



ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DE PEDAGOGÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO PARA EL
DESARROLLO DE EQUIPOS EXITOSOS EN LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE AGUASCALIENTES**

Tesis que presenta

C.P. BEATRIZ EUGENIA ARAIZA LLAGUNO

Para obtener el grado de Maestra en Desarrollo y Dirección de Capital Humano con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios ante la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 20081719 de fecha de 8 de septiembre 2008.

Director de tesis
Mtro. Leonardo Mendoza Hernández

Aguascalientes, Ags., 2012

INDICE

Introducción.	4
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1 Antecedentes.	6
1.2 Justificación.	10
1.3 Objetivos.	12
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.	
2.1 Conceptos básicos.	14
2.2 Antecedentes históricos de la Administración del Trabajo.	15
2.3 La Comunicación.	18
2.3.1 La Comunicación y su importancia en la empresa.	20
2.4 La Motivación.	20
2.5 Teoría de grupos.	21
2.5.1 Diferencias entre equipos y grupos de trabajo.	24
2.5.2 Equipos Reales o Eficaces.	28
2.5.2.1 Definición y Características de los equipos eficaces.	28
2.5.3 Etapas del Desarrollo de los Grupos de Trabajo.	30
2.6 Liderazgo y Equipos de trabajo.	34
2.6.1 Características de los líderes.	39
2.6.2 Tipos de liderazgo.	40
2.6.3 Funciones del líder.	45
2.7 Modelo de equipo eficaz	46
2.8 Sujetos intervinientes	57
CAPÍTULO III	
Diseño de la Propuesta de Intervención.	

“Curso Básico para formadores de equipos exitosos”.

3.1 Descripción de la metodología.	61
3.1.1 Escenario de la intervención.	61
3.1.2 Los usuarios de la intervención.	62
3.1.3 Objetivos.	63
3.1.4 Duración y periodicidad.	64
3.1.5 Actividades a realizar.	64
3.1.6 Recursos didácticos empleados.	65
3.1.7 Elementos de evaluación.	65
3.1.8 Posibles dificultades.	66
3.2 Diseño de prácticas o actividades	67
Conclusiones.	85
Bibliografía.	89

Introducción

El presente documento se centra en el desarrollo de equipos exitosos de trabajo en la Universidad Politécnica de Aguascalientes dado la importancia del capital humano quienes son los que hacen posible que las cosas sucedan. Para ello se abordaron a los equipos desde sus inicios, sus tipos, clasificaciones, características, importancia y repercusión en cualquier ámbito laboral, así como aquellos aspectos que repercuten de manera directa en el ánimo y comportamiento del equipo como un ente integrado.

El capítulo I nos presenta las aportaciones realizadas por Elton Mayo y Stephen Robbins que tomaron relevancia en este trabajo debido a sus investigaciones acerca del comportamiento del ser humano dentro del ambiente laboral y de esta manera marcaron la pauta a seguir para el logro de los objetivos planteados, que es contar con una herramienta bien diseñada que permita integrar a los miembros del programa académico de negocios y administración, quienes se beneficiaran al sentirse integrados y en un clima de confianza.

En el capítulo II fue importante analizar algunos conceptos que obtienen cierta relevancia en la conformación de equipos de trabajo tales como la comunicación, aspecto fundamental, la motivación, entre otros, indispensables para poder según Davis y Newstrom lograr la consolidación de los equipos de trabajo, y de esta manera contar con equipos reales o eficaces, innovadores, adaptables que alcanzan las metas establecidas con menos recursos. Obviamente se requiere de un líder como lo menciona Madrigal que guíe, dirija y coordine a las personas con cualidades y habilidades tanto de líder como de administrador.

El capítulo III nos presenta un panorama general del grupo a analizar, grado de estudios, edad, características personales, así como aquellos datos importantes que nos permitan conocer con que grupo de personas se va a trabajar. Para el

logro del objetivo fue primordial contar con un diagnóstico que permitiera conocer de manera objetiva la situación en la que se encuentra conformado el equipo de trabajo objeto de estudio y con base en los resultados, se pudo determinar la necesidad de diseñar una propuesta de intervención a un grupo de catedráticos para convertirlos en un equipo exitoso de alto desempeño.

Biblioteca UP Bonaterra

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Desde la Revolución Industrial la forma de trabajo en equipo ha sufrido cambios considerables debido a que durante esta época se produjo un conjunto de transformaciones y avances en la agricultura, la población y la técnica, el transporte y el comercio, que dio origen una nueva manera de trabajar, un cambio en las relaciones laborales y un crecimiento extraordinario de las ciudades. El trabajo individual ya no tenía impacto en la producción a gran escala y prácticamente quedó relegado al trabajo artesanal o al muy especializado como el artístico, en los que son elementos indispensables, el carácter, la personalidad y el genio del individuo, mismos que van a verse reflejados en la obra, que si bien no deja de tener un valor reconocido desde el punto de vista cultural humanístico y estético no incide como factor básico en la solución de las necesidades primarias de la sociedad humana.

Los equipos de trabajo para la producción en masa apoyados por el maquinismo surgen en forma espontánea para atender la elaboración de grandes cantidades de satisfactores que urgían a una sociedad cada vez más grande en número y con mayor capacidad de consumo. Los equipos se integraron en forma empírica y a base de prueba y error con el paso del tiempo la organización e integración de estos fue mejorando. Actualmente el trabajo en equipo se ha convertido en un modelo para toda actividad humana, ya que con la globalización y el ritmo acelerado de la producción ha sido necesario incluirlo como una competencia indispensable en cualquier campo de las actividades profesionales en prácticamente todas las áreas de trabajo: educativas, legales, médicas, financieras, de servicios, agropecuarias, pesqueras, etcétera.

La conformación del equipo de trabajo para cada actividad responde a principios generales que con ciertas modificaciones puede adaptarse a cualquier tipo de empresa, debemos reconocer que este criterio nació de la experiencia de casos particulares y la observancia de sus resultados sirvió de ejemplo para otras hasta convertirse en un concepto de aplicación general.

Las modificaciones en la cultura laboral nos obligan a estudiar, observar y cambiar los esquemas, organigramas, perfiles, competencias etcétera, los cuales deben aplicarse a cada caso en particular.

Los estudiosos del comportamiento del ser humano en el campo laboral no han escatimado tiempo ni esfuerzo para investigar la conveniencia del trabajo en equipo y no son pocos los que desde diferentes ángulos han escudriñado los éxitos de estas asociaciones, así como los elementos esenciales indispensables para conformar equipos exitosos, las premisas que tienen que aceptar, las directrices que no pueden evitar, las condiciones que tienen que satisfacer.

Actualmente el marco teórico es muy amplio y nos permite conocer los principios generales así como el panorama de particularidades que podemos aplicar en caso de que nos propongamos establecer en nuestro medio los equipos de trabajo con la mira a ser pilares del éxito de nuestra empresa. El contar con un equipo humano eficiente y cohesionado es el sueño de cualquier líder dentro de la organización, sin embargo existen distintos factores que afectan el rendimiento y compromiso hacia los objetivos del grupo y de la empresa en general.

De aquí la importancia del presente documento, que tiene como objeto descubrir qué factores personales son útiles y determinantes para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo y cómo su rendimiento se ve afectado por la exposición a factores externos que actúan sobre el equipo y tienen que ver con el entorno laboral.

La experiencia que se ha tenido manejando grupos de trabajo sobre todo en el ámbito educativo ha demostrado que algunos factores como el liderazgo, la convivencia extra-laboral, la comunicación directa basada en una política de puertas abiertas entre otras, son variables determinantes para provocar una mayor participación de los miembros del equipo.

Se ha observado también que este fenómeno no se repite en toda la organización y de aquí nace el deseo responsable y urgente de conocer a profundidad cuales pueden ser las causas para determinar los factores que debemos implantar para lograr la cohesión en los diferentes equipos, y como consecuencia de ello elaborar un esquema de acciones que modifiquen la política laboral y contribuyan a aumentar su rendimiento tanto profesional como personal.

Los estudios de Elton Mayo en la General Electric a principios del Siglo XX y de Stephen Robbins en la Universidad del Sur de California (Comportamiento Organizacional y la Administración del Capital Humano en dicha universidad) en este nuevo siglo, nos dan un panorama más amplio de lo que debemos estudiar cómo investigadores del comportamiento del ser humano dentro del ambiente laboral. Martín Ibarra afirma, que estos estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados” (Ibarra,2001). Estos dos investigadores en particular forman parte del área medular de las fuentes de investigación, sin embargo no son los únicos, dado que investigaciones recientes muestran que trabajos hechos en universidades europeas tienen un sustento significativo y al mismo tiempo aportan nuevos puntos de vista y son guía para el estudio a realizar.

Para poder alcanzar nuestro objetivo es necesario mencionar de manera general algunos de los aspectos que forman parte de la institución en la que se llevará a cabo el presente estudio. La Universidad Politécnica de Aguascalientes se encuentra localizada en la ciudad de Aguascalientes, con una antigüedad de tan sólo diez años, ha obtenido varios logros e importantes reconocimientos, sin

embargo el cuerpo académico no se ha podido integrar como un equipo de trabajo. Los docentes trabajan de manera aislada y las decisiones que se han tomado no han sido de manera colegiada lo cual promueve un ambiente de clima laboral poco favorable para la autorrealización de cualquier persona.

Expuesto lo anterior, las principales características detectadas en torno al problema son:

- La desintegración del cuerpo académico de la universidad pues estos se encuentran divididos en pequeños grupos de trabajo dependiendo del programa educativo al cual corresponden.
- La falta de una buena comunicación especialmente cuando alguno de los miembros del cuerpo académico es el responsable de llevar a cabo algún proyecto que involucre a todos los profesores.
- Ausencia de un clima laboral de confianza que les permita trabajar y desarrollar al máximo sus potencialidades.

El punto central de estudio en el trabajo de tesis es el como transmitir a los responsables del grupo académico de la Universidad Politécnica de Aguascalientes los conocimientos necesarios para formar equipos de trabajo consolidados.

Por lo que será necesario responder a los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo transmitir a los responsables de un grupo los conocimientos necesarios para formar equipos de trabajo?

¿Qué factores internos y externos intervienen en el desempeño de un equipo de trabajo?

¿Qué tanto el líder de un equipo influye en el comportamiento del mismo?

1.2 Justificación

El hombre por naturaleza ya sea en su vida privada o en el trabajo convive con: su familia, sus vecinos, con los que en cierta forma se relacionan con el como proveedores de servicios, con sus jefes, compañeros de trabajo; es decir que no puede estar solo pues la interdependencia humana es una realidad que no admite discusión, además se involucra con las actividades de los que constituyen su entorno, interesándose por lo que hacen o dejan de hacer y de qué manera lo hacen y la consecuencia de esta integración como parte de un todo, los afecta en su hacer o actuar. Por lo que la persona responsable de un grupo de trabajadores deseará obtener de estas el mayor rendimiento posible, sobre todo cuando de este equipo depende el buen o mal funcionamiento de la empresa en general.

El análisis de estas realidades y consecuencias fue el motivo para investigar la importancia de cómo los factores internos y externos al grupo modifican la conducta de uno o varios integrantes y generan el aumento o la disminución de su rendimiento laboral favoreciendo o dificultando las actividades laborales del equipo. Salas (1993) argumenta que la capacidad de los gestores de la empresa para desarrollar estrategias y estructuras eficaces, pueden hacer de cualquier compañía una ventaja competitiva frente al resto de las demás empresas.

Es relevante identificar como está percibiendo nuestro equipo de trabajo dichos factores, para implementar las estrategias necesarias que permitan un ambiente laboral propicio que coadyuve a la integración de un equipo de trabajo fuertemente consolidado.

Podemos decir que las ventajas y beneficios que se obtienen al trabajar en equipo impactan en lo personal y en lo institucional:

Para los integrantes del equipo:

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los reconocimientos profesionales.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- Se puede intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:

Para las empresas y organizaciones:

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

El alcance de este trabajo será contar con una herramienta bien diseñada que permita integrar a los profesores de los distintos programas educativos de la

Universidad Politécnica de Aguascalientes, los cuales se verán beneficiados al sentirse integrados con sus demás compañeros en un clima de confianza, compartiendo sus talentos y desarrollando nuevas habilidades.

Los resultados del estudio pueden servir como base para que el lector al revisar esta tesis conozca qué elementos pueden ayudarle a generar un clima apropiado para el desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros del grupo laboral y al mismo tiempo se cuente con un ambiente de trabajo de confianza que le permita a cada integrante del equipo desenvolverse de manera responsable, creativa, y participativa en su trabajo.

Una vez terminado este documento se facilitará la manera de integrar a todos los participantes del área académica de la institución educativa en donde se implementará la presente propuesta de intervención, lo cual favorecerá el logro de los objetivos estratégicos establecidos por la alta dirección.

1.3 Objetivos

Objetivo General

El Objetivo general de este trabajo es favorecer el trabajo en equipo de los miembros de negocios y administración de la Universidad Politécnica de Aguascalientes mediante el diseño de una propuesta de intervención dirigida a los líderes académicos de grupo a partir de un diagnóstico, que impacte en la formación exitosa de equipos de trabajo.

Objetivos particulares

- Realizar un análisis situacional del cuerpo docente de la Universidad Politécnica de Aguascalientes.

- Diseñar un plan de capacitación que les permita a los docentes formar equipos de trabajo exitosos.
- Contar con herramientas que permitan determinar la etapa en la que se encuentra el equipo de trabajo.
- Lograr que los miembros del equipo identifiquen las competencias que poseen cada uno de ellos y cuales necesitan adquirir para formar parte de un equipo de trabajo.

Biblioteca UP Bonaterra

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos básicos.

Para el mejor entendimiento de este trabajo de estudio se considera importante clarificar algunos de los conceptos que intervienen en el análisis de este documento.

La persona es un ser individual con inteligencia, palabra y voluntad, que le proporciona la libertad para responder ante cualquier situación que se le presente en el trabajo. Lugar en donde el ser humano realiza actividades, dirigiendo su energía, con la finalidad de producir bienes y servicios. La persona es un ser con poder de raciocinio que posee conciencia sobre sí mismo y que cuenta con su propia identidad. Es un ser capaz de vivir en sociedad y que tiene sensibilidad, con inteligencia y voluntad, habilitado para tener derechos y asumir obligaciones.

Actualmente se habla de la importancia del Capital Humano puesto que representa la riqueza que tiene una empresa con relación a la cualificación de su personal, por lo que se puede considerar como uno de los elementos más importantes para determinar el rendimiento de la misma. El Capital Humano se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en cualquier entidad productora. Para esto se requiere de personal altamente calificado y que sin él no se podría lograr el resultado esperado. Desde hace cuatro décadas se definió como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo,

considerándose como activo intangible que se le asigna un valor y se considera como parte del Capital.

Para que dicho rendimiento sea lo más positivo posible se requiere de un factor importante la motivación, que es la fuerza interior que impulsa a la persona a aportar ideas creativas e innovadoras que pueden ser de gran utilidad para la empresa. De esto dependerá la eficacia del equipo, logro de los objetivos planteados o mejor aún la eficiencia, logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, que obtenga el mismo.

Por lo que es importante definir los conceptos de eficiencia y de eficacia. Comenzaremos con lo que los autores definen nuestro primer término. La eficiencia es una capacidad o cualidad apreciada por las empresas debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tienen como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos en situaciones complejas y muy competitivas. La eficiencia según Chiavenato, significa la utilización correcta de los recursos disponibles y puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. Para Koontz y Weihrich, es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y Robbins y Coulter la describen como la obtención de los mayores resultados con la mínima inversión.

