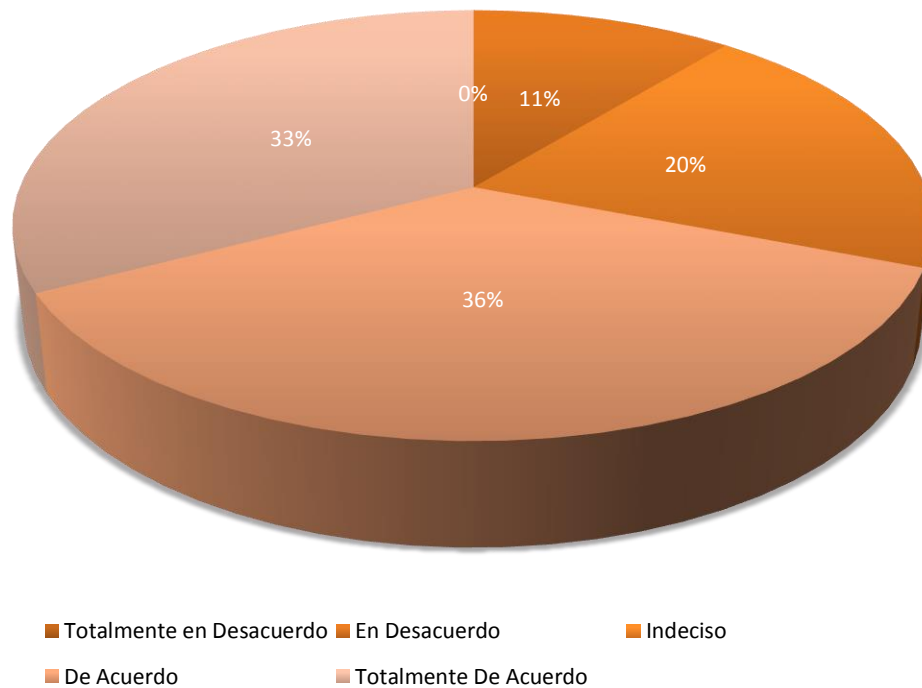
A los trabajadores encuestados, se les preguntó si cuentan con asesorías o apoyo constante cuando se trabaja en equipo y la mayoría con el 76% menciona que estaba totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque es importante contar con estrategias adecuadas para integrar un ET ya que se impulsa al empleado a trabajar en equipo para tener resultados mejores y más rápidos ya que si se hace una actividad entre varios se reducen los tiempos, favorece la creatividad y el aprendizaje al aportar ideas entre todos los trabajadores

Gráfica 6 ¿Existe empatía con su jefe?



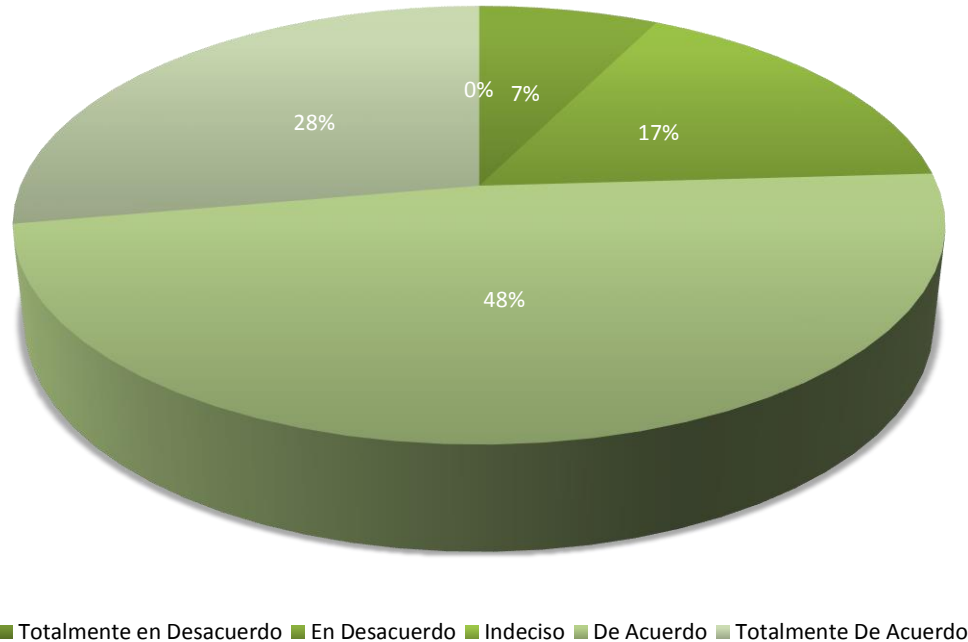
Existe empatía con su jefe, la mayoría con un 75% contestó que estaba totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo se puede notar claramente que no todos piensan lo mismo por lo que se puede decir que probablemente no existe o sea mala y es un factor que se tiene que ir mejorando la comunicación y la empatía e integrándose más al equipo, ya que el desempeño de los empleados cuando no sienten una comunicación y empatía con su jefe es desfavorable y se sienten más presionados y esto puede actuar de manera negativa para la realización de las tareas.

Gráfica 7 ¿Hay empatía con sus compañeros?



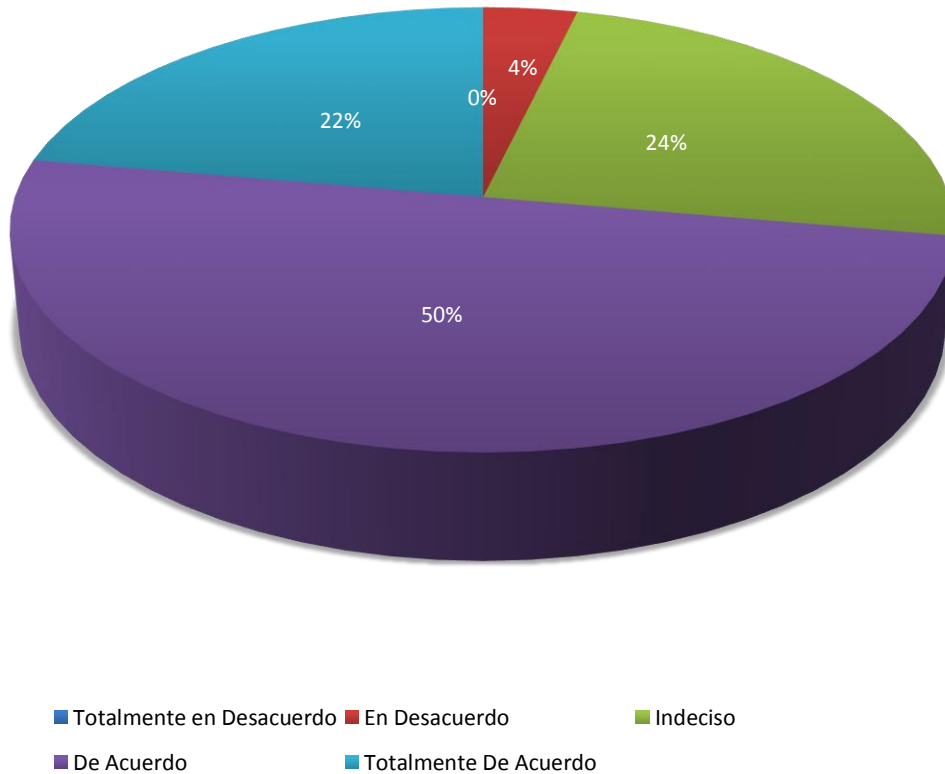
Existe empatía con su jefe la mayoría de ellos con el 69% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque se puede notar claramente que no todos piensan de la misma manera, si no se trabaja bajo el esquema de un grupo empático, pueden haber roses tales como que no exista compañerismo y la presión aumenta por parte del trabajador ya que sabe que no recibirá esa comprensión y apoyo que necesita para realizar las cosas de manera adecuada por lo que debe existir una amplia comunicación y compañerismo entre otros valores.

Gráfica 8 ¿Se considera un elemento importante en su grupo de trabajo?



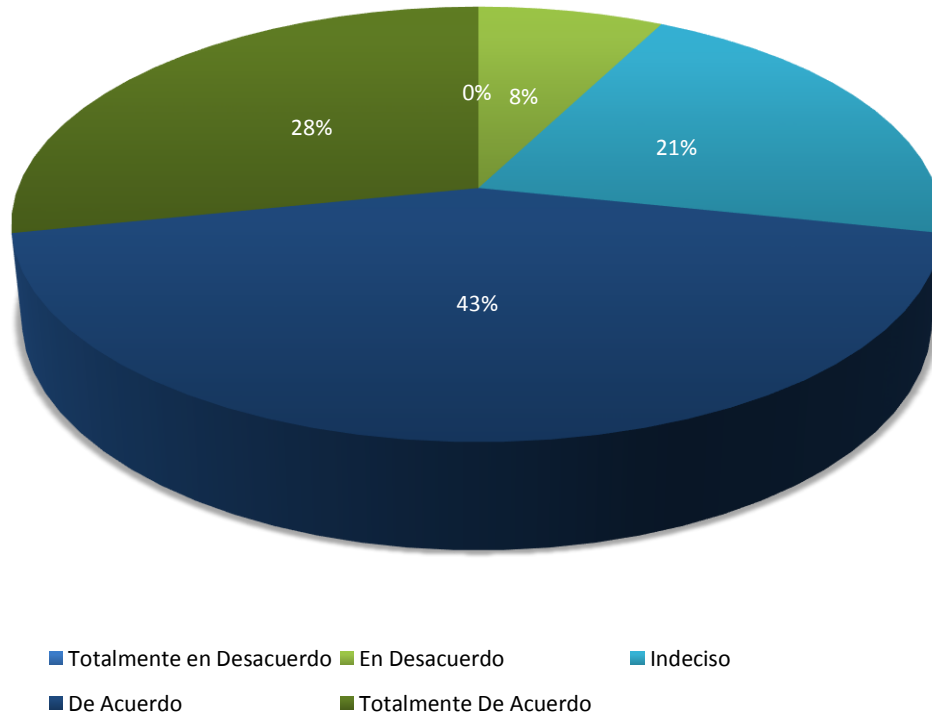
Se tiene contemplado algún elemento importante es su grupo de trabajo, la mayoría contestó con un 76% que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque se puede notar que no todos opinan lo mismo por lo que es indispensable que se trabaje en motivarlos con incentivos no necesariamente económicos y hacerlos notar valorando su trabajo individualmente, que sepan que independientemente de su labor todos los integrantes son importantes para cumplir con los objetivos que se tienen y mejorar.

Gráfica 9 ¿Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?