La eficacia nos dice Chiavenato es una medida del logro de los resultados, mientras que para Koontz y Weihrich es el cumplimiento de los objetivos y para Robbins y Coulter se define como hacer las cosas correctas, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

2.2 Antecedentes históricos de la Administración del Trabajo.

Desde el principio de la humanidad se conoce que el hombre reconoció las ventajas de la asociación de individuos en el trabajo, lo que dio como

consecuencia la organización laboral, es decir la división laboral que contribuyó al ahorro de tiempo y materiales. Los hombres primitivos determinaron grupos de trabajo que respondían a las necesidades de aquellos tiempos podemos mencionar aquellos que se dedicaban a la cacería, alfarería, tejeduría y costura.

Después de algunos años fueron construidos los monumentos más notables de la civilización maya tales como las pirámides que construyeron en sus centros religiosos, junto a los palacios de sus gobernantes, lugares de gobierno y residencia de los nobles, lo cual no hubiera sido posible sin una organización de grupos de trabajo bien organizados.

En la edad media el desarrollo del comercio, así como el del sistema financiero y la contabilidad, provocó que los artesanos se unieran en asociaciones llamadas gremios, ligas, corporaciones, cofradías, o artes, según el lugar geográfico. La asociación de los talleres en los gremios, funcionaba de manera completamente contraria al mercado libre capitalista: se procuraba evitar todo rasgo posible de competencia fijando los precios, las calidades, los horarios y condiciones de trabajo, e incluso las calles donde podían radicarse. El objetivo era conseguir la supervivencia de todos, no el éxito del mejor.

A lo largo del tiempo se han podido observar pequeños grupos de trabajo, sin embargo fue hasta la revolución industrial y aun con más énfasis a finales del siglo XIX cuando estos empiezan a desarrollarse con la organización científica laboral. Sabemos que el hombre tiene necesidades sociales que trata de completar tanto fuera como dentro de su trabajo y éstas pueden ser satisfechas a través de sentirse parte de un grupo, debido a que en éstos se producen relaciones que repercuten en la motivación de cada ser humano.

La teoría de grupo según Robbins (2004) menciona a los grupos de trabajo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son

interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos. De cuyos individuos podemos decir que cuentan con un patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad que determinarán la manera de cumplir los objetivos a alcanzar.

Sin embargo los grupos de trabajo son más que la anterior definición según Elton Mayo quien emprende una investigación entre 1927 y 1932 en la Western Electric's Hawthorne Works de Chicago donde analizó los problemas humanos en una civilización industrial y concluyó que los obreros se sienten menos satisfechos cuando la empresa crece y, por tanto, es más distante e impersonal. Los obreros necesitan un lugar de trabajo en donde se pueda sentir aceptado y comprometido con un pequeño grupo para mejorar y aumentar la producción.

Como respuesta a lo anterior es importante enfocar el estudio del trabajo en equipo basándose en un tema de actualidad como es la competencia definida por Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) como la realización de tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación. Los gerentes en compañías que utilizan equipos pueden volverse más efectivos al diseñar éstos en forma apropiada, crear un ambiente de apoyo a los mismos y administrar la dinámica del equipo en forma adecuada.

La competencia para el trabajo en equipo se ha convertido en una necesidad que deben desarrollar los gerentes, para poder responder a las necesidades de calidad, productividad y servicio al cliente al que se enfrentan las organizaciones hoy en día. Es importante para tener un buen desempeño en el trabajo en equipo tomar en cuenta las actividades que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 1**Dimensiones de la competencia en el trabajo en equipo.**

Diseño de equipos	♦ Formular objetivos claros que inspiren a los miembros del equipo a cumplirlos. ♦ Contar con el personal apropiado para el equipo, tomando en cuenta el valor de las diversas ideas y las habilidades técnicas necesarias. ♦ Definir responsabilidades para el equipo en conjunto y asignar tareas y responsabilidades a los miembros individuales del equipo cuando sea apropiado.
Creación de un ambiente solidario	♦ Crear un ambiente en el que se espera, reconoce, elogia y recompensa el trabajo en equipo efectivo. ♦ Asistir al equipo en la identificación y adquisición de los recursos necesarios para lograr las metas. ♦ Actuar como entrenador, consejero y tutor, siendo paciente con los miembros del equipo mientras aprenden.
Administrar la dinámica del equipo	♦ Entender las ventajas y desventajas de los miembros del equipo y aprovechar sus ventajas para lograr las tareas como un equipo. ♦ Afrontar el conflicto y disenso y usarlo para mejorar el desempeño. ♦ Compartir el crédito con otros.

Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p.21

2.3 La Comunicación.

El diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española dice que la comunicación es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Pero para el tema de estudio de este documento la comunicación

deberá entenderse como el medio por el cual se logra el entendimiento, la coordinación y la cooperación que se requiere para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En el ámbito laboral es en donde podemos observar como la comunicación eficaz permite que en las relaciones que se den entre las personas a través de la asignación y delegación de funciones, se genere la sinergia necesaria para establecer compromisos y lograr que los involucrados se sientan parte de la organización. Por lo que contar con un buen sistema de comunicación será indispensable para dinamizar los procesos y las acciones, adelantar las respuestas e informar acerca de las políticas, todo lo cual posibilitará una verdadera interacción a nivel interno de la entidad.

Al pensar en los elementos que conforman el proceso de la comunicación podemos mencionar aquellos que en general consideramos básicos, una fuente o emisor, el transmisor, un sistema de transmisión y un receptor, sin embargo cuando hablamos de este proceso dentro de una marco organizacional no basta con dichos elementos para que la comunicación dentro de la empresa sea capaz de alcanzar su propósito principal.

El propósito de la comunicación en el ámbito laboral no es el de tan sólo transmitir mensajes, sino que a través de éste se logre la motivación de las personas a quienes se les pretende mandar, por lo que esto implica considerar en la comunica otros elementos importantes como el control de flujo para evitar que la fuente no sature al destino transmitiendo datos más rápidamente de lo que el receptor pueda procesar o absorber la información, el código que se utilizará para la transmisión del mensaje para combinarlos de manera adecuada para que el receptor pueda captarlo, el mensaje, conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.

2.3.1 La Comunicación y su importancia en la empresa.

La comunicación juega un papel muy importante dentro de un grupo o equipo de trabajo ya que controla el comportamiento de cada uno de los individuos de la organización, permite que los empleados interactúen con los demás, y puedan transmitir fracasos y de igual manera satisfacciones, se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, apoya a la toma de decisiones puesto que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

La comunicación es fundamental dentro de las empresas por todas las funciones que desempeña, algunas de las cuales han sido anteriormente comentadas. Sin embargo una de las más importantes es la que nos da como resultado la motivación de las personas que se involucran en la obtención de un objetivo. La comunicación esclarece a los empleados qué es lo que deben hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. Por lo que es en este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

2.4 La Motivación.

La motivación es el impulso interno que una persona experimenta y que lo mueve a realizar alguna actividad o a persistir en ella hasta el cumplimiento de sus objetivos. Por lo que toma una importancia especial en cada uno de los miembros del equipo para que ponga a disposición del mismo todos sus talentos, su energía su creatividad e interés en el logro de los objetivos.

De lo anterior se puede decir que el grado en el que un miembro del equipo este motivado, será el grado de compromiso que este tenga con relación a la energía dirigida a alcanzar las metas que se le hayan asignado.

2.5 Teoría de grupos.

Como ya lo hemos analizado anteriormente los grupos de trabajo siempre han existido y conforme fue avanzando la ciencia y la tecnología es que éstos han sufrido cambios importantes en su estudio. Las personas al convivir día con día integran distintos grupos de trabajo los cuales varían según sus características y los roles que toman cada uno de los integrantes de los grupos. Para este trabajo se ha decidido estudiar a los grupos como a continuación se presenta.

Los grupos se pueden clasificar de muchas maneras, sin embargo para el tema que se ha seleccionado se definirá en la manera más simplista dos tipos de ellos:

Grupos formales: Son aquellos que constituyen la estructura de la organización tal como fue concebida por los que planearon la empresa y que respetan los conceptos básicos y de orden general de la creación y desarrollo de una institución empresarial con las características que correspondan a su tipo. Un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. Un ejemplo es la unidad de trabajo dirigida por un gerente y de la cual forman parte uno o más individuos. El jefe de un grupo formal es responsable de los logros de desempeño del grupo, pero todos sus miembros contribuyen a realizar el trabajo requerido.

Grupos informales: son aquellos que surgen por contar con intereses comunes, proximidad y amistad. Estos grupos emergen sin una designación oficial por parte de la organización. Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales, y sin ningún aval organizacional específico. Normalmente se encuentran dentro de la mayoría de los grupos formales. Por ejemplo, los grupos de amigos están constituidos por personas que tienen una afinidad natural: tienden a trabajar, sentarse, tomar un descanso e incluso hacer cosas fuera del lugar de trabajo juntas. Los grupos informales les ayudan a menudo a las personas a realizar su trabajo.

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) las personas se ayudan entre ellas en formas que las líneas de autoridad formales no proporcionan y además le ayudan a los individuos a satisfacer necesidades que los grupos formales no satisfacen. Los grupos informales pueden proporcionarles a sus miembros satisfacción social, seguridad y un sentido de pertenencia. Si el grupo está cohesionado y sus miembros tienen actitudes positivas ante la empresa los beneficios de esta organización informal se manifiestan por si mismos y pueden ser cuantificados.

Al sentirse los individuos del grupo de trabajo identificados como un conjunto de personas que persiguen un mismo fin y que además cuentan con el apoyo entre sus miembros, los objetivos que la empresa se proponga serán más fácilmente alcanzables, ya que como Davis y Newstrom (2000) aseguran que la productividad entre los miembros de grupos cohesionados suele ser muy uniforme y la rotación reducida. Si las actitudes del grupo son favorables a la organización, es probable que el desempeño sea elevado.

Para comprender un poco mejor el concepto de grupo de trabajo integrado es necesario conocer sus características, para que de esta manera podamos identificar cuando estamos hablando de un conjunto de individuos que no trabajan de manera aislada, sino que sus relaciones interpersonales son las favorables para dar pie a un equipo de trabajo, para lo cual se consideraron las características que Aguilar (2001) propone como las indispensables que debe tener un grupo o equipo:

- Conocimiento y compromiso respeto de la visión, misión y valores del grupo.
- Conocimiento y acuerdo suficiente de los objetivos (corto, mediano y largo plazo).

- Sentimiento compartido del compromiso, tareas y retos.
- Ambiente de respeto, apertura y confianza.
- Conciencia clara de la interdependencia y la valoración de los individuos y el grupo, es decir todos nos necesitamos y todos somos importantes.
- Personal capacitado y desarrollado integralmente, a través de modelos educativos estratégicos.
- Capacidad del grupo para generar autocritica y definir áreas de oportunidad y crecimiento.
- Búsqueda en el grupo de un sentido de logro y reconocimiento que además de valorar a los miembros, se convierta en un factor de retroalimentación y reforzamiento a las actitudes y conductas productivas.
- Fomentar y enriquecer cotidianamente la cultura y valores del grupo, a través de un proceso de mejora continua.
- Vivir y hacer vivir un sentido trascendente en la empresa o institución cuya contribución al bien común social, local, nacional o internacional sea un motivador que enriquezca sistemáticamente la lealtad del personal, clientes, proveedores y autoridades.

Cuando podemos observar las características que anteriormente se han mencionado estaremos preparados para consolidar dichos grupos y transferirlos a formar equipos de trabajo.

2.5.1 Diferencia entre equipos y grupos de trabajo.

Una vez que ya definimos que es un grupo de trabajo es importante analizar cuáles son las diferencias entre un equipo y un grupo de trabajo. Anteriormente habíamos dicho que un grupo de trabajo es un conjunto de personas que interactúan y son interdependientes, quienes unidos entre sí, buscan alcanzar objetivos específicos. Un equipo de trabajo es mucho más que esto. Robbins (2004) dice que los equipos de trabajo generan sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. En donde los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Es así como el disponer de equipos de manera prolongada crea el potencial pertinente para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos.

Los equipos de trabajo se han descrito de distintas maneras, sin embargo se considera importante presentar el concepto que proponen de ellos Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) los definen como aquel que consiste en un número pequeño de empleados con habilidades complementarias que colaboran en un proyecto, están comprometidos con un propósito común y son responsables de manera conjunta de realizar tareas que contribuyan al logro de las metas de una organización.

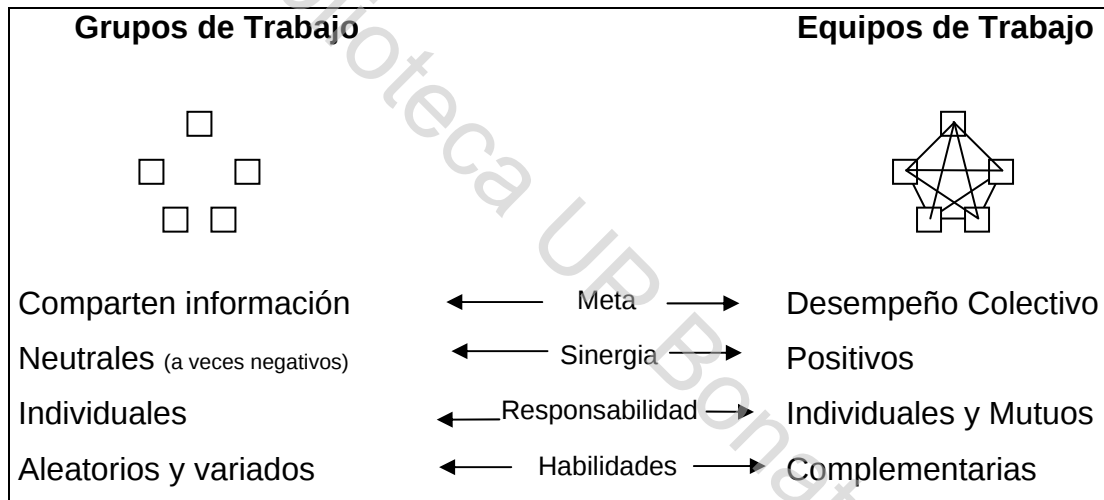
De lo anterior podemos concluir que el sólo cambiar el nombre de grupo a equipo no será suficiente para que los resultados sean eficaces. Para poder lograr dicho resultado es necesario conocer las características que los equipos de trabajo poseen en común, las cuales los hacen claramente identificables y aplicarlos como modelo para poder garantizar un aumento en el desempeño organizacional, lugar donde su desempeño impacta.

Cuando se labora realmente con un equipo de trabajo, las metas son claras para todos y el total de los miembros de éste luchan para lograrlas; la sinergia es claramente positiva, las responsabilidades ya no son simplemente individuales,

sino también mutuas y se puede observar que el equipo esta conformado por personas con habilidades diferentes que juntas se complementan.

Debido a la gran diferencia de los resultados que se obtienen cuando se trabaja con un grupo de trabajo o con un equipo de trabajo se considera importante clarificar gráficamente el comportamiento de cada uno de ellos, así como algunas de las características que los hacen diferentes para lo cual se presenta a continuación el siguiente diagrama.

Cuadro No. 2
Comparando Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo



Fuentes: Robbins, 2004, p.258

Analizadas las características de los equipos de trabajo y los resultados organizacionales que de ellos se obtienen, en cuanto al logro de objetivos, podemos deducir que el trabajo en equipo se requiere para alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas, ya que sería imposible encontrar los talentos que en la actualidad se necesitan en un sólo individuo.

Además sabemos que las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor y mejor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Definitivamente se requiere contar con equipos de trabajo y Davis y Newstrom (2000) nos proponen cuatro ingredientes esenciales que contribuyen al desarrollo del mismo: (a) un entorno de apoyo, (b) coincidencia entre habilidades y requerimientos de roles, (c) metas supremas y (d) retribuciones a los equipos, los cuales serán indispensables para poder lograr la consolidación de los equipos de trabajo.

Para entender un poco más sobre los equipos será necesario conocer algunos tipos de ellos, los cuales son presentados a continuación:

En las organizaciones encontramos distintos tipos de equipos de trabajo y según se interrelacionen, trabajen o se organicen será como podamos clasificarlos y analizarlos, cada uno de ellos tendrá sus funciones bien definidas y sus características particulares.

Para poder entender cada uno de los tipos de equipos existentes empezaremos con la definición de los cuatro que propone Robbins (2004) quien dice que los equipos de *solución de problemas* son aquellos que se conforman de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajos. En estos equipos los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo. Aunque rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas.

También existen los equipos de trabajo *autodirigidos* que son definidos por Robbins (2004) como grupos de diez a quince personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor. Podemos agregar la aportación de Davis y Newstrom (2000) quienes aseguran que a estos equipos se les otorga sustancial autonomía, se les exige controlar su comportamiento y producir resultados significativos. Estos equipos pueden planear, dirigir, vigilar y controlar sus actividades lo que los distingue de muchos otros. Gozan de amplia autonomía

y libertad. Los miembros de estos equipos adquieren una extensa variedad de habilidades relevantes y sus miembros pueden pasar de un área a otra flexiblemente y de una tarea a otra, dependiendo de donde se le necesite más.

Otro tipo de equipo de trabajo Robbins (2004) lo puntualiza como aquellos *multidisciplinarios* formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea. Según Robbins estos equipos son un medio eficiente para permitir a las personas de diferentes áreas dentro de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, así como coordinar proyectos complejos.

Para terminar con la clasificación de equipos definiremos según Robbins a los equipos *virtuales* como aquellos equipos que utilizan la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común.

La clasificación anterior se hace en base a ciertas funciones, formas o adaptaciones que la organización les presenta, sin embargo para que los objetivos que se desean alcanzar se puedan lograr será necesario que los miembros de cada uno de ellos presenten las características indispensables que los identifica como verdaderos equipo de trabajo.

Podemos encontrar otras clasificaciones y descripciones acerca de los equipos de trabajo a lo que Lussier y Achua (2005) definen *equipo funcional* como el grupo de empleados que pertenecen a la misma área funcional, como mercadotecnia, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que tienen un objetivo común.

También ellos identifican al equipo transfuncional y lo definen como aquel que está compuesto por miembros de diferentes especialidades funcionales dentro de una organización, a los que se reúne para que realicen tareas exclusivas con el fin de crear productos y servicios nuevos y fuera de lo común. Este tipo de equipo

puede también llamarse equipo transfuncional virtual, si es que los miembros de este equipo se encuentran separados por el tiempo y el espacio.

Anteriormente habíamos definido lo que son los equipos auto dirigidos pero ahora podemos aportar un poco más de información y conocerlos con otro nombre, pues para Lussier y Achua los equipos auto administrados son aquellos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o se rotan las responsabilidades del liderazgo y que se hacen mutuamente responsables de una serie de metas de desempeño asignadas por la dirección de la organización.

Miller (1990) menciona que la clave del éxito de esta autoadministración está en el funcionamiento de los equipos de empleados, los cuales cuentan con todos los recursos que permitan su desempeño y la libertad de distribuir el trabajo entre sus miembros. Estos empleados al entrevistar a nuevos compañeros están particularmente interesados en las capacidades de los solicitantes que deseen convertirse en un miembro confiable de su equipo. Miller predice que en los próximos decenios, la gerencia experimentará distintas alternativas que intenten fomentar el espíritu de unidad y propiedad como un elemento esencial de motivación.

Una vez que hemos definido algunos tipos de equipos, nos enfocaremos a los equipos de trabajo que son el punto central de este estudio, es decir los equipos reales o eficaces.

2.5.2 Equipos Reales o Eficaces

2.5.2.1 Definición y Características de los equipos eficaces.

Como cualquier organismo los equipos eficaces o como algunos autores los nombran equipos reales tiene su propia forma de funcionar y sus características muy particulares que les permite ser diferentes y por ende meritorios de ser

analizados desde su concepto y aquellos aspectos que nos permiten identificarlos de manera clara y precisa.

Para iniciar el primer contacto con los equipos reales o eficaces se presenta la propuesta de Lussier y Achua que definen a los equipos efectivos como aquellos que cumplen con sus metas de desempeño en cuanto a calidad, productividad, rentabilidad, satisfacción y compromiso de los empleados, dentro de fechas límite. Es decir que para ellos la eficacia del equipo se define como el logro de cuatro resultados de desempeño: innovación/adaptación, eficiencia, calidad y satisfacción del empleado.

La eficacia de un equipo de trabajo depende de una serie de factores internos y externos tales como el diseño de la tarea, las características particulares del grupo y su organización; los factores ambientales; los procesos internos y externos, y las características psicosociales del grupo. Parece complicado encontrar un equipo de personas que cuente con todo lo mencionado anteriormente, pero cuando esto sucede se tiene la garantía de que los miembros de este harán por sí mismos que sus proyectos sean efectivos, lo que es el objetivo final de cualquier líder que guía a un equipo.

Es importante poder identificar las características que poseen los equipos efectivos o reales ya que sabemos que con ellos es fácil asegurar que su desempeño será el esperado, por lo que a continuación se mencionan.

- Estos equipos son innovadores o adaptables que pueden reaccionar con rapidez a las necesidades y cambios ambientales con soluciones creativas.
- Permiten que la organización alcance metas con menos recursos.

- La calidad consiste en la capacidad del equipo para alcanzar mejores resultados con menos recursos y rebasar las expectativas de los clientes.
- La satisfacción mide la habilidad del equipo para mantener el compromiso y entusiasmo del empleado a contribuir al esfuerzo del equipo no sólo cumpliendo las metas del equipo sino satisfaciendo las necesidades personales de sus miembros.

2.5.3 Etapas del Desarrollo de los Grupos de Trabajo.

Los equipos no comienzan a funcionar de manera efectiva y coordinada desde el principio de su creación, sino que es con el tiempo que van pasando de una etapa a otra hasta llegar en el mejor de los casos a la consolidación, y para poder entender mejor cuales son dichas etapas las mencionaremos y clasificaremos según Robbins (2004) quien nos habla de manera muy puntual cuales son las etapas por las que pasan los grupos de trabajo y las numera del uno al cuatro:

La primera de ellas la nombra etapa *de formación* cuyas principales características son: gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo de un grupo. A los miembros les interesa conocer a los demás y descubrir lo que se considerará como conducta aceptable, determinar la tarea real del grupo y definir las reglas de este. Dicha etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

La segunda etapa que Robbins menciona es la etapa *de conflicto* la cual se caracteriza como su nombre lo indica por los conflictos internos que en ella se dan. El grupo se resiste a las restricciones que les imponen a su individualidad. En este proceso, las expectativas de membresía tienden a aclararse y la atención se orienta hacia los obstáculos en el camino para alcanzar las metas grupales. Los individuos comienzan a comprender los estilos interpersonales de los demás y

hacen esfuerzos para encontrar formas de alcanzar las metas grupales mientras que a la vez buscan satisfacer sus necesidades individuales. Cuando esta etapa culmina el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

La Tercera etapa denominada *de regulación* es aquella en la que se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión. La cual se manifiesta por el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo y cuando los miembros actúan hacia una meta en común. Se despierta un sentido agudo de identidad. En esta etapa se desestiman los puntos de vista de la minoría, las desviaciones de las direcciones que el grupo tome y las críticas debido a que sus miembros experimentan un sentido preliminar de cercanía.

La Cuarta y última etapa para efectos de este estudio se titula *de desempeño* es en este momento en el que la estructura es completamente funcional y es comprendida y aceptada por el grupo. Los integrantes ya no se preocupan en conocerse y entenderse pues este es un paso previo, y toma preponderancia realizar la tarea que los ocupa. Esta es la etapa de integración total, que marca el surgimiento de un grupo maduro, organizado, que opera adecuadamente. El grupo ahora es capaz de hacerle frente a tareas complejas y manejar los desacuerdos internos en formas creativas. Para los grupos permanentes esta es la última etapa de su desarrollo.

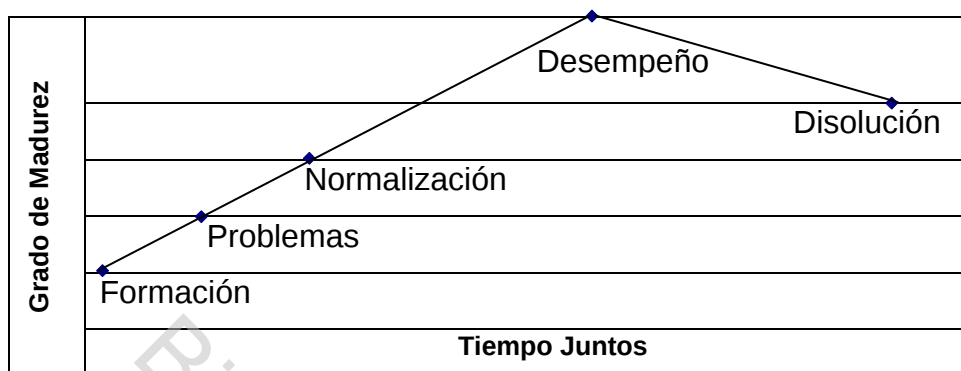
Ya que el equipo ha alcanzado su última etapa de desarrollo no podemos garantizar que esto sea para siempre, pues como anteriormente se mencionó el equipo efectivo depende de varios factores internos y externos de lo que puede resultar una ruptura del mismo. Por lo que se considera importante presentar la propuesta según Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) quienes nos hablan de una quinta etapa la cual la nombran de disolución, ésta implica la terminación de los comportamientos de tarea y el retiro de las relaciones. Esta etapa no siempre está planeada y puede ser bastante abrupta.

En ocasiones los equipos empiezan a perder la sinergia que los impulsaba a luchar por el logro de los objetivos organizacionales, inician por tener reuniones poco productivas y motivadoras y finalmente se rompen. Hellriegel, Jackson y Slocum consideran que un equipo de trabajo puede disolverse en una variedad de formas: tan sólo puede dejar de reunirse, o puede reunirse en raras ocasiones y realizar sólo tareas rutinarias. Sus integrantes pueden cambiar debilitando su propósito o compromiso. El gerente que lo creó puede darlo por terminado en forma oficial.

Un equipo puede terminar una etapa o reciclarse a una etapa anterior, por diversas causas es decir que puede pasar de la etapa de conflicto a la de normalización, de la de normalización a la de desempeño y de esta regresar a la de normalización. Por ejemplo, un equipo de trabajo maduro podría perder la mayoría de sus miembros en un periodo corto debido a promoción, retiro o rotación de sus integrantes. Con tantos miembros nuevos, el equipo puede reciclarse a una etapa de desarrollo anterior, hasta lograr que la totalidad de sus miembros se encuentren enfocados en la misma línea de acción, es decir lograr la sinergia necesaria para que todos trabajen con el mismo interés y energía en la búsqueda de lograr los objetivos a alcanzar por el equipo.

Las etapas identificadas representan tendencias generales, y los equipos pueden desarrollarse pasando por ciclos repetidos según sea el grado de madurez del equipo y el tiempo que trabajen de manera conjunta comprometidos en el alcance de un mismo objetivo, innovándose, adaptándose, buscando la calidad y la satisfacción de los miembros de manera general, por lo que dependiendo del grado de madurez del equipo serán las veces que tendrán que regresarse o volver a vivir cada una de las etapas a las que se enfrentan un grupo de personas para consolidar su equipo de trabajo, en lugar de avanzar en forma lineal, como se muestra en la gráfica siguiente:

Cuadro No. 3
Desarrollo de los equipos de trabajo



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum 2005, p.492

Como indicamos anteriormente las etapas de desarrollo por las que transita un equipo de trabajo están fuertemente ligadas con el grado de madurez del grupo y el cambio de una etapa a otra dependerá de la rapidez con la que ellos adopten ciertos criterios que les faculte una línea de acción uniforme y fácil de seguir al momento de realizar su trabajo. Esto les dará la confianza de que las actividades, así como las decisiones que tomen, estarán siendo realizadas de manera asertiva aportando a la consecución del objetivo a alcanzar acordado por el equipo de trabajo.

Estos criterios nos permitirán evaluar el grado de madurez que el equipo ha alcanzado de manera conjunta al adoptar estos como parte de ellos, como la base que regula el actuar diario del equipo y de cada uno de sus miembros. Conforme estos son aceptados por el grupo el comportamiento de ellos sufre cambios observables, en cuanto a su actitud, proactividad, creatividad, dinamismo, entre otras cosas. Se puede distinguir que el grado de madurez en el que se encuentra el grupo de trabajo se ha modificado y por consiguiente la etapa de desarrollo en la que éste se encuentra. Por lo que se considera importante presentar los diez criterios que nos permiten medir al grupo en la tabla que a continuación se presenta.

Cuadro No. 4**Diez criterios para medir la madurez de un grupo**

Criterios	Grupo inmaduro	Grupo maduro
• Mecanismos de retroalimentación.	Deficientes	Excelentes
• Métodos para la toma de decisiones.	Disfuncionales	Funcionales
• Lealtad/cohesión del grupo.	Baja	Alta
• Procedimientos de operación.	Inflexibles	Flexibles
• Uso de los recursos de los miembros.	Deficiente	Excelentes
• Comunicación.	Poco claras	Claras
• Metas.	No aceptadas	Aceptadas
• Relaciones de autoridad.	Independientes	Interdependientes
• Participación en el liderazgo.	Baja	Alta
• Aceptación de los puntos de vista de la minoría.	Baja	Alta

Fuente: Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004, p.182

2.6 Liderazgo y Equipos de Trabajo.

Los equipos de trabajo requieren de una fuerza especial para que logren el mejor de sus resultados, no basta con que los factores internos y externos, el grupo y su organización y todos los que en él intervienen estén presentes de la mejor manera, para que todo funcione se requiere de un talento particular que pueda conjuntar a todos los talentos existentes, sacar de ellos lo mejor y guiarlos de tal manera que se logre la sinergia que tanto buscamos, a dicho talento se le denomina: liderazgo.

Para entender más acerca de éste comenzaremos con la presentación de algunas de las aportaciones que los autores nos presentan como Hunter (2005) que define el liderazgo como el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Habla de la gran diferencia entre el poder y la autoridad, el poder lo define como una capacidad, mientras que la autoridad la define como un arte. La autoridad tiene que ver con lo que una persona es, con su carácter y con la influencia que ha ido forjando sobre la gente. El poder desgasta las relaciones.

Es importante que las personas que tienen a otras a su cargo consideren que al igual que ellos éstas tienen corazón, mente, compromiso, creatividad, ideas, lo que no puede exigirse, sólo ofrecerse voluntariamente. Por lo que se requiere de la presencia y el talento de un líder, quien es una persona con cualidades esenciales para desarrollar autoridad sobre la gente y éstas son: honradez, confiabilidad, conducta ejemplar, estar al pendiente de los demás, estar comprometido, atento, exige responsabilidad a la gente, trata al personal con respeto, anima a sus trabajadores, posee actitud positiva, entusiasta, aprecia a sus subordinados, entre otras. Algunas personas no poseen estas cualidades de líder, sin embargo pueden obtenerlas, aunque para ello se requerirá de un gran esfuerzo para lograr cambiar sus hábitos, su carácter y su naturaleza.