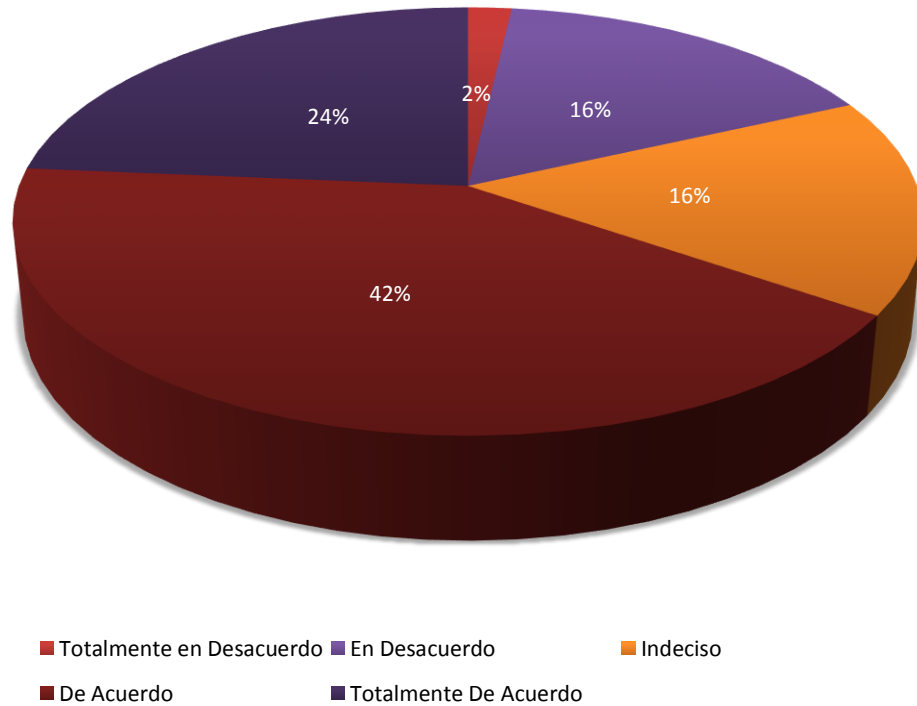
Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, la mayoría con un 72% contestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo se puede notar que no todos opinan lo mismo en estos casos se tiene que lograr que los integrantes del grupo de trabajo se abran más a la participación al compañerismo para ser escuchados y a la vez obviamente que se tomen en cuenta sus inconformidades o puntos de vista que puedan tener, esto se puede lograr aplicando sencillas técnicas.

Gráfica 10 ¿Los logros de la empresa tienen que ver con el trabajo que desarrolla?



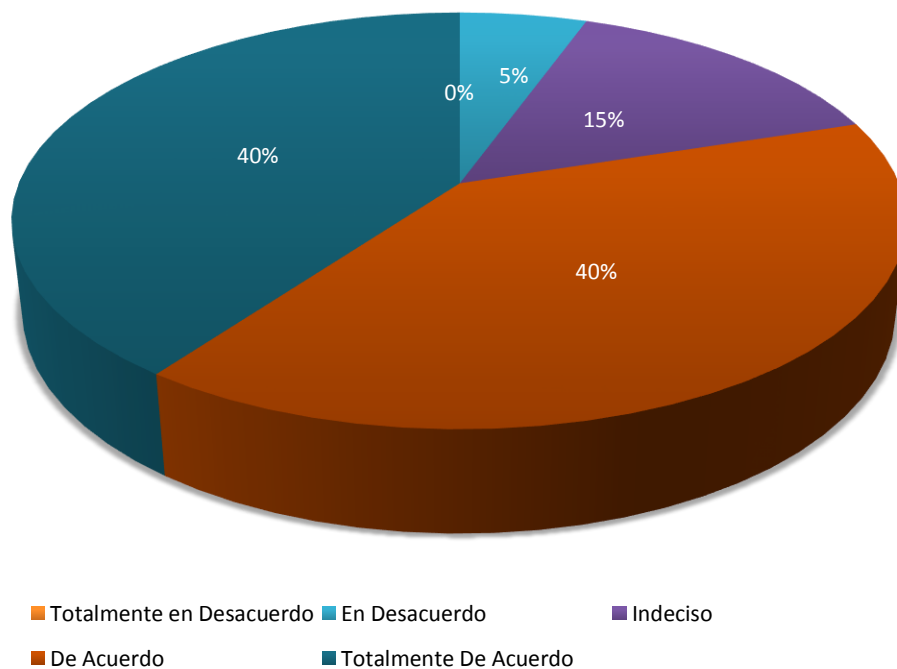
Los logros de la empresa tienen que ver con el trabajo que desarrolla, la mayoría con el 71% contestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, por otro lado se nota claramente que no todos están en la misma postura por lo que es importante que los trabajadores se consideren parte de la empresa sobre todo de sus logros los cuales ayudarán a motivarse aún más, utilizando las herramientas necesarias de integración de equipo y valoración de cada uno de los integrantes para tener más confianza y con ello poder crecer.

Gráfica 11 ¿La empresa le brinda la capacitación necesaria?



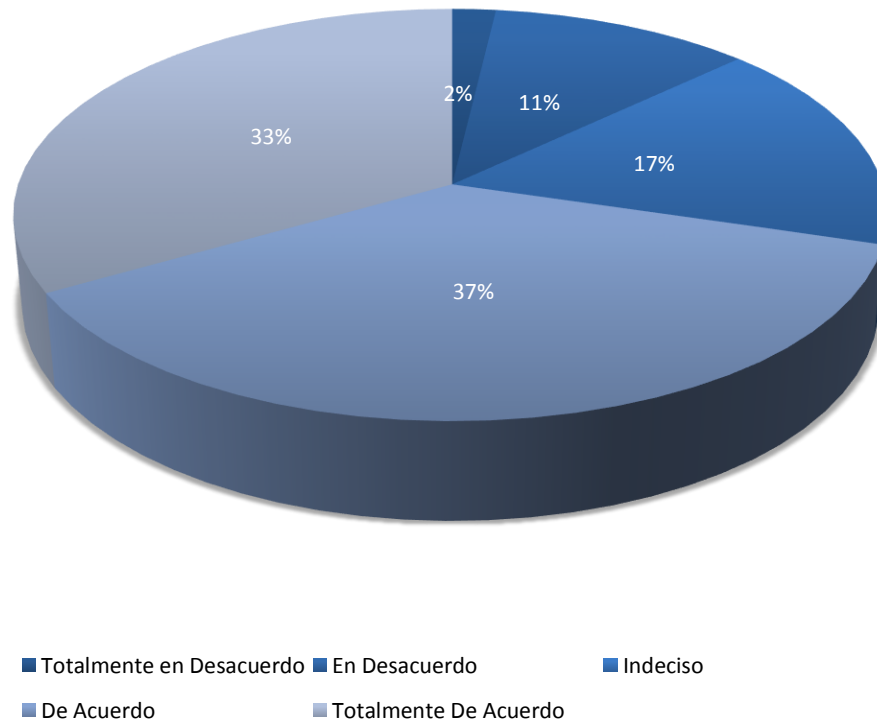
La empresa les brinda la capacitación necesaria, la mayoría con un 66% contestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque por otro lado se puede notar que todos piensan lo mismo por lo que se tiene que mejorar en las capacitaciones que se les da a los empleados de manera grupal e individual ayudándolos a mejorar con cursos de capacitación especiales para estar en un nivel competitivo con las demás empresas.

Gráfica 12 ¿La organización muestra interés porque se implementen estrategias para trabajar en equipo?



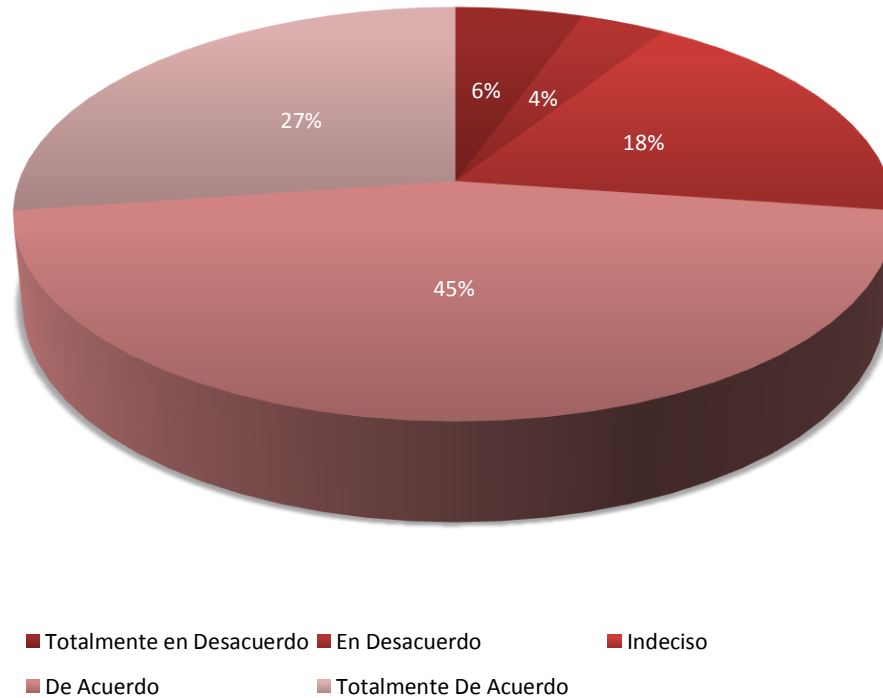
La organización muestra interés porque se implementen estrategias para trabajar en equipo, la mayoría con un 80% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, por otro lado se puede notar claramente que no todos están en esa postura por lo cual la organización debe ser precisa a la hora de implementar estas estrategias para que no se confunda al trabajador y por el contrario pueda ayudarlo utilizando técnicas de trabajo en equipo que sean sencillas, prácticas y del interés del trabajador y puedan aplicarse mejor.

Gráfica 13 ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?



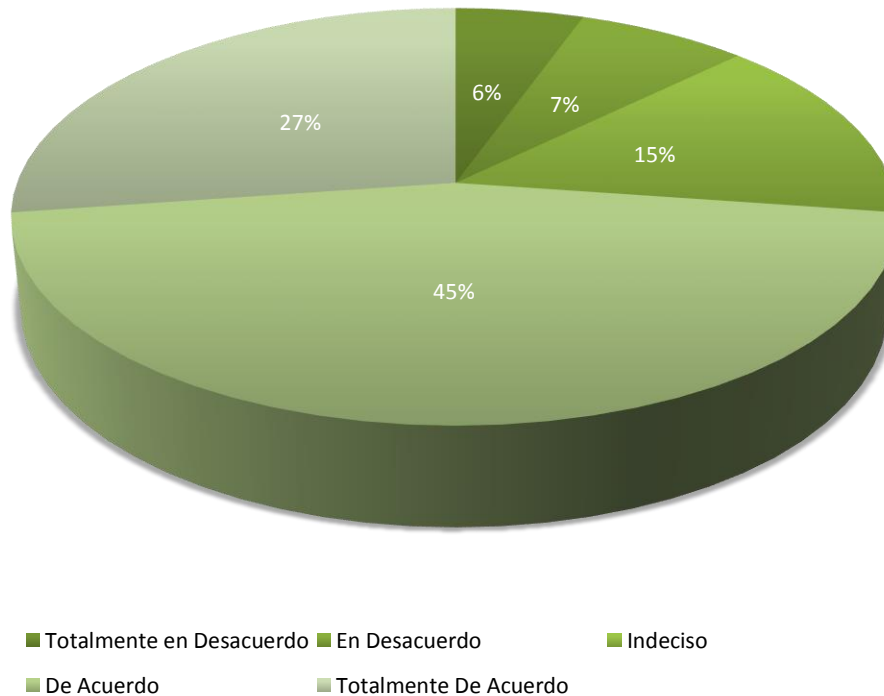
Reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral, la mayoría con un 70% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, por otro lado se puede notar que no todos opinan lo mismo, esto es un punto importante en cualquier nivel ya que siempre trae efectos positivos, por un lado el trabajador puede estar haciendo cosas que él considera ayudan a la empresa, pero necesitan que un tercero se los diga para darse cuenta en que están fallando por lo que es importante que el jefe siempre tenga empatía para hacer notar errores, apoyando a mejorarlos y por otro lado si su desempeño es bueno siempre es agradable que se le mencione que su trabajo es exitoso.