Gómez, Balin y Cardy (2004) definen que los directivos son aquellas personas que tienen a su cargo a otras personas y se responsabilizan de la ejecución correcta de las acciones que fomentan los buenos resultados de sus unidades dentro de un plazo establecido. Con esto podemos explicar el espíritu de Davis y Newstrom cuando hablan de las actitudes favorables a la organización citadas en el párrafo anterior y nos obligan a recapacitar sobre la acción de los directivos en el desempeño de las actividades de un equipo de trabajo. Si los directivos influyen determinantemente sobre el encauzamiento de las actividades de los equipos logrando que trabajen conforme a las necesidades de la empresa en forma natural y convencida estarán actuando ya no sólo como directivos, sino como verdaderos líderes. Quienes no requerirán de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga la voluntad del líder debido a su posición o su fuerza.

Reforzando un poco la idea anterior se tomará en cuenta la aportación de Madrigal (2004) quien define a la administración como el proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos para alcanzar las metas de la organización. Menciona que la administración es la consecución de los objetivos organizacionales mediante el esfuerzo humano coordinado. Para lo cual se

requiere saber guiar, dirigir y coordinar a las personas; es por ello que el directivo o el líder deben combinar cualidades y habilidades tanto de administrador como de líder.

Madrigal menciona que el liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de las metas organizacionales. Propone que el administrador trate de ser un líder y el líder un administrador, porque ambas funciones se complementan en una empresa u organización.

Como ya hemos analizado anteriormente el papel que juega el líder dentro de un equipo de trabajo, es muy importante y casi determinante en el resultado favorable del desempeño del equipo. Su actuación es fundamental, pues de ello depende que los miembros del equipo muestren cambios de actitud favorables, que logren que cada uno de los miembros del equipo adquiera el compromiso, el interés, la participación activa y entusiasta, así como el afán desmedido por el logro de los objetivos institucionales.

Y como sabemos que los líderes de equipos por lo regular son directivos nos enfocaremos en las actividades que desempeñan en cada uno de sus roles, como líder y como administrador, con esto tendremos una visión clara que nos permita potencializar lo que podemos encontrar cuando estos dos modelos se juntan en un solo individuo. Por un lado la responsabilidad del cumplimiento de los requerimientos administrativos y por el otro el motivador que inspire a los demás a poner a la disposición del equipo lo mejor de cada uno de ellos. Para esto se presenta el cuadro siguiente en donde se explica claramente las funciones que le pertenecen al líder en cada uno de los roles anteriormente mencionados en la realización de su trabajo.

Cuadro No. 5
Funciones del líder y del administrador

Líder	Administrador
Determina todo lo que debe dirigirse.	Se encarga de la dirección.
Es quien idea la empresa.	Determina lo que debe hacerse.
Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados.	Aprende cómo elaborar presupuestos, así como obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo.
Establece los requisitos.	Se encarga de que los requisitos se cumplan.
Genera dinero, conduciendo al equipo hacia las oportunidades para acumular riqueza.	Administra los recursos.
Mantiene su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado de lo que sucede afuera.	Administra a través de un enfoque de sistemas.
Oye todo, ve todo y siente todo	Informa y da elementos para la toma de decisiones.
Debe limitarse a los aspectos que puedan comprenderse (misión, visión, rumbo).	Puede hacerse cargo de casi cualquier cosa.
Establece una visión amplia de la organización y de su propósito.	Proporciona o sugiere elementos para crear una cultura organizacional.
Se asegura de que todo el mundo sabe lo que debe hacer.	Se encarga de mantener la visión de la empresa.

Fuente: Madrigal, 2004, p.6

Madrigal sugiere que en la actualidad, sobre todo en los negocios y en algunos casos en la administración pública, existen y se desarrollan directivos competentes, capaces, trabajadores y confiables, pero son pocos los que desarrollan simultáneamente sus habilidades y capacidades como líderes.

Otro aspecto importante que un líder debe considerar es la relación que existe entre el logro de los objetivos y la relación humana que se presenta cuando queremos conseguir que la gente haga las cosas, pues según Hunter sí nos centramos sólo en la tarea y no en la relación humana, nos encontraremos con cambios de personal permanentes, rebeldía, falta de calidad, bajo nivel de compromiso, bajo nivel de confianza y otros, síntomas igualmente indeseables.

La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas. Los grandes líderes de verdad poseen el arte de construir relaciones que funcionan. Una relación de simbiosis que funcione con los clientes, los empleados, los propietarios y los proveedores, es el seguro para que un negocio funcione. Los verdaderos líderes entienden perfectamente este sencillo principio y lo logran fácilmente a través de algo muy importante: confianza.

Kotter (2005) comenta que el administrador del siglo veintiuno tendrá que saber mucho sobre liderazgo. Con estas habilidades, se podrá construir y sostener el tipo de “organización en proceso de aprendizaje”. Sin estas habilidades, no será factible construir empresas dinámicas y adaptables. Estos líderes deberán seguir un patrón de crecimiento a través de un aprendizaje perpetuo, el cual se ha visto cada vez más recompensado en un ámbito que se transforma a gran velocidad. Conforme se intensifique el ritmo del cambio, la voluntad y la capacidad para continuar desarrollándose se convertirán en elementos centrales para el éxito profesional del individuo y para el éxito económico de las organizaciones. Estas personas desarrollan la capacidad de manejar un ámbito de negocios complejo y cambiante. Aprenden a ser líderes. El aprendizaje perdurable será el deseo de afrontar retos nuevos y el deseo de proyectarse honestamente en éxitos y

fracasos y la capacidad de competencia será la habilidad para enfrentar un entorno cada vez más competitivo y una economía con cambios rápidos.

2.6.1 Características de los líderes.

Los líderes presentan características específicas que los identifican de los demás, que permiten que su desempeño y su función se destaquen de los demás, Aguilar, Angulo y Fernández (2001) aseguran que los líderes más efectivos coinciden en un factor fundamental: todos ellos demuestran un alto nivel de inteligencia emocional, la cual influye tanto en su actuación como en sus compromisos, actitudes y conductas, los cuales se agrupan en las cinco dimensiones siguientes:

- Autoconciencia y autocrítica.
- Autocontrol y autorregulación de la conducta.
- Motivaciones trascendentes.
- Empatía.
- Compromiso Social.

Este último se refiere al talento en el manejo de las relaciones humanas, así como a la construcción de redes de trabajo y a la habilidad de trabajar en equipo. Para llevar a cabo esta importante habilidad social se requiere de persuasión y una gran experiencia en el manejo y construcción de equipos.

El liderazgo se puede concebir de diferentes maneras y Aguilar, Angulo y Fernández (2001) lo consideran como la consecuencia de un modelo de vida personal, que se gana y edifica día con día y la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo.

Independientemente de la manera en que se haya logrado ser líder, ellos presentan características que apoyan su labor como los impulsores de grupos de trabajo en desarrollo para convertirse en equipos de trabajo. Para que se nos facilite la identificación de cada una de ellas se presenta a continuación la propuesta por Reig (2003) que las describe como algunos rasgos que diferencian a los líderes de quienes no lo son:

- Impulso: muestran altos niveles de esfuerzo.
- Deseo de dirigir: quieren influir a otros.
- Honestidad e integridad: construyen relaciones de confianza porque son dignos de confianza y no mienten.
- Auto confianza: confían en sí mismos.
- Inteligencia: reúnen, sintetizan e interpretan mucha información.
- Conocimientos: son expertos en el negocio en que están metidos.

2.6.2 Tipos de liderazgo

El liderazgo que algunas personas ejercen puede observarse de distintas maneras o bien con distintos enfoques, y dependiendo del tipo que el líder presente será la trascendencia que éste logre. Lussier y Achua (2005) analizan el liderazgo de apoyo y el liderazgo de servicio que relacionan con los liderazgos carismático y transformacional, en cuanto a que se enfocan en delegar autoridad en los seguidores, no en los líderes, para que ejerzan el liderazgo con el fin de alcanzar las metas de la organización. Actualmente el líder se percibe como un servidor de la gente y de la organización. Lo que representa un cambio de paradigma de liderazgo hacia los seguidores.

Lussier y Achua definen el liderazgo de apoyo como un estilo de liderazgo enfocado en el empleado, que delega autoridad en los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo. El liderazgo de servicio lo definen como un estilo de liderazgo que trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesionalmente y emocionalmente. Dicen que satisfacer las necesidades de los demás es la meta suprema de los líderes de servicio.

Con el propósito de identificar fácilmente cuando nos encontramos ante un estilo de liderazgo de apoyo se considera importante presentar la lista con los cuatro valores fundamentales que Lussier y Achua proponen para describir este tipo de liderazgo.

Primero: Fuerte orientación al trabajo en equipo en donde el papel del líder es menos de dominio y más de apoyo al proceso.

Segundo: Toma de decisiones y poder descentralizados; este liderazgo se ejerce cuando la autoridad y la toma de decisiones se descentralizan en forma descendente, hacia donde se realiza el trabajo y los empleados interactúan con los clientes,

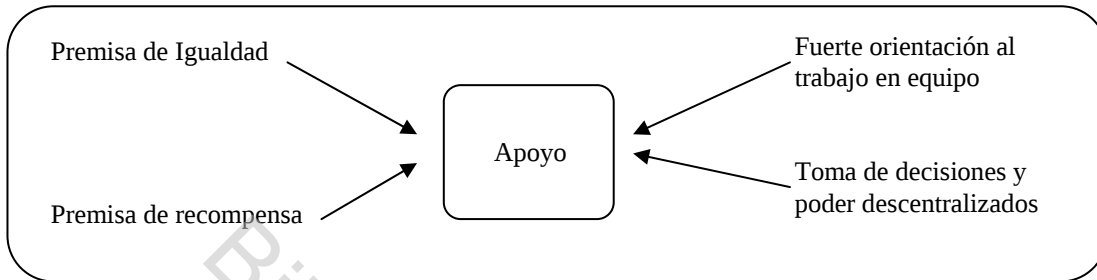
Tercero: Premisa de igualdad que corresponde a una asociación de iguales más que de una estructura de mando de líder sobre seguidores.

Y por último: Premisas de recompensas en donde la organización debe rediseñar el sistema de recompensas de modo que correspondan al desempeño real.

Si analizamos estos cuatro valores como un conjunto de habilidades que posee un líder, es fácil entender el porque se alcanzan los objetivos de una

manera comprometida por parte de él y el equipo. A continuación veremos de una manera gráfica el esquema del liderazgo de apoyo que proponen Lussier y Achua.

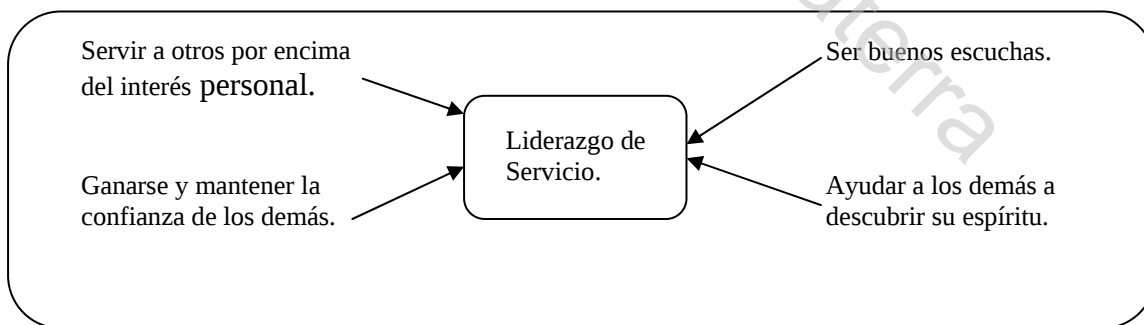
Cuadro No. 6
Naturaleza del apoyo



Fuentes: Lussier y Achua, 2005, p.363

Con relación al liderazgo de servicio Lussier y Achua marcan cuatro directrices del liderazgo de servicio las cuales son: ayudar a los demás a descubrir su espíritu, ganarse y mantener la confianza de los demás, servir a otros por encima del interés personal y ser buenos escuchas. Lo anterior se puede observar de manera clara en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 7
Directrices del liderazgo de servicio



Fuentes: Lussier y Achua, 2005, p.364

Podemos mencionar algunos líderes que poseen cualidades tanto carismáticas como de servicio ellos son Gandhi, Martín Luther King Jr. y Nelson Mandela. Todos han sido líderes que han antepuesto los intereses de los demás a los

suyos, han ganado y mantenido la confianza de sus seguidores, han escuchado cuidadosamente los problemas y preocupaciones ajenas y han inspirado a sus seguidores a creer en su espíritu y fortaleza interna.

A pesar de que el liderazgo de servicio ha presentado los resultados más trascendentales en líderes que lo practican a nivel mundial y han pasado a formar parte importante de la historia, no podemos dejar de mencionar otros tipos o estilos de liderazgo, ya que en la gran mayoría de las personas que tienen un grupo de personas a su cargo se inclinan de manera natural a otro tipo de liderazgo.

Es difícil encontrar líderes que posean una verdadera necesidad de ayudar a los demás a descubrir su espíritu, a ganarse y mantener la confianza de los demás, servir a otros por encima del interés personal y ser buenos escuchas. Cuando estas personas se encuentran son reconocidas, respetadas y seguidas por los demás. Motivan al logro de los objetivos organizacionales ya que pueden verse como el pretexto para crecer personal y espiritualmente. Son personas que trascienden y dejan firmes y fuertes huellas en los que tuvieron la oportunidad de colaborar en un proyecto de trabajo con ellos.

Otra propuesta de tipos de liderazgo es la que presenta Madrigal (2004) propone algunos estilos de liderazgo recomendables para el nuevo líder que emprende una empresa, inicia un negocio o llega a dirigir una nueva oficina. Su labor es estructurar la tarea, entrenar a su personal, alentarlos y, al final, delegar funciones. Esto permitirá a quien lidera y dirige el equipo de trabajo a salir adelante con una nueva empresa o un nuevo proyecto, porque tuvo la suficiente capacidad para estructurar un equipo de trabajo, entrenarlo, alentarlos y delegar funciones acordes con el grado de responsabilidad en el momento en que el equipo de trabajo es sólido y está capacitado y motivado. Dichos estilos se presentan de manera detallada en el cuadro que a continuación se muestra.

Cuadro No. 8**Estilos de liderazgo Recomendables para el Nuevo Líder.**

Estilo	Modus operandi del líder	El estilo en una frase	Inteligencia emocional que subyace	Cuando funciona mejor	Impacto en el clima laboral
Estructurador	Dice cómo se hace, quien lo hace y cómo.	“Sigue el estándar”.	Iniciativa, creatividad y asertividad.	Cuando se inicia un nuevo proyecto, una nueva empresa o cuando el equipo no está capacitado.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.
Entrenador	Establece estándares y entrena para que se alcancen	“Tú puedes alcanzar la meta”	Decir a los empleados lo que se espera de ellos.	En ventas, en los deportes y cuando los empleados tienen poca experiencia y habilidad para desempeñar la tarea.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.
Alentador	Se asegura de que los empleados aumenten su confianza y habilidades.	“Vamos, tú puedes”.	Reconoce los logros y deja a los empleados tomar decisiones.	Cuando los trabajadores se desempeñan por arriba del estándar.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.
Delegador	Asigna funciones al colaborador responsable.	“Es nuestra responsabilidad”	Motivación y confianza en sus empleados.	Cuando los trabajadores poseen experiencia y están dispuestos a tomar la responsabilidad.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.

Fuentes: Madrigal, 2004, p.85

Los cuatro estilos de liderazgo presentados en la tabla anterior serán de utilidad para aquellas personas que han decidido tomar el reto de estar a cargo de un grupo de personas que esperan lo mejor de esta y quienes serán influidas de para trabajar con entusiasmo en la consecución de objetivos que el líder establezca.

Según Aguilar (2005) la finalidad y esencia de liderazgo no es crear individualmente grandezas, sino provocar que éstas se realicen a través del potencial humano que se encuentra en todo grupo. Toda labor de liderazgo se manifiesta en la creación y mantenimiento de un equipo integrado, motivado, sinérgico y ético, que viva y haga vivir valores, con una alta orientación a resultados.

2.6.3 Funciones del líder.

El papel que juega el líder de equipo en cuanto a la creatividad es muy importante ya que este puede apoyarla o matarla, a pesar de las mejores intenciones de la organización. Para asegurar que el papel del líder sea el correcto en el manejo de un equipo Lussier y Achua proponen acciones fundamentales que un líder debe emprender para asegurarse de que no destruye el espíritu creativo del equipo, que se definirán en seguida:

- *Asigne a los integrantes las tareas correctas.* Los miembros de los equipos de distintos grupos funcionales poseen destrezas y capacidades diferentes, por lo que es responsabilidad del líder del equipo asegurarse de asignar las tareas que correspondan a la competencia de cada quien. Las personas son más creativas en campos en los que se sienten más a gusto en virtud de su capacitación, experiencia o instrucción previas.
- *De autonomía a los integrantes.* Los miembros de los equipos necesitan libertad para pensar y entregarse a procesos creativos. Un líder de equipo que restringe esta clase de actividad, o que trata de micro administrar el proceso, ahogará la creatividad.
- *Proporcione tiempo, dinero y otros recursos en forma adecuada.* Aunque es responsabilidad de la dirección de la organización asignar el

presupuesto del equipo, el líder o gerente de éste tienen la responsabilidad de administrar el presupuesto una vez que se ha asignado.

- *Protección contra “bloqueadores de creatividad”.* Al planear y manejar a un equipo el líder debe ser capaz de detectar lo que algunos académicos han llamado “bloqueadores de creatividad”. Un ejemplo de ello lo constituye el conformar equipos de diseño con miembros que practican la idea de que hay sólo una forma de hacer algo.

En realidad el líder tiene que tener una gran capacidad para poder guiar al grupo de personas a su cargo correctamente de tal forma que pueda ser el apoyo que permita ir mejorando el desempeño de éste, hasta llegar a convertirse en un equipo eficaz y exitoso. Por lo que se considera que éstos serán definidos y analizados en el próximo apartado.

2.7 Modelo de equipo eficaz.

Hemos analizado a los equipos de trabajo desde su concepción, sus etapas de desarrollo y la importancia del papel que juega el líder para que éstos funcionen y logren los objetivos organizacionales. Una vez que estos se han comprometido con el equipo y han adoptado ciertos valores fundamentales para el funcionamiento adecuado del mismo estaríamos en posición de empezar a hablar de un equipo eficaz. Por lo que es importante analizarlo desde su definición.

Podemos decir que un equipo eficaz es aquel que logra altos niveles de desempeño en la tarea, en la satisfacción en sus miembros y en la viabilidad del equipo. Para ello se requiere que el equipo cuente con la creatividad necesaria que le permita la flexibilidad y originalidad para dar respuestas rápidas y espontáneas según los obstáculos que a vencer se presenten. Además de tener la capacidad de crear nuevos productos, servicios, mejorar procedimientos o

procesos que se involucran en el día a día en el ámbito laboral donde se desempeña el equipo. Y como lograr contar con un equipo exitoso, tendremos que analizar que factores determinan a los equipos eficaces para poder ir armando el patrón a seguir a lo que propone Robbins (2004) un modelo de equipo eficaz general, aunque nos recomienda no utilizarlo de manera general e inflexible.

Robbins (2004) menciona como primera categoría de su modelo de equipo eficaz:

- *La del diseño del trabajo* que incluye variables como:
 - o autonomía y libertad
 - o La oportunidad de utilizar diferentes talentos y habilidades
 - o La capacidad de determinar una tarea o producto completo e identificable
 - o La de trabajar en una tarea o proyecto que tenga un impacto sustancial en otros.

Estas características estimulan la motivación de los integrantes e incrementan la eficacia del equipo.

La segunda categoría Robbins la nombra:

- *Composición* cuyas variables se relacionan con la forma en que deben integrarse los equipos.
 - o *Capacidades de los miembros.* Se requiere de personas con experiencia técnica, personas con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones, y personas que sepan escuchar, dar y recibir retroalimentación y solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales.

- o *Personalidad*. Los equipos que califican más alto en niveles promedio de extroversión, agradabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia, tienden a recibir mejores evaluaciones por parte de los administradores por su desempeño en equipo. Se ha descubierto que un solo miembro al que le falte un nivel mínimo de estabilidad emocional por ejemplo, puede afectar de manera negativa el desempeño de todo el equipo.

Dado la importancia de dejar claramente a que nos referimos con cada una de las características de personalidad que anteriormente hemos planteado definiremos de manera breve cada una de ellas.

- **Extroversión**: describe a quien es sociable, gregario y afirmativo.
- **Conformidad**: describe a quien es de buen talante, cooperativo y confiado.
- **Escrupulosidad**: describe a quien es responsable, confiable, persistente y organizado.
- **Estabilidad Emocional**: caracteriza a quien es tranquilo, confiado, seguro (positivo), a diferencia del que es nervioso, deprimido e inseguro (negativo)
- **Apertura a la experiencia**: caracteriza a las personas por su imaginación, sensibilidad y curiosidad.

Ahora que tenemos claro cada una de las dimensiones de la personalidad podemos incluir una teoría que podría ayudarnos en la asignación de puestos y funciones. Dicha teoría se refiere a la correspondencia entre personalidad y puesto, Holland (1997, citado por Robbins 2004) que se basa en la noción de la concordancia entre las características de personalidad de un individuo y su entorno laboral. Siendo congruentes con nuestro ámbito de estudio que es el sector educativo es importante señalar que las personas que deben ocupar estos

puestos según Holland son personas de tipo social: aquellas que prefieren actividades que consistan en ayudar y favorecer a los demás, con características de personalidad: sociable, amistoso, cooperativo y compresivo.

Para la asignación de puestos se considera importante tomar en cuenta que dentro de un grupo se pueden identificar nueve roles los cuales protagonizarán cada una de las personas que se contemplen, que son: *Vínculo, Creador, Promotor; Asesor; Organizador; Productor; Controlador, Conservador y Consejero*. Lo que aumentará la probabilidad de que los miembros del equipo trabajen bien juntos, al hacer que concuerden las preferencias individuales con los roles requeridos.

Otro aspecto importante que debemos que respetar es el tamaño de los equipos ya que para que se cumplan con los parámetros establecidos para el diseño de un equipo eficaz es que estos sean menores a diez integrantes.

La flexibilidad de los miembros que lo conformen es fundamental para el buen desempeño del equipo, debido a que estos deberán adaptarse a la realización de las tareas de los demás, lo que los hace menos dependientes de una sola persona y con el tiempo se logra un desempeño más alto del equipo.

Característica que tendrá que ser desarrollada por el líder tarea nada fácil pero podemos apoyarnos con lo que proponen Arraiz y Ortíz (2002) que comentan que para que una persona mejore su flexibilidad tiene que aprender a escuchar, sólo de ese modo podrá tener la objetividad de quien acepta que los puntos de vista de los demás también pueden ser válidos. Después, tiene que saber adaptarse en cada momento para que los cambios que trate de impulsar puedan ser aceptados por los demás miembros del equipo.

Es importante también considerar que no a todas las personas les gusta trabajar en equipo, de hecho algunas pueden sentirse ofendidas, por lo que se

sugiere que en la selección de los miembros de un equipo, se tomen en cuenta tanto las preferencias individuales, como las habilidades, personalidades y capacidades.

Continuando con la descripción de las categorías que propone Robbins (2004) en la tercera coloca al contexto y explica cuatro factores que parecen estar relacionados de manera más significativa en el desempeño del equipo, los que son:

Recursos adecuados. Una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que éste recibe de su organización. El cual consiste en información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa.

Liderazgo y Estructura. Se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en el equipo para acordar sobre los aspectos específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales.

Clima de confianza. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados y crea un lazo entre los integrantes en la creencia de que los demás miembros del equipo no tomarán ventaja sobre ellos. Los miembros del equipo son más propensos a tomar riesgos y a exponer sus debilidades cuando creen que pueden confiar en el resto de los integrantes del equipo.

Sistemas de evaluación de desempeño y recompensas. La administración debe considerar evaluaciones de grupo, reparto de utilidades, un plan de ganancias repartidas, incentivos de pequeños grupos y otras modificaciones al sistema que estimulen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

La cuarta y última categoría que menciona Robbins (2004) es el Proceso el que desglosa de la siguiente manera:

Un propósito común. Hess,1987; Katzenbach y Smith, 1994 (en Robbins, 2004) definen que los equipos eficaces tienen un propósito significativo en común que provee la dirección, el ímpetu y el compromiso a sus miembros.

Objetivos específicos. Los equipos exitosos escalonan su propósito común en metas de desempeño específicas, medibles y realistas. Los objetivos difíciles elevan el desempeño de los equipos en cuanto al criterio por el que fueron establecidos.

Eficacia de equipo. Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, y en que pueden tener éxito. El éxito engendra éxito.

Niveles de conflicto. Los conflictos de tareas, no son nocivos para el equipo, por el contrario estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones y pueden llevar a una mejor toma de decisiones de equipo. Los equipos eficaces se caracterizan por un nivel apropiado de conflicto.

Ocio social. Los equipos eficaces se hacen ellos mismos responsables tanto a nivel individual como a nivel de equipo, para prevenir o evitar que algún miembro del equipo caiga en el ocio social a costa del esfuerzo del grupo.

Coincidiendo con las propuestas anteriormente presentadas podemos incluir lo que proponen Katzenbach y Smith (1993, citado por Davis y Newstrom 2000) que definen cuatro características de los “equipos reales”: tamaño pequeño; habilidades complementarias; propósito, metas y métodos de trabajo comunes, y disposición para asumir mutuas responsabilidades. Estos equipos dan una dimensión social excepcional al centro de trabajo y a menudo se divierten incluso con cuestiones relacionadas con el trabajo.

Conjuntado todo lo anterior podemos tener una idea más clara de lo que significan los equipos eficaces y todos los factores que se integran para lograr el

objetivo. Es importante garantizar la satisfacción de los miembros del equipo para que crean que su participación y experiencias son positivas y satisfacen necesidades personales importantes. Además de sentirse satisfechos con sus tareas, logros y relaciones interpersonales.

Sí todo lo anterior se logra podemos estar un poco más tranquilos con respecto a la viabilidad del equipo, puesto que los miembros del mismo se sienten lo suficientemente satisfechos como para seguir trabajando juntos permanentemente o como para volver a trabajar juntos en el futuro. Un grupo así posee el potencial de desempeño a largo plazo, que es de suma importancia.

Para que los equipos reales pueden crearse y sostenerse podemos sugerir que se incluyan y se respeten los puntos siguientes:

- El desarrollo de reglas de conducta claras y de ambiciosas metas de desempeño.
- El establecimiento de una sensación de urgencia desde las primeras reuniones.
- El suministro de tiempo sustancial en común en el que se comparta continuamente nueva información.
- El ofrecimiento de retroalimentación positiva, reconocimiento y retribuciones.
- La creación de un desafío significativo de desempeño del cual se haga responsable el equipo, es la clave para la consolidación de equipos exitosos.

Si lo anterior se observa y se lleva realmente a cabo estaríamos logrando la consolidación del equipo, lo que es muy conveniente y favorable para la

organización ya que las actitudes de los miembros de automejora se reflejarán en el resultado de la organización y para entender un poco más a que nos estamos refiriendo incluiremos lo que al respecto comentan Davis y Newstrom (2000) consideran que la consolidación de equipos alienta a los miembros a examinar su trabajo en común, identificar sus deficiencias y desarrollar medios de cooperación más eficaces, puesto que la meta es que los equipos sean más efectivos. Davis y Newstrom también mencionan que los equipos de alto desempeño llevan a cabo sus tareas, aprenden a resolver problemas y gozan de satisfactorias relaciones interpersonales.

Tendríamos un equipo efectivo que regularía su conducta con normas compartidas por todos sus miembros, favoreciendo una buena interacción entre ellos que les permita enfrentar decisiones y resolver problemas y un líder que se responsabilice del resultado de cada acción que se realice, que este familiarizado con el proceso de trabajo en equipo, que puedan ayudar en las exigencias interpersonales de los equipos.

Contaríamos con un grupo de personas permanentemente comprometidas para alcanzar las metas con un alto potencial y una fuerte auto eficacia, con una mezcla correcta de destrezas, conocimientos y habilidades complementarias para poder desempeñar su trabajo con interdependencia y la autonomía y liderazgo propio a quien las autoridades de la organización tendría que darle todo el apoyo.

Toda organización que cuente con un equipo eficaz debe sentirse orgulloso y valorar el gran tesoro con el que cuenta pues Arraiz y Ortiz (2002) comenta que en todos los casos, los equipos mejoran sus resultados cuando existe una dirección clara y llena de sentido y retadora; cuando tienen una mínima estructura estable, con normas internas que cuidan y promueven la colaboración y la interdependencia; cuando los miembros del equipo desarrollan sus cualidades de interrelación; cuando los sistemas de reconocimiento e información sirven de apoyo a la misión y objetivos del equipo y cuando la capacitación y desarrollo son continuos.

Con un marco teórico tan rico en criterios y conceptos debemos considerar los elementos que en la práctica puedan ser aplicados teniendo como objetivo final desarrollar el modelo de equipo exitoso que pueda ser detonante dentro de la organización educativa y que nos permita evolucionar sobre caminos ciertos.

Visto desde una perspectiva amplia debemos reconocer que no es tarea sencilla dado que requerimos de muchos elementos; recursos humanos, recursos materiales, capacitación, pero mas que todo esto aceptar conceptos que van más allá de las costumbres rutinarias encadenadas a horarios obediencia o sumisión y cumplimiento del deber. Debemos estar abiertos al verdadero trabajo en equipo con actitud de entrega, con sentimiento creativo en donde no solo se cumple con la tarea que corresponde, se vas más allá se involucra de tal forma que se hace propio el objetivo se discute y reconoce el conflicto para lograr la superación.

Quizá nos obligue a trabajar en circunstancias diferentes a la costumbre, tal vez debemos de esforzarnos por establecer los perfiles que se consideran necesarios para la creación de cada equipo, pero no podemos soslayar que la tutoría, el consejo, la capacitación perpetua, el reconocimiento al desempeño, la claridad de las responsabilidades tanto del equipo como las personales, el ambiente laboral de solidaridad y sobre todo de excelentes relaciones humanas, el hacer sentir al trabajador como parte de los logros obtenidos y la recompensa ganada, pueden lograr cambios de actitudes y afinación de perfiles, obteniendo del trabajador eso que no puede comprarse ni exigirse que es la voluntad, el corazón.

Como ya se ha analizado el verdadero equipo de trabajo involucra una serie de factores que rebasan la dirección, al grupo de trabajo y a su capacitación, como se concibe en muchas empresas.

Si hablamos de dirección, estamos conscientes que un director debe ser un líder que conozca a sus trabajadores, que sepa sus carencias, sus limitaciones,

pero que también sepa de sus ventajas para aprovechar esta últimas y minimizar las primeras con tutoría consejo y capacitación, actitudes que redundan en beneficio de la actividad laboral, debe convivir con el equipo, debe conocer sus inquietudes, sus metas, sus relaciones familiares, sus problemas dentro y fuera del trabajo, debe saber que decir y que opinar para apoyar sin provocar situaciones conflictivas como si se tratara de una gran familia en la que las relaciones interpersonales se conduzcan dentro de un espíritu de comprensión y armonía.