Gráfica 14 ¿Se siente satisfecho con los resultados que obtiene al trabajar en equipo?



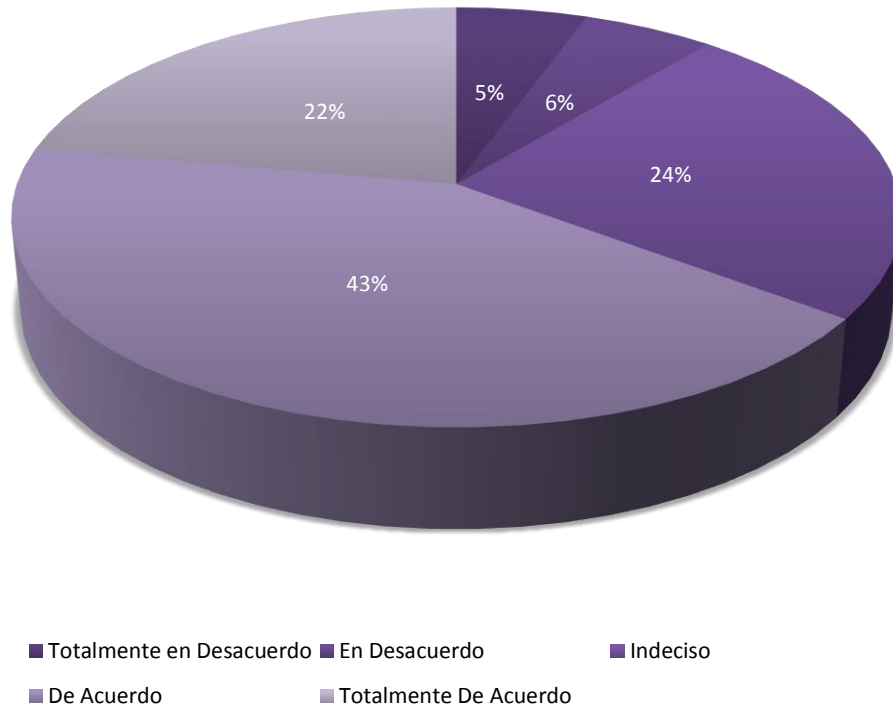
Se sienten satisfechos con los resultados que se obtienen al trabajar en equipo, la mayoría con un 72% menciona que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo se aprecia que no todos están de acuerdo, esto puede ser debido a que no esté clara la función de trabajar en equipo o bien que no se implementen las herramientas necesarias para hacerlo funcionar, o estas no sean las adecuadas ya que tienen que ser precisas para cumplir con los objetivos, es por ello que se tienen que usar las estrategias adecuadas puedan notar los múltiples beneficios que esto trae.

Gráfica 15 ¿La empresa ofrece incentivos por realizar bien el trabajo?



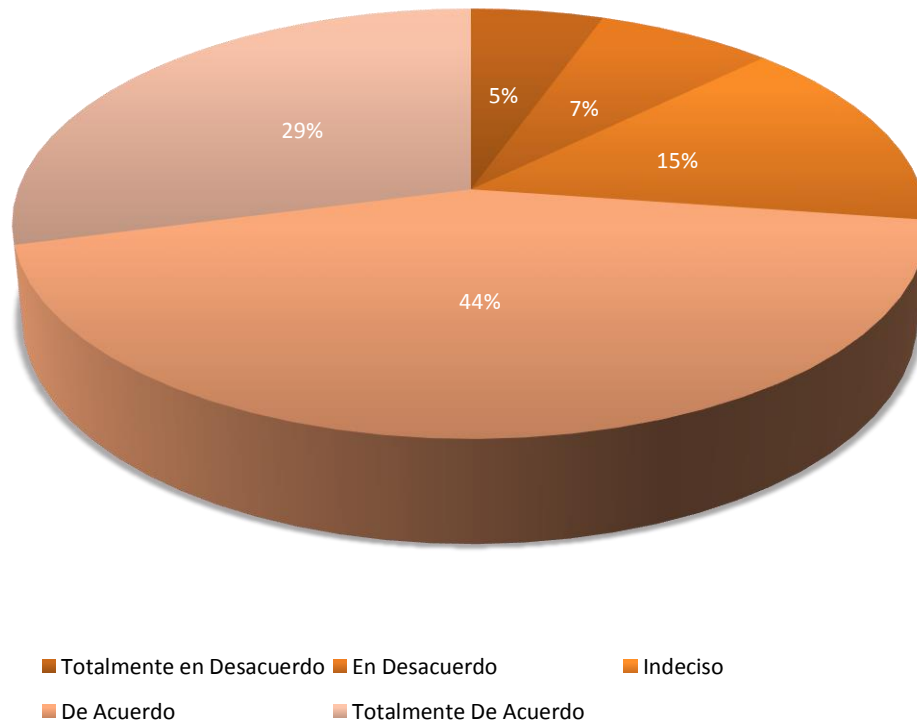
La empresa ofrece incentivos por realizar bien su trabajo la mayoría con el 72% contestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo se nota claramente que no todos opinan lo mismo por lo que es importante que las empresas lo hagan, para impulsar a los miembros de su equipo, cabe mencionar que los incentivos no siempre tienen que ser de forma monetaria y se debe de encontrar la manera que beneficie a todos utilizando reconocimientos motivacionales siempre destacando lo mejor del empleado entre múltiples estrategias simples que pueden hacer que se sienta incentivado a la hora de trabajar.

Gráfica 16 ¿La actitud de su superior lo impulsa a trabajar mejor?



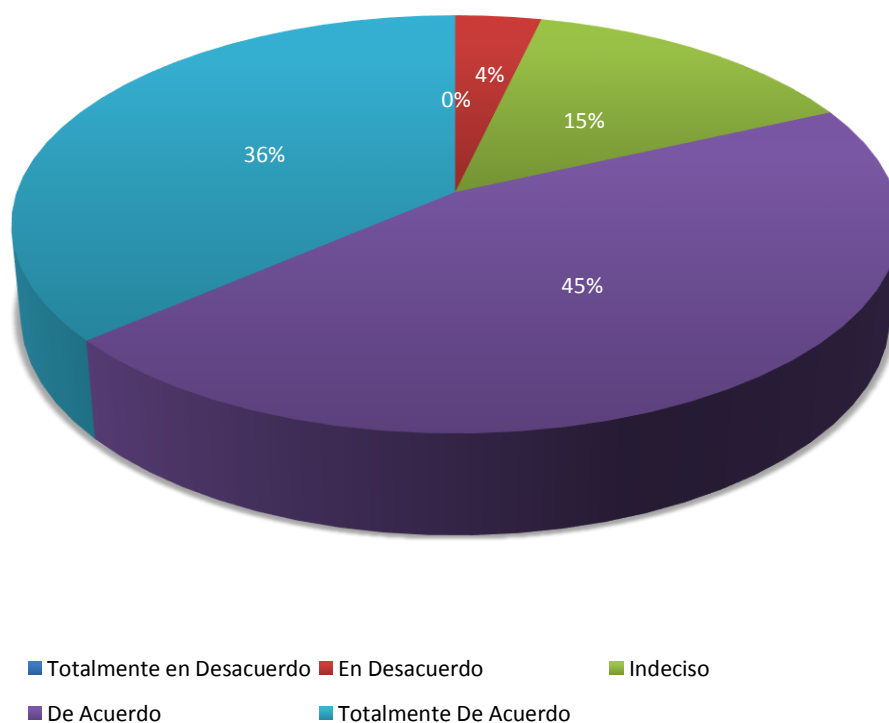
La actitud de su superior los impulsa a trabajar mejor, la mayoría con un 65% menciona que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, por otro lado se nota claramente que un porcentaje considerable no piensa lo mismo, probablemente el líder no actuó de forma correcta para guiar a los demás y si no es así los trabajadores pueden tomarlo como mal ejemplo continuando con malas actitudes que afecten el desempeño en el trabajo, así que es indispensable que se impulse a trabajar mejor con todos los miembros de la organización. Es por ello que el líder siempre tiene que actuar de manera correcta guiando a los trabajadores por el camino correcto implementando valores y metas que favorezcan también a los empleados.

Gráfica 17 ¿El trato de tu superior hacia usted es el adecuado?



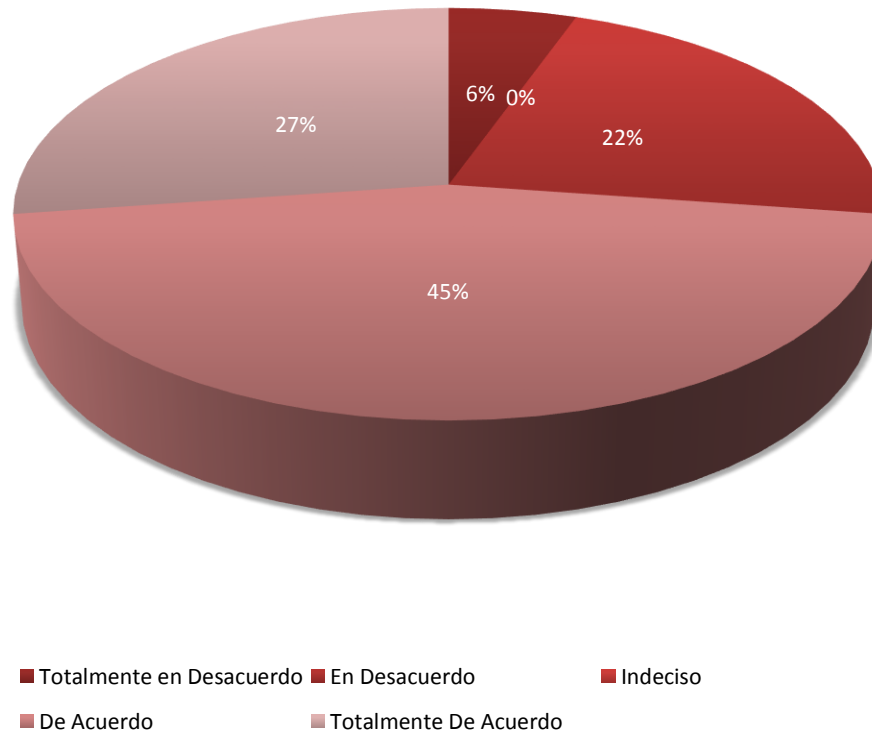
El trato de su superior hacia ellos es el adecuado, la mayoría con un 73% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque no todos piensan lo mismo, los trabajadores pueden sentirse que no están en un lugar donde se les respete ni se les valore y eso puede afectar a la hora de realizar las labores que se les imponga a cada miembro, es por ello que es de vital importancia que haya un trato digno y cordial dentro de la organización con una comunicación efectiva e integrar lo más posible a los trabajadores no importando el puesto que desempeñen.