La función del líder dentro de una organización debe ser ejemplo para los trabajadores motivo de admiración y deseo de emulación, debe estar atento según las necesidades del equipo para delegar el liderazgo en situaciones que lo requieran, sabiendo de antemano en quien confiar; debe entonces ser factor determinante de la formación de líderes que sigan su ejemplo pues los líderes no nacen se hacen.

En cuanto a la capacitación podemos decir que esta debe ser permanente buscando retroalimentarse con los triunfos y fracasos no solo de nuestro equipo sino de todos aquellos que convivan en nuestra organización o bien que sean modelos teóricos que prometan optimizar nuestras actividades. El personal capacitado desempeña su trabajo con más eficiencia y rapidez y será ante sus compañeros un ejemplo a seguir y motivación para su propio desarrollo.

El concepto de competencia en capacitación debemos adoptarlo no solo para los trabajadores también para los directores, pues deben estar consientes que el liderazgo también se aprende por tanto debe interiorizarse de los muy variados criterios que se manejan en el mismo, para que sus acciones estén soportadas por un criterio firme de competencia.

Los trabajadores serán más eficientes cuanto más documentada sea su competencia, cuando las improvisaciones sin fundamento en un marco de

referencia dejen de prevalecer en su actuar. El conocimiento de cómo hacer de cómo actuar, de que evitar, en otras palabras el ser competente para resolver las situaciones laborales con prontitud y aseo debe ser la aspiración de todo trabajador de la dirección y desde luego del destinatario final de los bienes de la empresa: el cliente.

Los recursos materiales forman parte importante en el desempeño de un equipo de trabajo por lo tanto este capítulo no puede ser relegado a segundo término, la empresa debe estar atenta a las necesidades de los diferentes equipos pues su omisión redundaría no solo en el retraso de los resultados sino que crea desaliento e inconformidad que provoca una inercia que frena el ritmo de la actividad productiva. No solo se requiere de los medios materiales sino de los mejores que permitan elaborar el mejor producto por eso debe participar el equipo en la selección del material que le permita alcanzar o superar las metas.

El trabajo en equipo tal como lo hemos analizado al tratar de los equipos de trabajo y sus diferencias con los grupos de trabajo llevará a nuestra organización por el sendero del éxito, al mejoramiento individual y colectivo tanto del personal de trabajo como del líder y como consecuencia de la empresa en beneficio directo del cliente ya que la calidad de nuestro producto estará en relación directa de la eficiencia de nuestra organización.

Podemos decir que existen distintos tipos de líderes, distintos tipos de grupos, distintos tipos de equipos, sin embargo se debe de tomar en cuenta que todos ellos están formados por seres humanos dignos de respeto, de confianza y de ser candidatos a su crecimiento tanto profesional, como personal.

El estar a cargo de un equipo altamente competitivo no es una tarea fácil, ya que esto requiere de un gran esfuerzo, sacrificio y compromiso entre otras cosas. Sin embargo el sabor del triunfo, del logro compartido es lo que hace cada vez más fuerte la necesidad de estar al frente de un "Equipo Exitoso".

2.8 Sujetos Intervinientes.

El grupo académico del Programa Educativo de Negocios y Administración se conforma de personas altamente calificadas en el área docente, seis de ellos cuentan con el grado de maestría y en proceso de adquirir el grado de doctor y únicamente uno de ellos posee el grado de doctor. En cuanto a la experiencia laboral se sabe que es la adecuada puesto que para poder ingresar a laborar en la universidad tenían que contar con al menos seis años de experiencia laboral en el área de formación, siendo esto fundamental para el desarrollo profesional de futuros profesionistas que fácilmente se incorporen al campo laboral.

Este grupo se conforma de adultos jóvenes con un promedio de 40 años quienes presentan una postura optimista, trabajadora, educada, seria, madura, hábil y con buen carácter, por lo que se puede inferir que el trabajo que se lleve a cabo con los docentes será de gran utilidad para el logro de los objetivos y sobre todo para la satisfacción del trabajo realizado por ellos mismos.

Dado lo anterior se procedió a realizar un diagnóstico con la finalidad de determinar la situación actual de los miembros del grupo de trabajo del Programa académico de Negocios y Administración y los resultados que se obtuvieron de dicho diagnóstico se presentan a continuación.

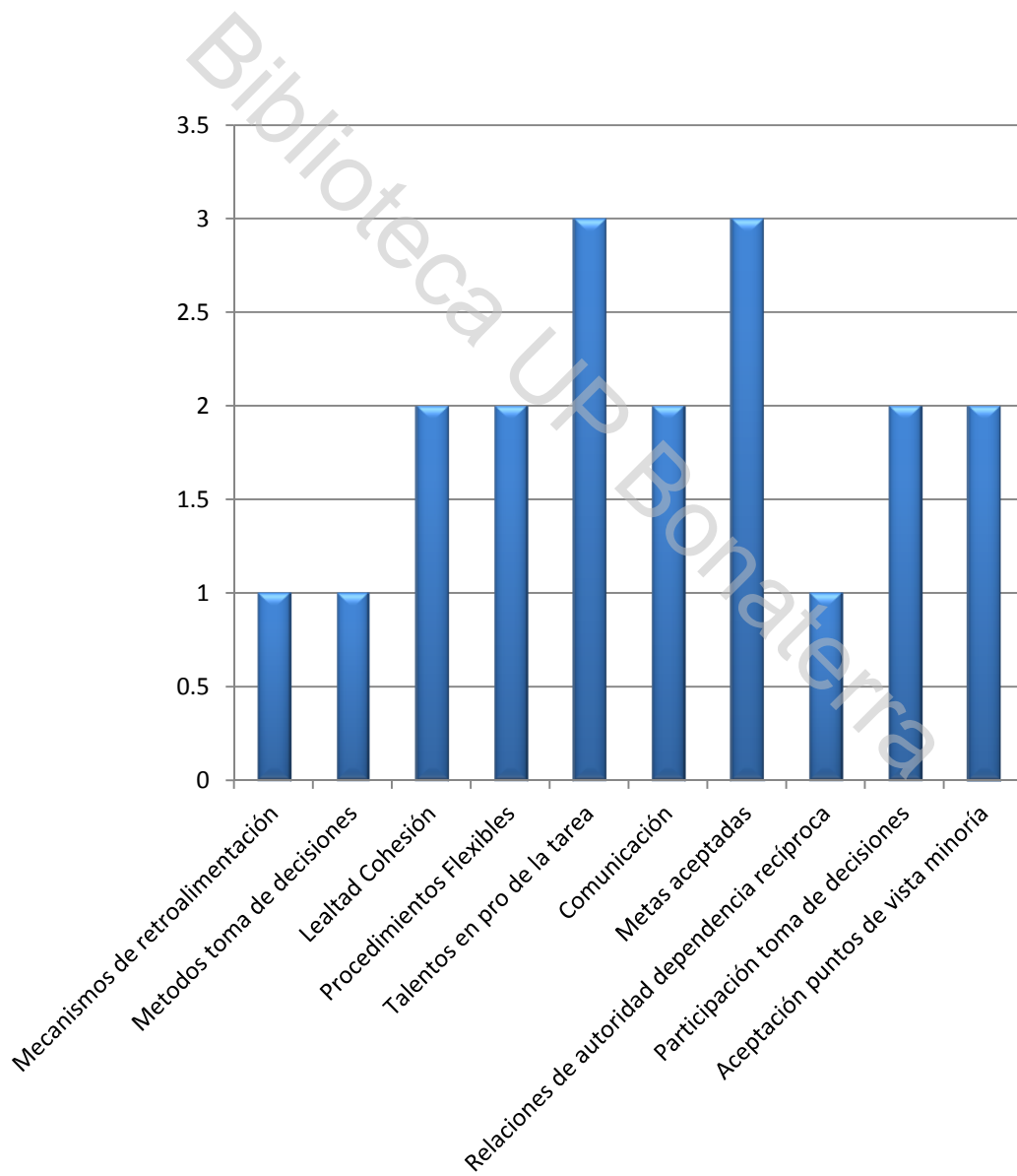
Para llevar a cabo el diagnóstico se aplicó un instrumento que pudiera proporcionar datos importantes que ayudaran a conocer la situación actual de los integrantes del grupo, es decir que tan conformes o no estaban con la dinámica de los miembros a evaluar, el nivel de confianza, la flexibilidad del grupo al realizar tareas, los mecanismos de retroalimentación, la cohesión, entre otros. Dicho instrumento se adjunta a continuación.

Formato de Autoevaluación del Equipo.

Señale con una X la opción que usted considere describe mejor su equipo de trabajo.				
1.- Los mecanismos de retroalimentación en el desempeño de sus compañeros son excelentes.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
2.- Los Métodos para la toma de decisiones en su equipo son funcionales.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
3.- La lealtad o cohesión del grupo es:				
Baja	Poco Baja	Regular	Poco Alta	Alta
4.- Los Procedimientos para llevar a cabo las tareas en su equipo son flexibles.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
5.- La manera en la que los talentos de cada uno de los miembros se utilizan en pro de la tarea del equipo le parece excelente.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
6.- La Comunicación entre los miembros del equipo le parece clara.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
7.- Las Metas del equipo son aceptadas por los todos los miembros.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
8.- Los Miembros del equipo manejan unas relaciones de autoridad de dependencia recíproca.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
9.- Los Miembros del equipo participan en la toma de decisiones.				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta
10.- La aceptación de los puntos de vista de la minoría es:				
Baja	Poco baja	Regular	Poco Alta	Alta

Una vez que se aplicaron los cuestionarios a las personas que intervienen en este trabajo se graficaron los datos obtenidos, mismos que se presentan a continuación con el propósito de mostrar de una manera ágil y visual la situación general del grupo de trabajo.

Resultados obtenidos de la Autoevaluación del Equipo.



Una vez aplicado el formato de autoevaluación del equipo se puede observar en el primer criterio de evaluación, retroalimentación del desempeño, en el segundo toma de decisiones y octavo la autoridad recíproca, una situación desfavorable para la conformación de un equipo de trabajo consolidado, puesto que se encuentran en la calificación más baja que pudo haberse obtenido en el diagnóstico.

Los criterios tres, lealtad o cohesión, cuatro, flexibilidad para la realización de tareas, seis, comunicación clara, nueve, participación en la toma de decisiones y diez, aceptación de los puntos de vista de la minoría, se encuentran en un nivel un poco mejor evaluados aunque por debajo de la mitad de los puntos que pudiera alcanzar un equipo de trabajo consolidado o bien en consolidación.

El grupo de trabajo se encuentra actualmente en una etapa de formación y de problemas por lo que es necesario realizar una serie de acciones que sirvan para aumentar el grado de madurez del equipo de trabajo. Ésto con la finalidad de favorecer la actitud, la proactividad, la creatividad y el dinamismo del equipo. En la medida en la que ellos adopten los criterios que les faculte una línea de acción uniforme y fácil de seguir al momento de realizar su trabajo, la confianza en las actividades, así como las decisiones que tomen estarán siendo realizadas de manera asertiva aportando a la consecución del objetivo a alcanzar acordado por ellos mismos.

Por lo anterior se ha determinado el diseñar un curso básico para formadores de Equipos Exitosos, que se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

Diseño de la propuesta de intervención:

“Curso Básico para formadores de Equipos Exitosos”

3.1 Descripción de la Metodología

3.1.1 Escenario de la intervención.

La propuesta de Intervención se llevará a cabo en la Universidad Politécnica de Aguascalientes, la que se encuentra localizada en Calle Paseo San Gerardo No. 207. Fraccionamiento San Gerardo, Aguascalientes, Ags., y tiene diez años de haber sido fundada. Dicha universidad cuenta con siete programas académicos y para poder implementar esta intervención se solicitará el apoyo de los coordinadores y profesores de tiempo completo de la licenciatura de Negocios y Administración. El perfil de los integrantes de este programa es de profesionistas con maestría o doctorado, con edad promedio de cuarenta años y quienes ejercen su profesión en la docencia.

Tanto los coordinadores, como los profesores de tiempo completo tienen profesores a su cargo y es con ellos con los que establecen los horarios, las materias a impartir, los grupos a cubrir, las actividades académicas a realizar durante el cuatrimestre; para lo que se reúnen con ellos una hora por semana, para hacer una evaluación permanente del desempeño tanto de los maestros como de los alumnos, constituyéndose en un verdadero equipo de trabajo.

Las personas que se involucrarán en este proceso han manifestado cierto interés en conocer cuales aspectos podrían mejorar el resultado del trabajo que realizan en conjunto, debido a que gran parte del trabajo que se lleva a cabo en el departamento es generado en equipo, ya que tienen claro que es importante dedicar un determinado tiempo a capacitarse en cualquier área, consideran de

gran ayuda poder desarrollar habilidades que fomenten la colaboración buscando así obtener mejores resultados que en suma beneficien al departamento en si.

Es prioridad establecer relaciones en equipo cuando se tiene claro que es más sencillo llegar a alcanzar las metas en conjunto que buscando por separado sobresalir del resto del grupo.

Participar en un curso taller les permite adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades necesarios para poder mejorar su desempeño laboral de manera individual contribuyendo de esta manera con el logro de mejores resultados del equipo al que pertenecen.

Este grupo de personas mostraron entusiasmo de formar parte de este proyecto, puesto que consideran que siempre es importante aprender algo nuevo, además de caracterizarse por ser colaboradores abiertos a vivir nuevas experiencias y comprometidas con su trabajo.

Es por ello que se pretende compartir con el equipo la información relevante que todo líder de grupo debe conocer, aplicar y manipular.

3.1.2 Los usuarios de la intervención

Esta propuesta podrá ser utilizada por todos los líderes de grupo académico cuya visión sea formar equipos eficaces de alto rendimiento; personas conscientes de la importancia que tiene el sumar coordinadamente los esfuerzos de cada miembro del equipo para el logro de un objetivo exitoso.

Las personas que en esta ocasión usarán esta intervención son:

Cuadro No. 9

	Mujeres	Hombres
Participantes	4	3
Maestría	4	2
Doctorado		1
Edad promedio	38 años	42 años

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Objetivos

Las personas que utilicen esta propuesta podrán detectar en qué etapa de formación se encuentra su equipo a través de la observación y con base en este conocimiento podrán intervenir en su desarrollo y mejorar su funcionamiento.

Podrán conocer cuáles características personales deben poseer las personas a su cargo, a través de una lista de verificación de capacidades, para estar en condiciones de seleccionar a su personal de acuerdo al perfil, o bien si fuera necesario trabajar en los aspectos que muestren carencia sin olvidar reforzar los ya existentes sobre todo si muestran alguna debilidad.

Identificarán el tipo de persona que trabaja mejor en el ámbito educativo, apreciando su desempeño en el ámbito laboral docente y fijándose principalmente en su capacidad para transmitir conocimientos y trato excelente en su convivencia con los alumnos, que sepa motivarlos y que por su actitud hacia ellos logre no solo el respeto, sino que también sea el factor de crecimiento y amor al estudio del conocimiento de sus alumnos.

Por último, serán capaces de monitorear y controlar los factores que benefician el desempeño del equipo por medio de indicadores que al ser analizados permitan dictar las políticas que correspondan para lograr mantener y mejorar el desempeño eficaz del mismo.

3.1.4 Duración y periodicidad.

Para la realización de todas las actividades sugeridas para el curso en cuestión, las personas necesitarán de un tiempo aproximado de siete horas de instrucción y de dos horas cada mes para poder retroalimentar a las personas que integran al equipo tanto de manera individual, como grupal.

3.1.5 Actividades generales a realizar.

Antes de iniciar las actividades es indispensable hacer una evaluación diagnóstica, para conocer el grado de conocimiento o involucramiento que poseen los coordinadores y profesores de tiempo completo con respecto al tema motivo del estudio. Se realizará una técnica dinámica de “Logro de un objetivo común” y se darán a conocer conceptos básicos con apoyo de una presentación.

Posteriormente cada miembro del equipo participante en la intervención realizará una autoevaluación del nivel de desarrollo en el que se encuentran las competencias que se han elegido como necesarias para facilitar la integración de equipos exitosos. Después cada uno de los integrantes del curso completarán una gráfica en donde se reflejará de manera visual el resultado de su autoevaluación.

Finalmente trabajarán con la información plasmada en su gráfica y revisarán conjuntamente con el instructor el comportamiento de sus competencias de manera mensual y se tendrán programadas reuniones de retroinformación con todos los miembros del equipo con respecto a las competencias del interés de este estudio.

3.1.6 Recursos didácticos empleados.

Para la evaluación diagnóstica será necesario tener listo un formato de evaluación prediseñado, un aula con espacio suficiente para los miembros del equipo y un instructor.

Con respecto a la dinámica de “Logro de un objetivo común” se requerirá de un balón de voleibol, un área verde abierta y un instructor.

La presentación de conceptos básicos se llevará a cabo con una exposición por parte del instructor con apoyo de una computadora y un cañón, así como el monitoreo y la asesoría del mismo.

La autoevaluación se llevará a cabo con el formato de autoevaluación, en un espacio cómodo para los miembros del equipo y un instructor que de seguimiento.

La autoevaluación de competencias requerirá de un formato de autoevaluación de competencias, así como de un espacio individual para favorecer la concentración de cada miembro del equipo.

Por último, será necesaria la Gráfica de autoevaluación de competencias que se proporcionará de manera individual a cada integrante del equipo.

3.1.7 Elementos de evaluación.

La evaluación de esta propuesta de intervención a los participantes contendrá varias etapas; el grupo responderá una evaluación diagnóstica, una autoevaluación de los criterios que definen a su equipo como maduro o inmaduro. Una vez que hayan visto la presentación de los temas necesarios para comprender que es un grupo de trabajo y cuales son sus etapas de desarrollo realizarán una

autoevaluación del nivel actual del desarrollo de las competencias sugeridas, así como la revisión y actualización de la misma.

Por otro lado la evaluación a la propuesta se llevará a cabo a través de un cuestionario de preguntas abiertas que se les proporcionarán a los participantes de este curso taller.

3.1.8 Posibles dificultades.

Es probable que nos encontremos con personas que no saben o no les gusta trabajar en equipos, en algunas situaciones es muy sencillo convencerlas cuando este disgusto es simplemente porque no conocen de los beneficios que el trabajar en equipo les pueda representar. En algunas ocasiones es difícil que las personas comprendan que el gran esfuerzo que hagan podrá brindar al resultado de un trabajo un 100% y con un desgaste de otro 100%, a diferencia de un buen equipo en donde una persona contribuye con un 50%, otra con un 30% otras dos con 20% cada una. y una más aporte un 25% tendremos un trabajo humano de 145%, con un gran número de habilidades, con gran diversidad de conocimiento, con características de personalidad muy específicas para poder lograr un desempeño de altos resultados.

Es posible que al principio la gente no tenga claro cómo dividir las tareas, le sea difícil detectar el talento de cada individuo del equipo y la más importante tal vez sea la posibilidad de subestimar el potencial de cada compañero, por lo que le será más fácil intentar realizar el trabajo de manera individual con las limitaciones que ya se han expuesto.

3.2 Diseño de prácticas o actividades.

Nombre del Curso:

“Curso Básico para Formadores de Equipos Exitosos”

Objetivos:

1.- Las personas que tomen este curso podrán detectar en qué etapa de formación se encuentra su equipo a través de la observación y con base en este conocimiento podrán intervenir en su desarrollo y mejorar su funcionamiento.

2.- Podrán conocer cuáles características personales deben poseer las personas a su cargo, a través de una lista de verificación de capacidades, para estar en condiciones de seleccionar a su personal de acuerdo al perfil, o bien si fuera necesario trabajar en los aspectos que muestren carencia sin olvidar reforzar los ya existentes sobre todo si muestran alguna debilidad.

3.- Identificarán el tipo de persona que trabaja mejor en el ámbito educativo, apreciando su desempeño en el ámbito laboral docente, y fijándose principalmente en su capacidad para transmitir conocimientos y trato excelente en su convivencia con los alumnos, que sepa motivarlos y que por su actitud hacia ellos logre no solo el respeto, sino que también sea el factor de crecimiento y amor al estudio del conocimiento de sus alumnos.

4.-Serán capaces de monitorear y controlar los factores que benefician el desempeño del equipo por medio de indicadores que al ser analizados permitan dictar las políticas que correspondan para lograr mantener y mejorar el desempeño eficaz del mismo.

A continuación se presentará la planificación de cada una de las sesiones incluyendo el objetivo, la actividad a realizar, así como los recursos materiales, los formatos y el tiempo requerido.

SESIÓN I: Evaluación Diagnóstica	Tiempo: 40 minutos.
Objetivo: Determinar el grado de capacidad con la que cuentan los líderes de este grupo con relación a cómo formar equipos académicos eficaces.	
Actividad: Aplicar una evaluación diagnóstica	Recursos: Formato de Evaluación Diagnóstica en archivo electrónico, una computadora por cada participante y el instructor.

Biblioteca UP Bonaterra

Nombre: _____		
Grado Académico: _____		
Tiempo de pertenecer al Programa Académico de Negocios y Administración: __ años __ meses		
Marque con una X	Profesor Investigador _____	Coordinador _____
Conteste las preguntas siguientes: 1.- ¿Qué entiende por grupo formal? 2.- ¿Qué entiende por grupo informal? 3.- ¿Cuáles son las cuatro etapas de desarrollo de los grupos de trabajo? (de una breve descripción de ellas). 4.- ¿Podría describir qué tipo de personas y las características que deben poseer para ser las más idóneas para trabajar en el sector educativo? 5.- ¿Mencione cuales con las cinco características de personalidad que deben poseer las personas para trabajar de manera más eficiente en un equipo de trabajo? 6.- ¿Cuál es el número ideal de integrantes de un equipo recomendado por los investigadores? 7.- ¿Considera que es importante que los miembros de un equipo se adapten a la realización de las tareas de los demás y por qué? 8.- ¿Podría asegurar que a todas las personas les satisface trabajar en equipo y por qué?		

Sesión II: “Logro de un Objetivo Común”	Tiempo: 60 minutos
Objetivo: Conseguir despertar en cada uno de los miembros del equipo un sentimiento de satisfacción por haber obtenido el resultado esperado, así como favorecer la cohesión del grupo al actuar hacia una meta en común, lo cual genera un sentido agudo de identidad, los hace olvidar los puntos de vista de la minoría y ayuda a que sus miembros experimenten un sentido de cercanía.	
Actividad: Técnica Dinámica No.1	Recursos: un balón de voleibol, un área verde abierta y un instructor.

Dinámica No. 1

Nombre de la Técnica Dinámica: “Logro de un objetivo común”
Número de participantes: de 10 a 12 participantes.
Objetivo de la Técnica Dinámica: Lograr que la pelota de voleibol sea boleada por cada uno de sus miembros del equipo sin repetir y sin caerse hasta que todos los integrantes hayan participado.
Procedimiento: El instructor solicita a los participantes lograr el objetivo de manera rápida y eficaz, para poder satisfacer las expectativas del cliente ficticio que los va a contratar. De manera frecuente el instructor presionará al equipo para estimular la cohesión del grupo y una vez alcanzado el objetivo, los participantes vivirán un sentimiento de logro de equipo.
Tiempo estimado: 60 minutos.

Sesión III: Presentación de Conceptos Básicos	Tiempo: 90 minutos
Objetivo: Lograr que el grupo de usuarios de la intervención conozcan conceptos básicos, a través de una presentación, para poder ser buenos formadores de equipos de trabajo exitoso.	
Actividad: Presentar en Power Point los siguientes conceptos: Definición de lo que es un grupo. Diferencia entre grupo formal y grupo informal. Etapas de desarrollo de los grupos de trabajo. Definición de Equipo Real o Eficaz. Características de los Equipos Reales o Eficaces.	Recursos: exposición de conceptos básicos en Power Point, una computadora y un cañón, así como el monitoreo y la asesoría del Instructor.

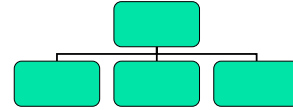
A continuación se presentará la información en formato Power Point necesaria para llevar a cabo esta actividad.

Grupo

- Conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos.



Equipos Formales VS Equipos Informales



Grupos Formales con Características de Grupos Informales

■ Los grupos informales proporcionan:

- Satisfacción Social,
- Seguridad,
- Sentido de pertinencia.



Etapas del Desarrollo de los Grupos de Trabajo

■ Primera Etapa Formación:

- Incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo de un grupo.
- Conocer a los demás y descubrir lo que se considerará como conducta aceptable, determinar la tarea real del grupo y definir las reglas de este.



Etapas del Desarrollo de los Grupos de Trabajo

■ Segunda Etapa Conflicto:

- Los individuos comienzan a comprender los estilos interpersonales de los demás y hacen esfuerzos para encontrar formas de alcanzar las metas grupales mientras que a la vez buscan satisfacer sus necesidades individuales.



Etapas del Desarrollo de los Grupos de Trabajo

■ Tercera Etapa Regulación:

- Se manifiesta por el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo y cuando los miembros actúan hacia una meta común.



Etapas del Desarrollo de los Grupos de Trabajo

■ Cuarta Etapa Desempeño:

- El grupo ahora es capaz de hacer frente a tareas complejas y manejar los desacuerdos internos en formas creativas.



Equipo Real o Eficaz

- Es aquel en el que se logran altos niveles de desempeño en la tarea, de satisfacción en sus miembros (creen que su participación y experiencias son positivas y satisfacen necesidades personales importantes) y de viabilidad del equipo.



Características de los “Equipos Reales o Eficaces”

- Tamaño pequeño;
- Habilidades complementarias;
- Propósito, metas y métodos de trabajo comunes,
- Disposición para asumir mutuas responsabilidades.



Capacidades de los miembros de un Equipo Real o Eficaz

- Se requiere de personas con experiencia técnica, personas con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones, y personas que sepan escuchar, dar y recibir retroalimentación y solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales.



Cinco dimensiones de la Personalidad Humana

- Extroversión
- Conformidad
- Escrupulosidad
- Estabilidad Emocional
- Apertura a la experiencia



Personas con el Perfil para el Sector Educativo

- Personas de tipo social: aquellas que prefieren actividades que consistan en ayudar y favorecer a los demás,
- Con características de personalidad: sociable, amistoso cooperativo y comprensivo.



Tamaño de los Equipos Exitosos

- Al diseñar equipos eficaces se debe tratar de mantenerlos por debajo de 10 integrantes.



Flexibilidad e los Miembros de un Equipo Real o Exitoso

- Es importante que los miembros de un equipo se adapten a la realización de las tareas de los demás, lo cual los hace menos dependiente de una sola persona y con el tiempo se logra un desempeño más alto del equipo.



Objetivos Específicos de los Equipos eficaces

- Los equipos exitosos escalonan su propósito común en metas de desempeño específicas, medibles y realistas.



Niveles de Conflicto en los Equipos Exitosos

- Los conflictos de tareas estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones y pueden llevar a una mejor toma de decisiones de equipo.



Ocio Social VS Responsabilidad individual

- Los equipos eficaces se hacen ellos mismos responsables tanto a nivel individual como a nivel de equipo para prevenir o evitar que algún miembro del equipo caiga en el ocio social a costa de esfuerzo del grupo.



En este momento el equipo tiene una visión de algunos conceptos básicos para la formación de equipos exitosos y están conscientes del grado de madurez que tiene el equipo al que ellos pertenecen.

Como se comentaba al principio de este capítulo, las personas que participan en esta intervención son a su vez líderes de grupos de personal académico y por lo tanto se le solicitará que autoevalúen en qué nivel se encuentran algunas competencias importantes que favorecen el trabajo en equipo.

Sesión IV: Auto evaluación de competencias.	Tiempo: 80 minutos.
Objetivo: Determinar las características de los colaboradores de los usuarios de la intervención, a través de la observación y el llenado de un formato, para poder establecer estrategias de crecimiento del personal y fortalecer la cohesión del grupo.	
Actividad: Contestar el formato de Observación de Colaboradores y de Evaluación del equipo del que es líder.	Recursos: formato de observación de colaboradores por cada uno del personal que integran sus equipos y el formato de Evaluación del equipo del que son líderes.

Formato de Observación de Colaboradores.

Instrucciones de llenado:				
Observe a cada uno de los profesores que conforman su equipo y marque con una x en el número que mejor describa su apreciación.				
La escala se interpreta como a continuación se explica:				
El número 1 se considerará como el que más describa a su colaborador y el número 5 como el que menos lo describe.				
Nombre del profesor: _____				
Tiempo de pertenecer al Programa Académico de Negocios y Administración: ____ años ____ meses.				
EL PROFESOR MUESTRA:				
Satisfacción de ser miembro del equipo, cuando se refiere a éste.				
Seguridad al interactuar con el equipo.				
Sentido de pertenencia al equipo en las acciones que realiza día a día.				
Posee experiencia técnica cuando la situación lo requiere.				
Habilidad para solucionar problemas cuando estos se presentan.				
Habilidad para tomar decisiones cuando requiere hacerlo.				
Habilidad de escucha cuando los demás miembros del equipo se expresan.				
Habilidad de dar y recibir retroalimentación cuando la situación puede ser mejorada				
Habilidad para solucionar conflictos cuando estos se presentan.				

EL PROFESOR MUESTRA:				
Otras habilidades interpersonales cuando interactúa con el equipo.				
Características de extroversión cuando interactúa con el equipo.				
Conformidad cuando se toman las decisiones del equipo				
Estabilidad emocional cuando surgen conflictos.				
Apertura a la experiencia cuando alguno de los miembros da la pauta de acción.				
Ser de tipo social: prefiere actividades que consistan en ayudar y favorecer a los demás.				
Las siguientes características: sociable, amistoso, cooperativo y comprensivo con los demás miembros del equipo.				
Adaptabilidad para desempeñar las tareas de los demás.				
Fecha de elaboración:				

Una vez que los profesores hayan evaluado a cada uno de sus participantes, podrán tener un concepto más claro de los integrantes de su grupo, así como su comportamiento y se les solicitará que contesten el formato que a continuación se presenta.

Con base en la observación que ha realizado al equipo en el que usted es líder, en qué etapa de desarrollo se encuentra. Marque con una x

Formación____ Conflicto____ Regulación____ Desempeño____

marque con unja

Ha usted identificado habilidades complementarias en su equipo:

a) _____ b) _____ c) _____ d) _____

Cuál es el propósito, las metas y los métodos de trabajo en común.

Ya que identificaron cómo se encuentra cada uno de sus miembros, se les pedirá que elaboren un plan de acción para mejorar cada uno de los puntos en los que tanto los miembros del equipo como el líder hayan obtenido un resultado poco satisfactorio.