Gráfica 18 ¿Le gusta recibir cursos de capacitación o mejora continua?



Les gusta recibir cursos de capacitación o mejora continua la mayoría con un 81% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, por otro lado se puede apreciar que no todos opinan lo mismo por lo que se debe mejorar la manera en que implementan los cursos, ya que tal vez se hacen tediosos para los trabajadores. Por lo que es indispensable integrar la capacitación de una manera recreativa y motivacional hacia los empleados, que sea de su agrado e interés para que le pongan más empeño a la hora de realizarlo o ponerlo en práctica.

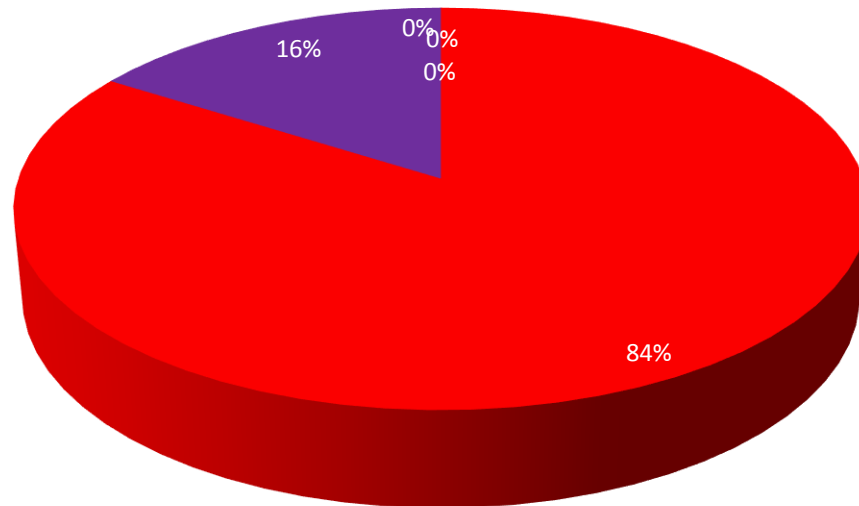
Gráfica 19 ¿Se siente satisfecho de ser parte de esta empresa?



Se sienten satisfechos de ser parte de la empresa, la mayoría con un 72% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, por otro lado hay otro porcentaje que indica que no piensan lo mismo por lo que se tiene que trabajar en eso ya que eso indica que el empleado no está a gusto con lo que hace y eso puede contagiar de forma negativa a los demás por lo cual se debe buscar la manera de que cada uno se sienta satisfecho con ser parte de la organización integrando al trabajador con estrategias para que se sienta satisfecho ser motivado incentivado y comprendido y de esta manera se sentirá satisfecho en su lugar de trabajo.

Entrevistas aplicadas a los jefes de área

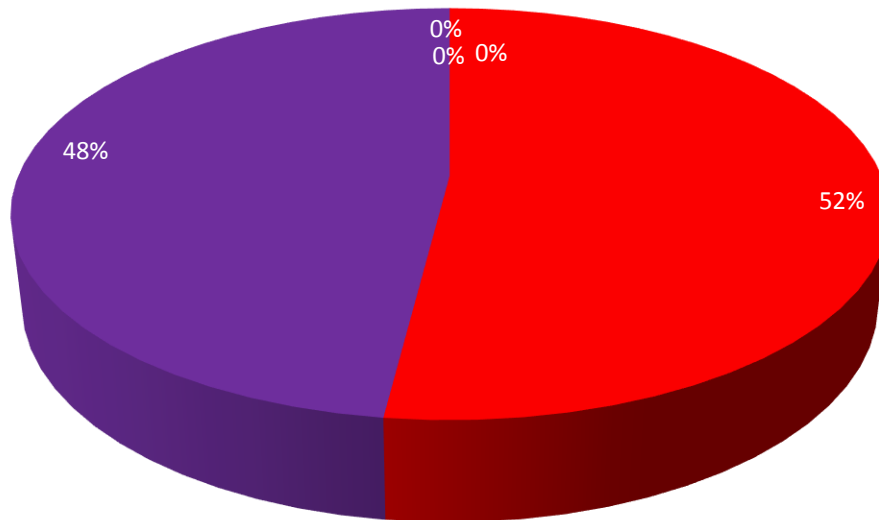
Gráfica 1. Considera que el trabajo en equipo es indispensable



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

Al aplicar las entrevistas se pudo observar que el 84% de los jefes consideran que trabajar en equipo es indispensable ya que con el transcurso del tiempo han notado que esto hace que aumente la productividad de la organización y no solo crezca esta como tal, sino que también los trabajadores se sientan parte indispensable del logro de los objetivos al realizar sus actividades en conjunto y con un excelente ambiente laboral; asimismo el que la empresa se preocupe por el desarrollo de sus trabajadores dará mayores resultados y un aumento en el crecimiento en un corto plazo además de una excelente imagen corporativa y mayor ventaja competitiva.

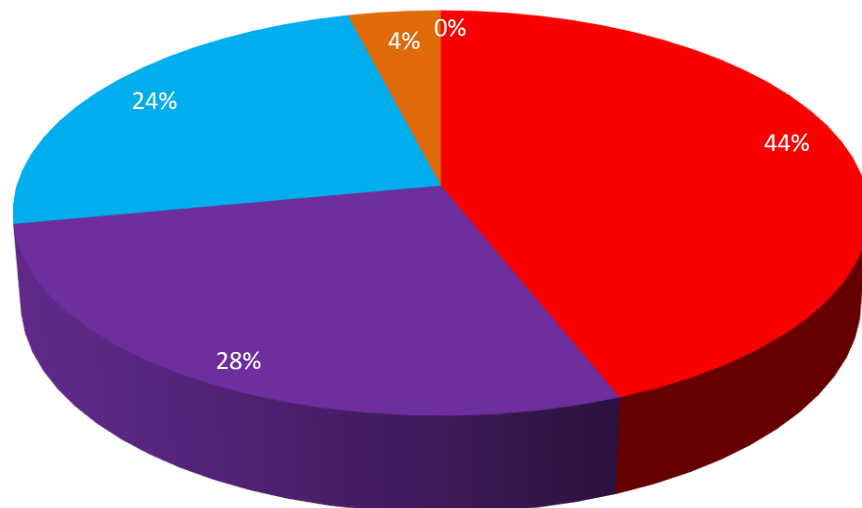
Gráfica 2. En los cursos de capacitación se hace mención del trabajo en equipo



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Se observó que un 100% de los jefes, hablan del trabajo en equipo al realizar los cursos de capacitación de sus áreas a sus trabajadores, es importante mencionar que no todas las actividades de la empresa son realizadas individualmente a sus trabajadores puesto que en la empresa están relacionadas todas las áreas y unas dependen de otras, sin embargo se debe conocer a fondo como es trabajar en equipo y cómo se debe hacer correctamente ya que las empresas cuentan con una idea vaga y sin fundamentos.

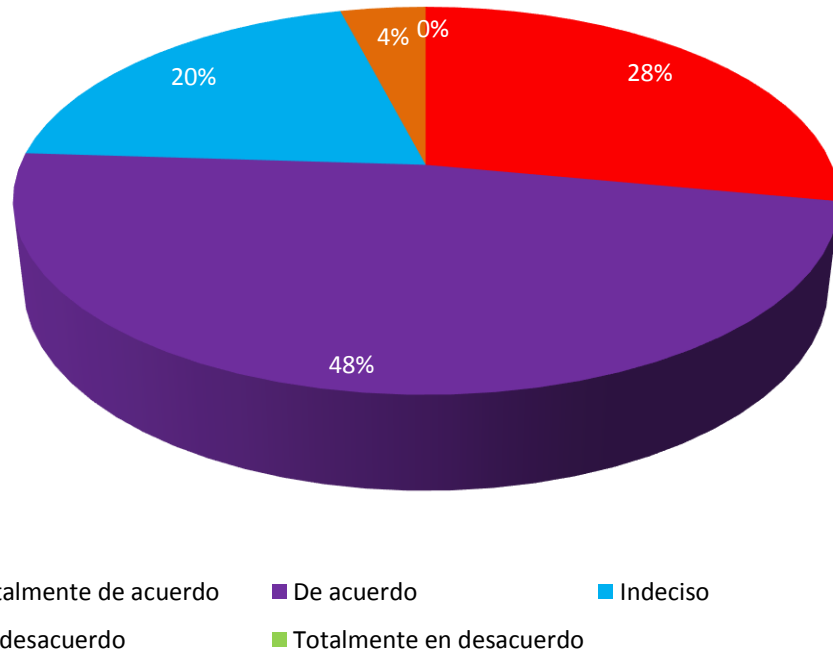
Gráfica 3. Los empleados trabajan en equipo



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

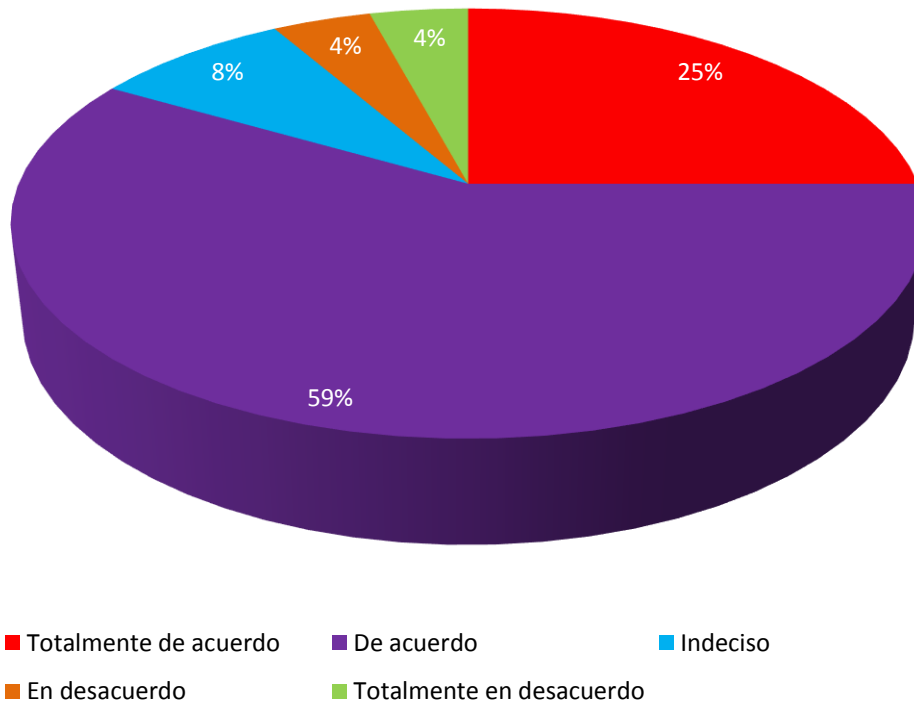
Al observar la gráfica se nota claramente que existen más empleados que trabajan en equipo según el grupo de jefes que se entrevistaron con un 72% de respuestas positivas, sin embargo algunos empleados según los jefes prefieren trabajar solos o simplemente no están interesados en interactuar con otros, por otro lado el resultado arrojado y expresado en la gráfica señala que los trabajadores no tienen idea o cuentan con mala información con respecto hacer las tareas en equipo, por ello es importante que la empresa motive a sus trabajadores a través de actividades de inclusión en ellos para conocer de qué se trata y cómo implementar un buen trabajo en equipo.

Gráfica 4. Se aplican estrategias para implementar el trabajo en equipo en los trabajadores



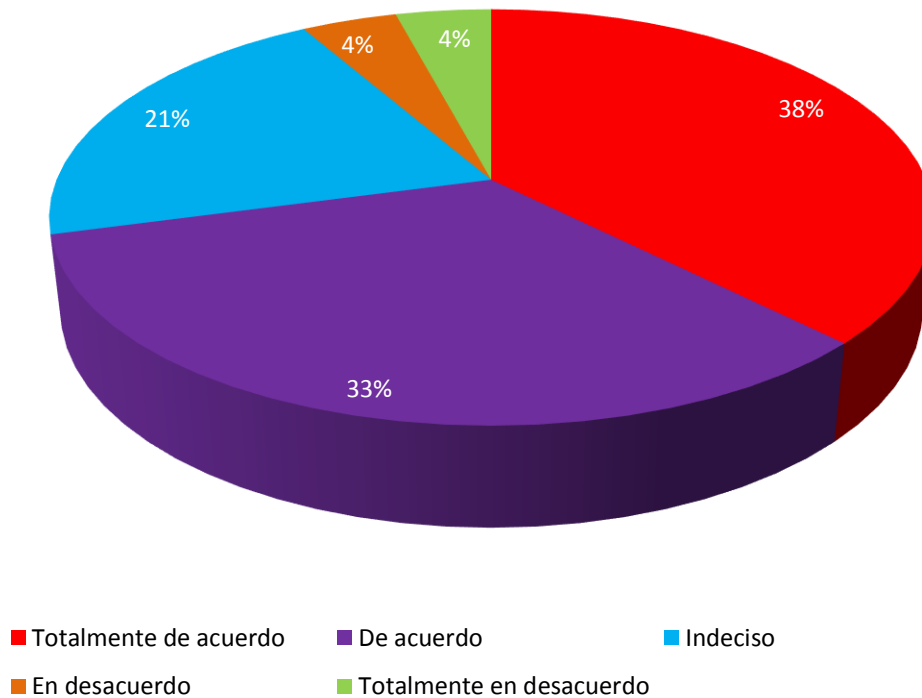
Se puede observar en la gráfica que la mayoría es decir más del 76% de respuestas positivas por parte de los jefes con respecto a la implementación de estrategias para mejorar el trabajo en equipo, sin embargo no es así para todas ellas, puesto que no se tiene conocimiento alguno de su existencia o son aplicadas sin la importancia necesaria, la empresa debe tener en cuenta que estas estrategias mejoraran el comportamiento grupal de los trabajadores y por ende mejoraran y tendrán un óptimo resultado a la hora de realizar las tareas que requiere el área.

Gráfica 5. Se capacita a los trabajadores para realizar sus actividades en equipo



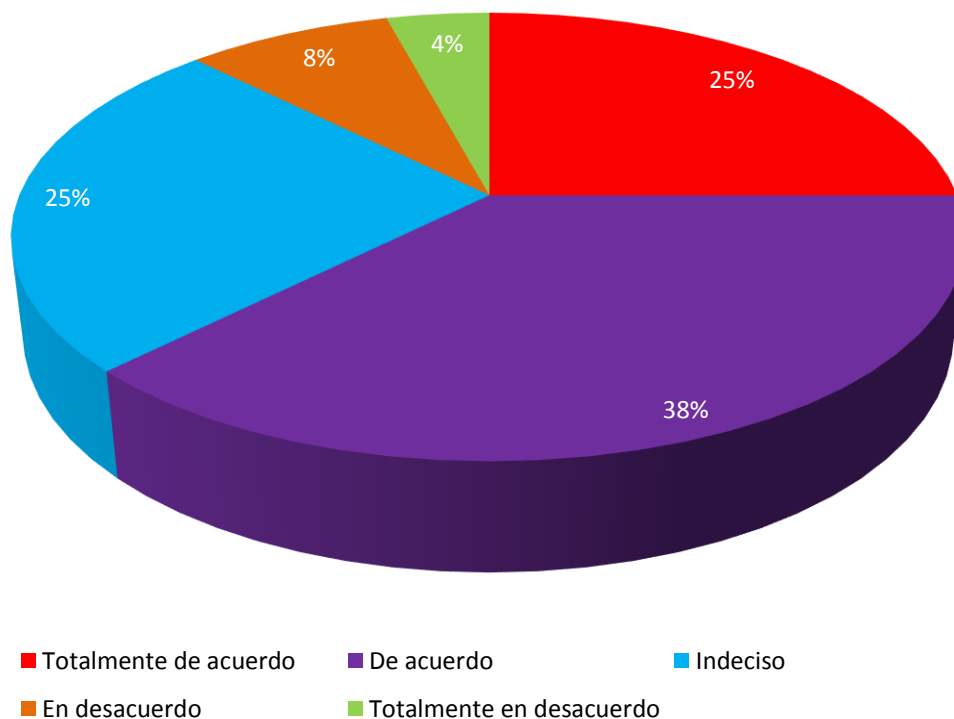
Como muestra la gráfica el 84% de los jefes menciona que las empresas si capacitan a sus trabajadores para realizar tareas en equipo, sin embargo el 16% dice que no existe esta capacitación, por ello la empresa debe conocer este método de trabajo y darle la importancia necesaria, ya que tienden a pensar que trabajar en equipo en una organización se da por si solo y no es importante cuando en realidad no todos trabajan en equipo.

Gráfica 6. La empresa fomenta el trabajo en quipo



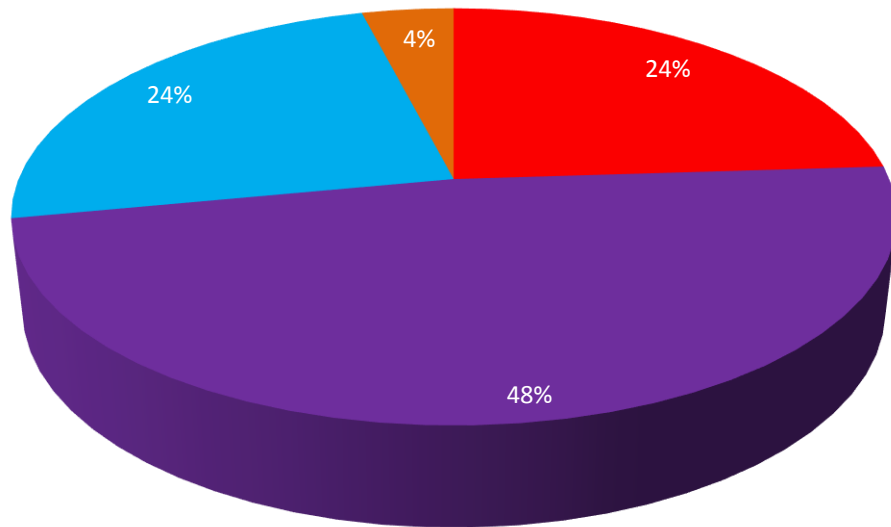
Con respecto a la siguiente grafica el 71% de los jefes se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa fomenta en sus trabajadores el trabajo en equipo pero, por otro lado, una menor parte no cree que la empresa fomente esta forma de trabajo, por ello las empresas deben tener en cuenta que están llevando un incorrecto manejo de implementación del trabajo en equipo ya tienden a poner en práctica lo que creen correcto para ellas, mas no se dan el tiempo de investigar acerca de cómo puede mejorarse, que es, que beneficios tiene así como las desventajas y como se aplica, un buen trabajo en equipo.

Gráfica 7. Considera que a sus trabajadores les gusta trabajar en equipo



La gráfica muestra claramente que al menos el 63% de los jefes está de acuerdo en que a sus subordinados les gusta trabajar en equipo, no obstante estos resultados muestran la falta de interés de algunos jefes en las actividades o incorporarse en las actividades que realizan los empleados por ello, esto ocasiona que no se percaten del comportamiento en grupo de sus subordinados, en algunos casos no tienen el tiempo de estar paso a paso en cada actividad con sus trabajadores, mientras que en otros simplemente los dejan a su suerte, sin embargo los jefes deben supervisar por completo las actividades realizadas.

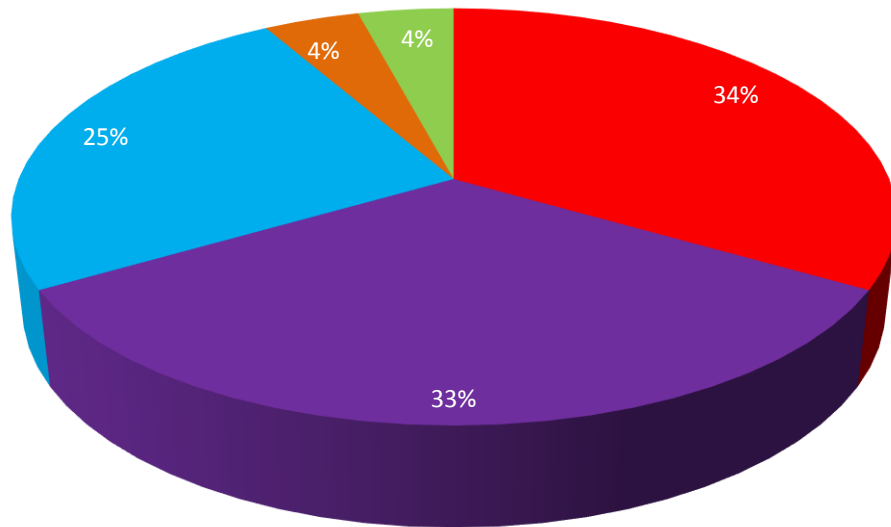
Gráfica 8. Se nota claramente que los empleados prefieren trabajar individualmente



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

El 72% de los jefes hace mención de que a sus trabajadores les gusta trabajar individualmente y una minoría menciona lo contrario, en este caso es indispensable que la empresa aplique alguna estrategia de implementación del trabajo en equipo ya que estos resultados traen consigo una baja productividad en la empresa y desgaste innecesario en los trabajadores, así como aplicar técnicas de inclusión para que los trabajadores cambien su perspectiva de lo que es trabajar en equipo.

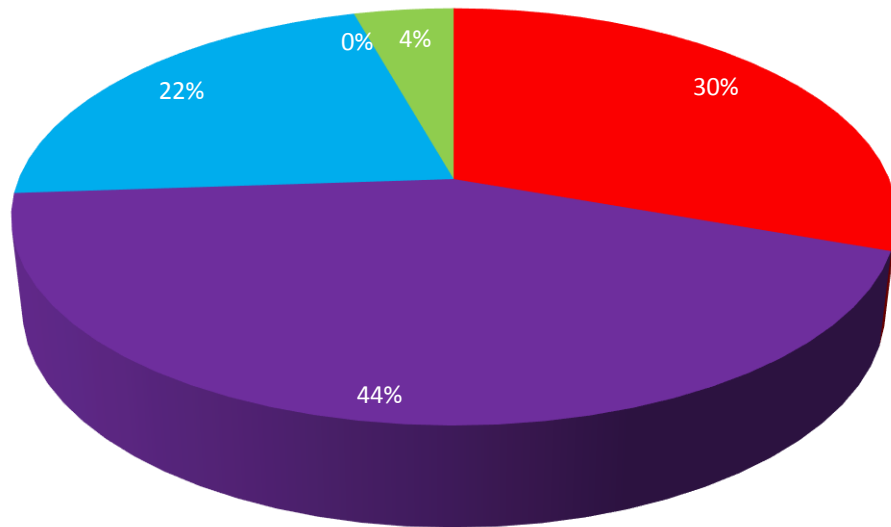
Gráfica 9. El tiempo para realizar las tareas mejora al realizarlas en equipo



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

En la gráfica se tiene que el 67% de los jefes está de acuerdo en que las actividades se hacen a tiempo al hacerlas en equipo, estas empresas deben tener en cuenta los problemas que originara el no saber los beneficios que tiene consigo trabajar en equipo como es el ahorro de tiempo al realizar las actividades más complejas, puesto que al tener muchas ideas de personas diferentes se concretan con facilidad las actividades con mayor grado de importancia y además en tiempo y forma.

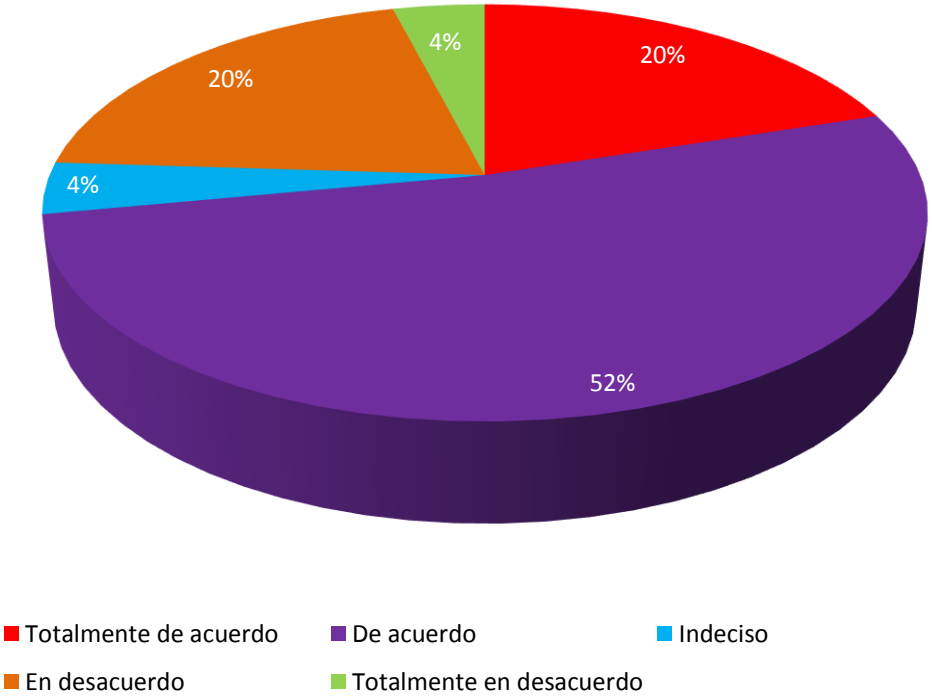
Gráfica 10. Cuando se trabaja en equipo existen más conflictos entre los trabajadores



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

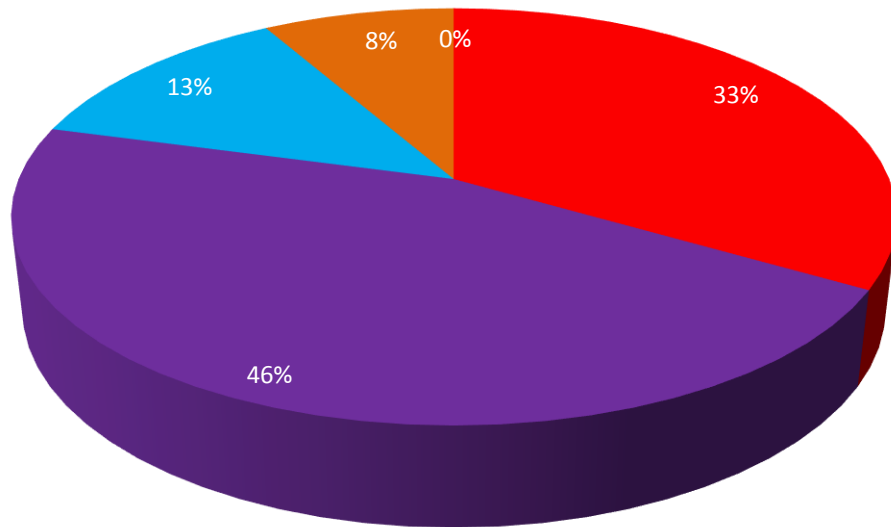
Se nota que el 74% menciona que no hay conflictos al realizar las tareas en equipo, sin embargo algunos de los jefes entrevistados está de acuerdo en que surgen conflictos al realizar así las tareas, no obstante estas empresas deben considerar las técnicas adecuadas que antes se han mencionado para lograr no solo la resolución de los conflictos, sino la armonización de todos los integrantes, así como desarrollar la capacidad de integración e idealizar el beneficio mutuo de los integrantes.

Gráfica 11. Los nuevos trabajadores son incluidos fácilmente al equipo de trabajo



Aquí se muestra que un 72% de los jefes entrevistados menciona que si se incluye fácilmente a los nuevos trabajadores al ET mientras que algunos de ellos mencionan lo contrario, por este motivo las empresas deben hacer mención de los valores que están integrados a todos los trabajadores y que ellos deben adoptar para así representar a la empresa y dar una imagen de confianza a los nuevos integrantes.

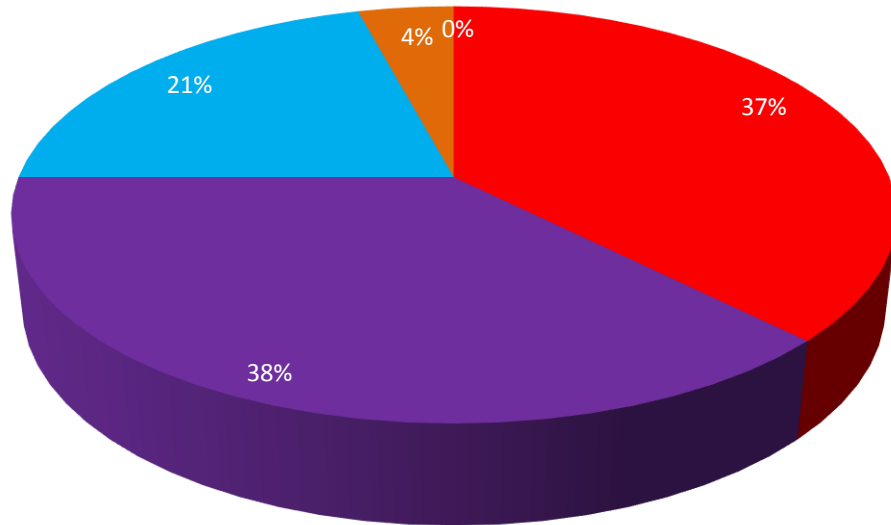
Gráfica 12. Da a conocer a los trabajadores las ventajas de realizar el trabajo en equipo



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

Al observar la siguiente gráfica se puede notar que un 79% de los jefes da a conocer a sus trabajadores las ventajas que se tienen al realizar el trabajo en equipo, no obstante algunos dicen que no es así, los jefes deben tener en cuenta la importancia que tiene trabajar en equipo en la organización puesto que la empresa es considerada un equipo ya que está conformada por diferentes áreas y estas por personas con ideas diferentes que ayudaran al logro de metas y objetivos que se tienen para un bien común.

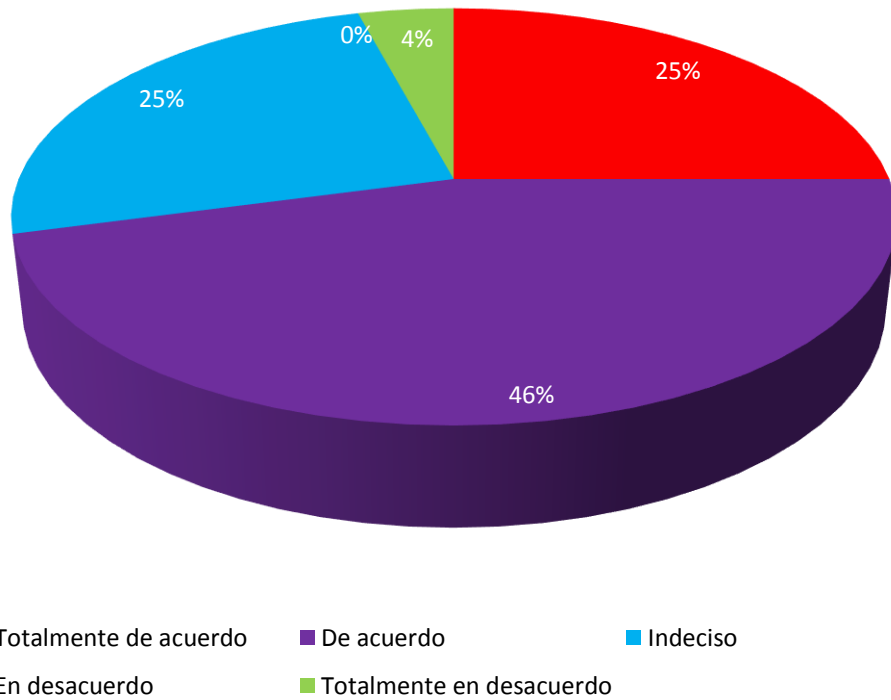
Gráfica 13. Es necesario trabajar en equipo en la organización



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

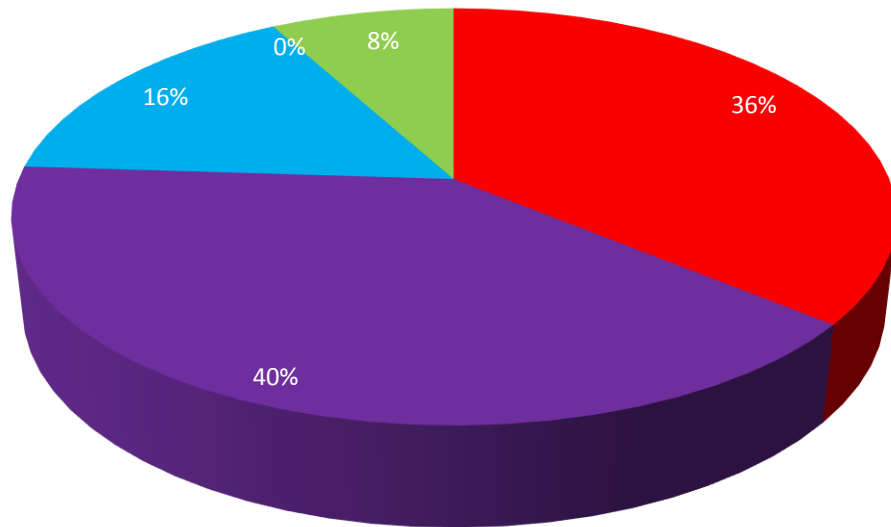
Los jefes mencionan con un 75% que si es necesario trabajar en equipo en la organización ya que cada trabajador tiene un rol importante en la empresa, puesto que se necesita saber que tarea debe realizar cada miembro ya que dentro de esta existen no solo uno sino diversos equipos en total además, es pieza fundamental para el cumplimiento de cada objetivo así como una clave esencial en el desarrollo de la organización.

Gráfica 14. Es aceptada la idea de trabajar en equipo



Se puede notar claramente, que un 71% de los jefes entrevistados menciona que si es aceptada la idea de trabajar en equipo por parte de los trabajadores, los empleados al conocer las ventajas, los roles, las oportunidades y la experiencia que se obtienen al trabajar de esta manera desarrollaran un sentido de pertenencia a la organización y por ende harán que la empresa llegue a sus objetivos y realicen sus tareas con mayor fuerza de responsabilidad.

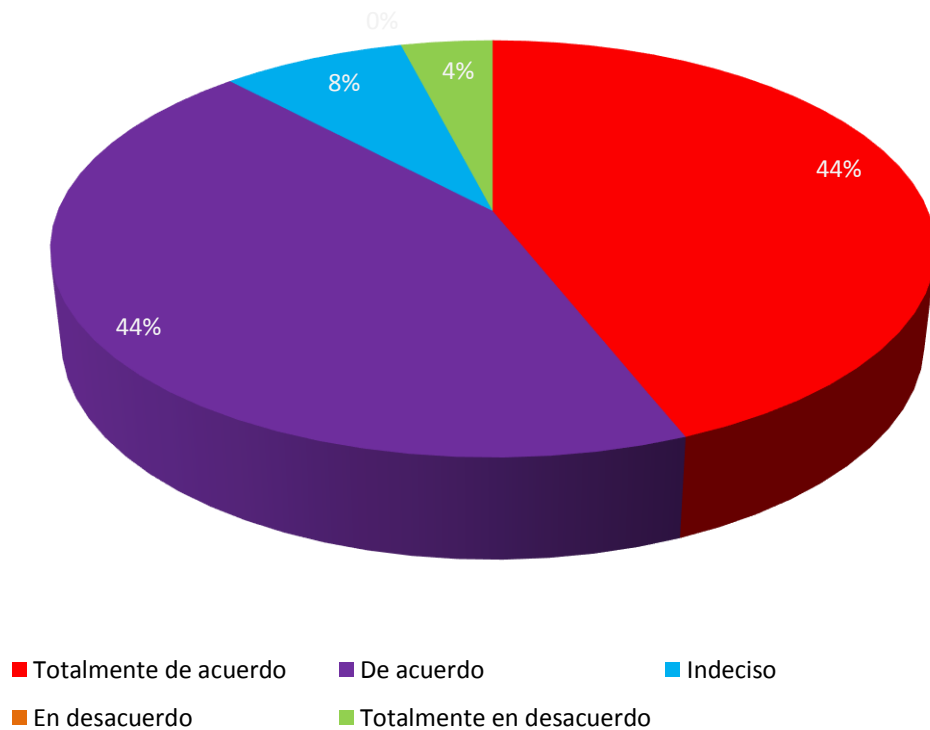
Gráfica 15. Los trabajadores proponen trabajar en equipo al realizar actividades complejas



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indeciso
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

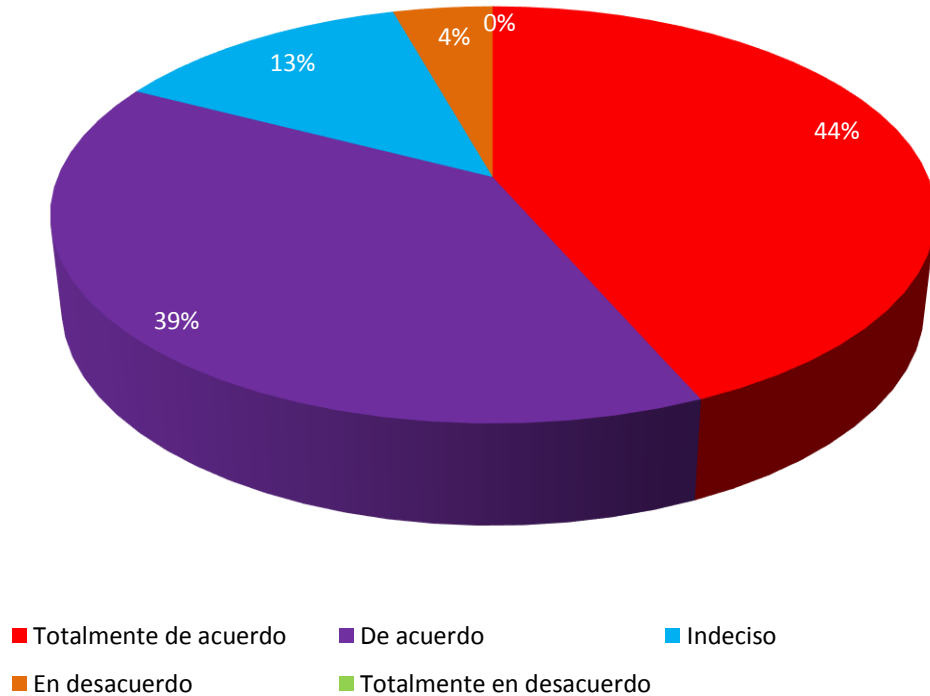
Se puede notar que un 76% de los jefes están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los trabajadores si proponen trabajar en equipo al realizar actividades complejas. Para que esto se realice es importante tener en cuenta que trabajar en equipo no es solo hacerlo por inercia sino que se tienen que seguir ciertos pasos y tomar en cuenta lo roles de cada miembro así como establecer la actividad que cada uno realizará, además de que al dividirse estas actividades los empleados evitaran desgastes innecesarios así como preocupaciones y estrés.

Gráfica 16. Al trabajar en equipo las actividades son elaboradas más rápidamente



Con un 88% se menciona que las actividades se elaboran más rápidamente al trabajar en equipo, se debe conocer la mejor forma de distribución de las tareas conforme a jerarquía en la organización, así como la responsabilidad e interés de los integrantes, no se puede trabajar en equipo si se piensa en uno mismo, se deben aplicar técnicas y estrategias para que los empleados aprendan a hacerlo y conozcan de forma justificada los beneficios que trae no solo individualmente sino a toda la organización así como todos los factores que influyen en la correcta realización del trabajo como es el clima laboral.

Gráfica 17. Los resultados al trabajar en equipo son con frecuencia favorables



Se nota claramente que un 83% de los jefes menciona que se obtienen con frecuencia resultados favorables al trabajar en equipo, no obstante no se descarta que algunos dicen lo contrario y por ello se debe dar a conocer que la comunicación es indispensable tanto en los miembros del equipo como en las personas de otro nivel en la organización puesto que existen diferentes tipos de comunicación, así como el respeto a las ideas de otros, como también a el conocimiento de las habilidades de los miembros del equipo, ya que para que funcione se deben asignar tareas que los miembros pueda ser capaces de realizar conforme a su conocimiento o experiencia conforme a la asignación de roles.

VIII. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

A continuación se darán las conclusiones de los resultados de los cuestionarios y entrevistas aplicadas, así como también se aportarán las sugerencias para poder mejorar.

Conclusiones

1. Las Estrategias aplicadas no son las adecuadas, debido a que la mayoría de los empleados afirman que aunque existe una comunicación afectiva en su entorno de trabajo, no se están aplicando de forma correcta o no son suficientes, lo que afecta en el proceso productivo y la interacción en el grupo de trabajo.
2. La capacitación que se brinda, no es suficiente, debido a que no existe motivación para poner en práctica lo aprendido.
3. Al realizar el TE se nota claramente que puede no se tiene idea de los problemas surgidos en el transcurso de la realización de la tarea.
4. El TE es aplicado solamente por inercia y no por un conocimiento previo; dado que se nota claramente que los trabajadores aceptan trabajar de esa manera.
5. Se nota que existen problemas de inclusión dentro de los equipos.

Sugerencias

- Que se dé a conocer en las empresas sujetas a estudio el tipo de estrategias que prevalecerán para la realización del trabajo que desempeñan y la primera sería cómo trabajar en equipo.
- Dar a conocer a todos los empleados de las empresas los tipos de comunicación que existen, para que se apliquen y con ello, mejorar la comunicación formal.
- Brindar capacitación constante, incluyendo actividades de interés para los empleados como: contar con una actitud positiva, trabajar adecuadamente en equipo, etc., además de que los trabajadores que tomen los cursos, cuenten con incentivos, premios, regalos, etc.
- Lograr que los trabajadores identifiquen los roles de las distintas áreas y estén conscientes que la mejor forma de trabajar es en equipo, tomando en consideración los valores, poniendo énfasis en que la escucha es de suma importancia.
- Que las empresas den a conocer las estrategias que se van a implementar para trabajar en equipo, para que todos los trabajadores las pongan en práctica.

Con las conclusiones y sugerencias obtenidas en este trabajo se espera pueda servir para las pequeñas empresas a mejorar o implementar el TE y todas las estrategias que se pueden incluir.

IX. REFERENCIAS DE CONSULTA

- Abanto C. (2016) Requisitos para un trabajo en equipo. *Prezi*.
<https://prezi.com/2uc94vgvr-6i/requisitos-para-un-trabajo-en-equipo/>
- Aguilar H. (2016) Trabajo en equipo y clima organizacional. *Facultad de humanidades*.<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aguilar O. M. G. (2016) Estrategias de productividad para una empresa basadas en manufactura.
<http://148.204.210.201/tesis/1471976201008Estrategiasde.pdf>
- Aguilera A., Dora A. (2015) Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: *Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional*.
[http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10\(2\)25-36.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10(2)25-36.pdf)
- Aguillón Á. A., Berrún L. N., Peña J. A., Treviño E. F. (2015), *El comportamiento humano en las organizaciones*. Nuevo León, Editorial El manual moderno S.A. de C.V., , ISBN 9786074485257
- Álvarez J. (1997) *Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy*. Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- AR HOTELS & RESORTS (2015) Fortalece tu equipo! *Blog. Dinámicas de grupo para empresas* <https://www.ar-hotels.com/blog/dinamicas-de-grupo-para-empresas-fortalece-tu-equipo>
- Bortolotti S. (2014) El método de las 5 “S” de Toyota: productividad y eficiencia. Agile y scrum. *IEBS* <https://www.iebschool.com/blog/metodo-de-las-5-s-agile-scrum/>
- Capitalismo Consciente (2018) 5 Propuestas dinámicas para el trabajo en equipo en las empresas. *Blog Capitalismo Consciente España*.
<https://capitalismoconsciente.es/blog/5-propuestas-dinamicas-trabajo-equipo-las-empresas/>

- Castillo P. (2012) El Concepto de Estrategia. *Asociación De Egresados Y Graduados De La Pontificia Universidad Católica Del Perú*.
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Celis M.J.S. (2018) Como ser exitoso. *Desarrollo personal*.
<https://www.sebascelis.com/como-ser-exitoso-en-la-vida/>
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. Segunda Edición.
- COEPES (Comisión estatal para la planeación de la educación superior A.C.) (2015) Importancia de las pymes en México. *Portal de noticias*.
<http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-pymesroque>
- CONCEPTODEFINICION.DE (2014). Definición de actitud *Concepto definición de*. <http://conceptodefinicion.de/actitud/>
- Conocimientosweb.net. (2013) Requisitos para el trabajo en equipo. *Conocimientosweb.net*.
<http://www.conocimientosweb.net/descargas/article791.html>
- Corbin J.A. (2017) Los tipos 28 tipos de comunicación y sus características. *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.net/social/tipos-comunicacion-caracteristicas>
- Corona M. (2012) El trabajo en equipo: características esenciales. *Pyme Activa*
<https://pymeactiva.info/2011/06/02/el-trabajo-en-equipo-caracteristicas-esenciales/>
- Corporativo Serca Asesores y gestores de negocios (2017) Elementos básicos para el trabajo en equipo. *Serca Corporativo*.
<http://corporativoserca.com/blog/elementos-basicos-para-el-trabajo-en-equipo/>
- Dávila F. (2014) AVA: Análisis de Valor Agregado. *Prezzi*.
<https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>

- Davis K., Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo México*. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. Décima Primera Edición.
- Díaz C. (2016) Cohesión. *Gestion.org*. <https://www.gestion.org/gestion-de-equipos/>
- Díaz S. (2003) *Trabajo en equipo para la calidad*. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial
- Diccionario de la lengua española, (2014) Barcelona Editorial: S.L.U. Espasa Libros, edición: ISBN: 9788467041897
- Dubrin A. (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Thomson Editores. S.A. 2a Edición.
- Dueñas F.C. (2015) Clima organizacional. *ascend.blog*. <https://blog.acsendo.com/5-aspectos-de-un-clima-laboral-adecuado/>
- Eden The Water & Coffee Company (TW&CC, 2015) TW&CC (2015) Las mejores dinámicas de trabajo en equipo y sus beneficios. *Eden the water & coffee Company*. <https://www.aguaeden.es/blog/las-mejores-dinamicas-de-trabajo-en-equipo-y-sus-beneficios>
- El confidencial (2016) 10 habilidades que debes tener para funcionar hoy en el trabajo. *Alma, corazón y visa el confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-05-08/las-10-habilidades-que-debes-tener-para-funcionar-hoy-en-el-mercado-laboral_115542/
- Enciclopedia de Características (2017). Trabajo en Equipo. *Características*. <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/>
- Entrepreneur Staff (2017) 9 estrategias para tener un buen equipo de trabajo. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/262096>
- Escudero (2016) Qué es HootSuite. *About Español* <https://www.aboutespanol.com/que-es-hootsuite-2878911>
- Estudio Mark-Vent (2015). 5 requisitos para establecer equipos de trabajo exitosos. *Mark Vent consulting*

<https://markvent.wordpress.com/2015/01/15/5-requisitos-para-establecer-equipos-de-trabajo-exitosos/>

Facultad de ciencias económicas y empresariales (2015) la motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. *Universidad Pontificia.*

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>

Fainstein H. N. (1997) *La gestión de Equipos Eficaces*. Buenos Aires Editorial Macchi, páginas 182

Fernández J.A. *El proceso administrativo*, Editorial Diana, 1971, 2ª Edición, 305 páginas, ISBN 9681321383

Gómez A. (2013) Procesos internos de un equipo de trabajo. *Administración y dirección de empresas.*

<http://administraciondireccionempresa.blogspot.mx/2013/04/procesos-internos-de-un-equipo-de.html>

Gross M. (2014). Los 9 roles diferenciales en los equipos de trabajo. *Diseño organizacional* <http://icxci.com/wp-content/uploads/2016/02/disenio-organizacional.pdf>

Gustin J. (2017) tipos de trabajo en equipo en las organizaciones. *Los recursos humanos.com* <http://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-equipos-de-trabajo-en-las-organizaciones/>

Guzmán V. I. (1973) *La sociología de la empresa*, México, Editorial Jux, 7ª Edición, 226 páginas

Hellriegel D., Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. 12ª Edición. Cengage Learning Editores.

Jaramillo R. (2012) trabajo en equipo. *Subsecretaría de administración y finanzas.* <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

Jay A. (1967) *La dirección de empresas y Maquiavelo*, Barcelona. Destino. Rústica editorial ISBN 2100001169534

- Justo de A.M. (2017, 24 de mayo). El equipo de trabajo y los sistemas de gestión. *Calidad y gestión consultoría para las empresas*. http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html
- Katzenbach J. (2001) *Trabajo en Equipo*, Barcelona España, Editorial Granica, ISBN: 9788475777955, número de páginas 368
- Kyocera (2017) 4 dinámicas de trabajo en equipo para grandes empresas. *Kyocera document solutions*. <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/4-dinamicas-de-trabajo-en-equipo-para-grandes-empresas/>
- Lannotti M. (2016), soluciones para la delegación efectiva. *Confianza en la empresa* <http://tandemsd.com/confianza-en-la-empresa-su-importancia-para-la-delegacion-efectiva/>
- Lazalde S.A. (2014) Valores compartidos y no compartidos: libertad, igualdad. *Prezi*. https://prezi.com/_bdznzce_hld/valores-compartidos-y-no-compartidos-libertad-igualdad-ju/
- López de Arriaga P. A. (2014). Diferentes tipos de equipo. *Trabajo en equipo*. <http://www.cosasdeemprendedor.com/trabajo-en-equipo-3-diferentes-tipos-de-equipo/>
- Lowpost (2017) ¿Cómo funciona Asana?, *Lowpost Active*. <https://lowpost.com/blog/que-es-asana-y-como-puede-ayudarte/>
- Luna R. N. S. (2015). Naturaleza de los grupos y formación de equipos de trabajo en la organización. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/naturaleza-de-los-grupos-y-formacion-de-equipos-de-trabajo-en-la-organizacion>
- Martínez A. (2018) 4 dinámicas de trabajo en equipo. *Credilikeme*. <https://credilike.me/blog/dinamicas-de-trabajo-en-equipo/>
- Martínez R. (2015) Características de un grupo *blogdiario.com*. (tamaño, cohesión, estatus y roles.) <http://romart94ingmantto.blogspot.es/1434816039/caracteristicas-de-un-grupo-tamano-cohesion-estatus-y-roles/>

- Mejor y más eficiente (2014) Ventajas y desventajas (también las hay) del trabajo en equipo. *Mejorymaseficiente la mejor en el trabajo*.
<https://mejorymaseficiente.wordpress.com/2014/05/25/ventajas-y-desventajas-tambien-las-hay-del-trabajo-en-equipo/>
- Mena R. N. E. (2013) Liderazgo y trabajo en equipo. *Escuela de organización industrial Blogs*. <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Ministerio de Hacienda (2015) Manual de principios éticos y valores compartidos.
http://www.hacienda.go.cr/docs/558dabfc4600e_Manual%20de%20los%20principios%20eticos%20y%20valores%20compartidos.pdf
- Montón L. (2017) Google Drive: Qué Es, Para Que Sirve Y Cómo Utilizarlo. *Consejos para bloggers*. <http://redheadsenseblog.com/google-drive/>
- Münch G.L. & García J.G. (2012) *Fundamentos de Administración*, México Trillas, 9ª Edición, ISBN 9786071710222 Págs. 278.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_325318.pdf
- Pascual T. C. G. (2013) La comunicación efectiva en las empresas. *Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales*.
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>
- Pastrana C. (2013) tipos de motivación laboral: como conseguir equipos satisfechos. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/tipos-motivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Patico S. (2012) El respeto y trabajo en equipo. *Slideshare*.
<https://es.slideshare.net/silviapatico/el-respeto-y-trabajo-en-equipo>
- Pavía S.I (2012) *Organización empresarial y de recursos humanos*. ADGG0408 - Operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales, Antequera Malaga, IC Editorial, ISBN: 978-84-16173-72-3.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>

- Pérez (2016). 10 Aplicaciones útiles para la gestión de proyectos. *Ceolevel*
<http://www.ceolevel.com/10-aplicaciones-utiles-para-la-gestion-de-proyectos>
- Pérez E. A. (2017) Consultores de Recursos Humanos. Compromiso del Empleado. *Thinking People*
<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>
- Pérez E. A. (2017) La importancia del trabajo en equipo *Thinking People*.
<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/la-importancia-del-trabajo-en-equipo/>
- Polo J.D. (2013) Cómo funciona Dropbox. *wwwwhatsnew*.
<https://wwwwhatsnew.com/2013/07/10/como-funciona-dropbox/>
- Ramos P. (2017) 5 características importantes de una empresa: el camino hacia la autonomía. *Creación empresa*. <https://www.creacionempresa.es/5-caracteristicas-importantes-de-una-empresa/>
- Revueltas P. (2017) Los 5+1 valores de equipos Scrum altamente efectivos. *Blog tecnología para negocios*. <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/los-5-1-valores-de-equipos-scrum-altamente-efectivos/>.
- Reyes C. (2012) equipos de trabajo: una herramienta efectiva para la administración de las empresas del sector manufacturero.
<https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/556/629>
- Reyes P. A. (2012) *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, México Limusa, ISBN 9789681802738, Págs. 392.
- Rico, R., & Sánchez M., & Gil, F., & Alcover, C., & Tabernero, C. (2012). *Procesos de coordinación en equipos de trabajo*. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 59-68.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México. 10a Edición. Tomo I Pearson Educación de México. S. A. Prentice-Hall INC.

- Sandoval G.K (2014). In slider share. Valores en un equipo de trabajo. *Slide share*
https://es.slideshare.net/kevin_EP/valores-en-un-equipo-de-trabajo-32424472?next_slideshow=1
- Simón A. (2015) Estudio de los roles de equipo en el sector de la auditoría contable. *Facultad de administración y dirección de empresas*.
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53309/SIM%C3%93N%20-%20ESTUDIO%20DE%20LOS%20ROLES%20DE%20EQUIPO%20EN%20A%20EMPRESA%20DEL%20SECTOR%20DE%20LA%20AUDITOR%C3%8DA%20CONTABLE.pdf?sequence=4>
- Solano D.A. (2013) Responsabilidad social. *Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales*.
empresarial.<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/28/responsabilidad-social-de-empresa/>
- Subsecretaría de administración y finanzas (2012) Manual de trabajo en equipo.
<http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Torrecilla O.D. (2013) clima organizacional y su relación con la productividad laboral.
<https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Tuero L. (2017) 10 estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad. *Academia de consultores*.
<http://www.academiadeconsultores.com/estrategias-para-trabajar-en-equipo/>
- Vilá J (2017) Liderazgo empresarial. *Business School*. <https://retos-directivos.eae.es/5-tipos-de-liderazgo-empresarial-que-clase-de-jefes-eres/>

WorkMeter (2015) La importancia de la confianza en los grupos de trabajo. *Work meter buen trabajo*. <https://es.workmeter.com/blog/bid/362449/La-importancia-de-la-confianza-en-los-grupos-de-trabajo>