Lo anterior con el objetivo de dotar al equipo de las herramientas indispensables para que puedan funcionar con una dinámica que favorezca, no sólo el ánimo de los miembros del equipo, sino para asegurar el logro de resultados que les permita sentirse cada vez más involucrados con las líneas de acción de la empresa al que pertenecen, así como con el incremento continuo de la satisfacción del deber cumplido en cualquiera de las tareas que les sean asignadas como un grupo que sabe trabajar de manera colaborativa, constructivista y positiva.

Otro punto importante para determinar el estado del equipo es la evaluación de las competencias que los miembros de éste poseen o deberían de tener y para ello se propone el formato que a continuación se presenta.

Formato de Autoevaluación de competencias.

Instrucciones de llenado: Observe a cada uno de los profesores que conforman su equipo y marque con una x en el número que mejor describa su apreciación con respecto a cada uno de los comportamientos a evaluar.				
Nombre del profesor: _____				
Tiempo de pertenecer al programa académico de Negocios y Administración Económica Administrativa: ____ años ____ meses				
Amigabilidad (sociabilidad): Usted establece contacto social y transmite información con las personas que lo rodean, expresa respeto por la diversidad de pensamientos y comportamientos.				
5 Se muestra aislado y retraído, establece contacto social con los demás sólo si se ve forzado	4 Establece contacto con las personas que ya tiene tiempo de conocer, se cierra a nuevas relaciones.	3 Mantiene el contacto mínimo indispensable con los demás para realizar sus funciones. Difícilmente expresa sus ideas y adopta una actitud resistente ante opiniones diferentes a la suya.	2 Establece fácilmente contacto con las personas que lo rodean.	1 Establece fácilmente contacto con las personas que le rodean, acepta opiniones que no son iguales a la suya, expresa respeto por la diversidad de pensamiento y comportamientos.
Asertividad: Facilidad para transmitir ideas en forma clara, concreta e interesante, compartir información y comprender los mensajes del interlocutor, actuando en consecuencia. Habilidad para escuchar activamente a los demás y ser sensible con sus circunstancias.				
5 Transmite ideas concretas, pero le falta claridad para entender mensajes es necesario que estos sean cortos y concretos, así como varias repeticiones de los mismos para que los entiendan.	4 Transmite ideas en forma clara y concreta. Comprende los mensajes que se le dan pero no actúa en consecuencia. No tiene disposición para escuchar a los demás.	3 Transmite con facilidad sus ideas en forma clara ya concreta. Comprende los mensajes que se le envían y da una respuesta específica oportunamente.	2 Transmite con facilidad sus ideas en forma clara, concreta e interesante. Comprende y escucha activamente los mensajes que se le envían y da una respuesta específica.	1 Transmite con facilidad sus ideas en forma clara, concreta e interesante. Comparte información. Comprende y escucha activamente los mensajes que se le envían y da una respuesta específica que toma en cuenta las circunstancias del interlocutor.

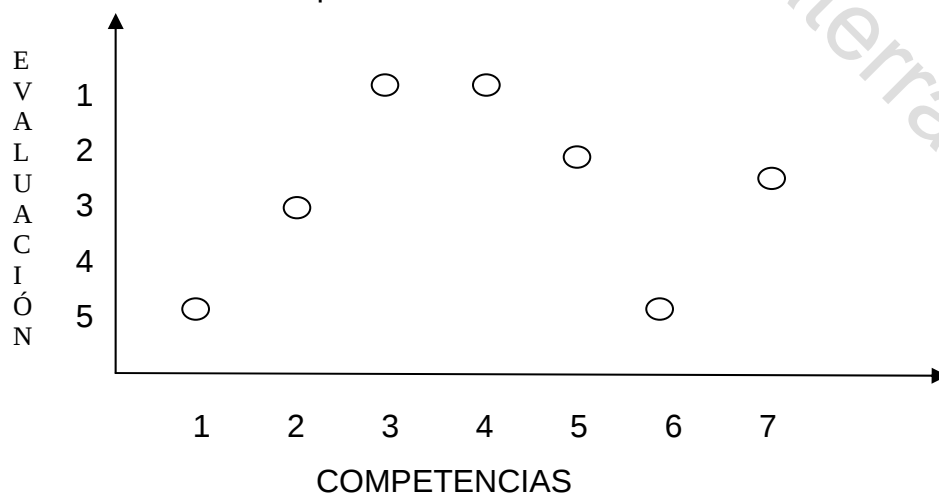
Comunicación: Habilidad para intercambiar información instrucciones e ideas, tanto escrita como verbalmente, en forma clara y concisa, en el momento correcto y acorde con la audiencia.				
5	4	3	2	1
Usa terminología formal cuando se requiere. Escribe correctamente. Escucha con atención y no interrumpe. Responde e interviene oportunamente la mayoría de las veces. Expone su posición en forma clara.	Se comunica con seguridad. Participa en forma lógica. Desarrolla documentos que comunican efectivamente. Responde a cuestionamiento de forma clara, concreta y lógica. Expresa ideas de forma clara y efectiva. Intercambia información buscando contribuir al desarrollo del equipo	Verifica que el Grupo reciba los mensajes adecuadamente. Transmite adecuadamente comunicados a su grupo. Maneja efectivamente conversaciones delicadas.	Cuando habla captura la atención de la audiencia. Desarrolla comunicados que reconcilian diferentes puntos de vista. Utiliza adecuadamente los diversos medios de comunicación y motiva a otros a utilizarlos. Logra comunicarse efectivamente. Comparte sus conocimientos y experiencia motivando audiencias. Logra explicar sus propuestas, resaltando las ganancias para ambas partes	Promociona el trabajo y conocimientos en publicaciones locales, nacionales o internacionales. Habla efectivamente en los medios de comunicación. Es reconocido por la habilidad de comunicar en audiencias grandes y diversas.
Desarrollo de personal: Habilidad para desarrollar en forma continua competencias técnicas y gerenciales en su personal, y en si mismo, manejando su desempeño hacia una máxima competencia (o incrementando su desempeño y el del equipo de trabajo).				
5	4	3	2	1
Identifica las competencias que debe desarrollar. Cumple con el entrenamiento. Pide retroalimentación de compañeros y jefes y actúa en base a ella.	Faculta a otros en sus mismas responsabilidades y tareas. Solicita y escucha la retroalimentación que se le da y se compromete a mejorar su desempeño. Cumple con el entrenamiento y desarrollo de sus competencias y del personal a su cargo.	Toma en cuenta las necesidades de la empresa y del personal cuando asigna responsabilidades. Identifica y promueve el potencial del personal a su cargo Da retroalimentación oportuna. Acuerda y aclara con sus colaboradores las expectativas de desempeño al comienzo de cada asignación o periodo. Define y cumple con un plan de acción para desarrollar a sus colaboradores.	Promueve una cultura de retroalimentación y crecimiento continuo, facultando a otros para que den y reciban retroalimentación oportuna. Apoya el desarrollo de planes individuales y de carrera del personal a su cargo y el programa del personal clave. Desarrolla en otros habilidades de "coaching" y de asesores.	Asesora y retroalimenta a los involucrados en proyectos. Impulsa iniciativas para atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo con alto desempeño. Asegura que el personal que ocupa puestos críticos cuente con las competencias necesarias. Se asegura que exista un sistema de evaluación del desempeño y retroalimentación para todo el personal a su cargo.

Liderazgo orientado al recurso humano: Identifica el potencial del personal y establece dirección para el logro de los objetivos, a través de la generación del compromiso, del reconocimiento y el respeto de cada persona. Maximiza los beneficios y genera valor al cliente. Evalúa los resultados de su personal y reconoce su desempeño.				
5 Identifica y evalúa los talentos de los colaboradores: Apoya a otros, haciendo uso de su experiencia. Crea compromiso sensibilizando y generando conciencia en otros sobre la importancia de su trabajo	4 Orienta el cambio y el desarrollo de otros: Identifica áreas de oportunidad y fortalezas en sus colaboradores, proporcionando retroalimentación con empatía y de manera constructiva. Se involucra personalmente en los cambios modelando los comportamientos esperados	3 Da retroinformación y apoyo: Capta desarrolla y comparte el conocimiento con sus colaboradores sobre las situaciones y problemas que enfrentan. Retroinforma y establece planes y compromiso de desarrollo	2 Evalúa el desarrollo y el logro de los objetivos: Faculta a otros en roles de liderazgo, permitiendo que suman nuevas responsabilidades y apoyándolos con "coaching". Mantiene en equilibrio entre el logro de los objetivos del área y las necesidades profesionales y personales de sus colaboradores	1 Facilita la transformación de la Institución a través del talento: Educa constantemente a los que lo rodean y a sus colaboradores para que puedan asumir cada día mayores posiciones de liderazgo. Construye compromiso con los proyectos de la institución.
Toma de decisiones: Demuestra consistencia lógica, racionalidad y objetividad al tomar decisiones. Logra un balance en el tiempo que se requiere para tomar decisiones (rápidas y lentas), con una aproximación muy cuidadosa se apoya en argumentos sólidos.				
5 Presenta propuestas que carecen de objetividad, no logra tomar una decisión oportunamente; no soluciona los problemas.	4 Presenta propuestas que son objetivas pero requieren de un análisis más profundo para que respondan a las situaciones. Es impulsivo al tomar decisiones y puede generar problemas mayores.	3 Es consistente, lógico y racional al presentar propuestas de solución, requiere de apoyo del jefe inmediato para seleccionar una alternativa, llega a perder tiempo de respuesta y/o efectividad por lo requiere de supervisión del jefe inmediato.	2 Es consistente, lógico, racional y objetivo al presentar propuestas de solución, previo análisis con el jefe inmediato. Toma decisiones oportunamente. Su enfoque está en el presente, tiene a las acciones correctivas más que las preventivas.	1 Demuestra consistencia lógica, racionalidad y objetividad al tomar decisiones. Toma decisiones oportuna y efectivamente. Tiene un enfoque preventivo a mediano y largo plazo.

Trabajo en equipo: Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, creando un ambiente que apoye el crecimiento de los integrantes del equipo.				
5	4	3	2	1
Participa en el grupo de trabajo cuando se le requiere: Acepta ser parte del equipo y ejecuta las acciones que se le encomiendan dentro del grupo de trabajo con entusiasmo y estímulo.	Aporta puntos de vista y acepta la diversidad: Escucha, analiza y valora las diferentes opiniones y ofrece la suya al equipo, es asertivo en sus comentarios y es flexible al adoptar diferentes roles dentro del equipo de acuerdo a la dinámica del mismo y trata en forma justa a todos los miembros del equipo.	Facilita acuerdos en grupos de trabajo: Obtienen opiniones diversas y sintetiza una solución intermedia, destacando las coincidencias de cada una de las partes. Dentro de una discusión hace las veces de árbitro.	Enfoca y conduce equipo: Contribuye a establecer explícitamente los objetivos comunes y mantiene al equipo enfocado hacia la consecución de los mismos. Alienta a todos los miembros del equipo a participar y contribuir en el proceso. Estimula a los miembros del equipo para que desafíen los procesos de toma de decisiones.	Dirige y motiva equipos complejos: Maneja equipos con integrantes de diferentes áreas y diversos intereses, logrando la consecución de objetivos. Actúa para promover un acercamiento entre las personas y logra un clima de cooperación. Comparte los logros con el grupo de trabajo destacando y alentando la contribución del grupo. Da un buen ejemplo modelando conducta deseada para el resto del grupo.

Fuente: Directorio de Competencias PPP Universidad Panamericana.

Una vez que cada integrante del equipo se haya autoevaluado, indicará en una gráfica como la que a continuación se presenta, cual es la situación actual de desarrollo de sus competencias.



Fuente: Elaboración Propia.

En el momento en que se han hecho conscientes de los puntos más relevantes para integrar de manera individual las competencias necesarias para poder ser parte de un equipo exitoso de trabajo, se le solicitará a cada uno de los integrantes del equipo que trabajen para elevar el nivel de cada una de las competencias que se han elegido, es decir que trabajen conscientemente en los aspectos que cubren cada una de las definiciones de dichas competencias. Por ejemplo si alguien tiene tres como calificación en Amigabilidad deberá conocer, desarrollar y tener la actitud necesaria para lograr un resultado de dos y posteriormente de uno. Se les pedirá que revisen su gráfica conjuntamente con el instructor cada mes. Además se llevará a cabo una reunión de retroinformación con todos los miembros del equipo cada dos meses, enfocándose especialmente en las competencias que se han marcado específicamente.

Para la evaluación del curso se les pedirá a los integrantes del equipo que contesten un cuestionario en donde den a conocer su grado de satisfacción, puntos a mejorar, áreas de oportunidad y algún comentario personal que consideren importante compartir.

Sesión V: Evaluación del curso.	Tiempo: 20 minutos
Objetivo: Determinar el grado de satisfacción y aprovechamiento de las personas que integran el equipo con respecto al curso tomado.	
Actividad: Contestar el formato de Evaluación de curso tomado.	Recursos: Formato de auto evaluación de competencias para cada uno de los miembros del equipo.

Para que los miembros del equipo puedan externar su opinión del curso que han recibido, será necesario que contesten de la manera más honesta el siguiente instrumento.

Formato de evaluación del Curso Recibido

Instrucciones de llenado: Lea cada una de las siguientes preguntas y conteste con toda honestidad.
Nombre del profesor: _____
Tiempo de pertenecer al programa educativo de Negocios y Administración: años _____ meses _____
1.- ¿Cuál es su opinión acerca de los conceptos teóricos?
2.- ¿Cuál sería su opinión en general de este curso?
3.- ¿De que manera se han cumplido o no sus expectativas con respecto a este curso?
4.- ¿Qué sugerencia de mejora haría usted con respecto al curso?
5.- ¿Cree usted que podría aplicarlo con otro equipo de trabajo?
6.- ¿Desea usted agregar algún comentario personal?

Fuentes: Elaboración Propia.

Conclusiones

El objetivo que me planteé al inicio del desarrollo de este trabajo en general se ha cubierto, más sin embargo ahora tengo una gran inquietud por seguir investigando, explorando y aprendiendo sobre el tema: “Equipos Exitosos”.

Hablar de trabajo en equipo ha sido algo importante en mi carrera profesional, sin embargo jamás imagine lo apasionante que resultaría estudiar todos los aspectos que se deben tomar en cuenta para que el desempeño de un equipo sea realmente exitoso. La cantidad de información es sin duda importante y extensa y considero que aunque se han estudiado varios conceptos relativos al tema, no es suficiente, faltaría mucho por incluir en esta propuesta.

Al ser el tema tan completo, es decir, con tantas vertientes, es vuelve limitativa esta propuesta, puesto que el tema de “Equipos Exitosos” nos daría material para proponer varias propuestas de intervención tomando en cuenta distintos enfoques.

Debido a que cada ser humano tiene una manera distinta de ver y analizar las cosas, sería interesante ver enriquecida mi propuesta de intervención por alguien más, con un poco más de creatividad, con diferentes planteamientos, ¿Por qué no?, aceptar que se puede complementar con otros pensamientos, otras formas de presentar el curso, en resumen pensar en el resultado que pudiera ofrecer el trabajo de un “Equipo Exitoso”.

Como parte de un equipo docente es importante tomar en cuenta aquellas nuevas competencias directivas que se nos exigen hoy en día. Una persona clave dentro de un equipo debe de ser capaz de tener confianza en si mismo, así de conocer sus limitaciones y buscar el complemento de talentos en los miembros del equipo. Es importante reconocer que no somos expertos en todas las áreas, ni que tenemos desarrolladas todas nuestras inteligencias y que la unión de

personas con distintas experiencias de vida pueden fortalecer de manera impresionante el resultado de los objetivos conocidos por cada uno de los miembros del equipo.

Otra característica que considero importante es estar comprometido con el proyecto, mostrar constancia, coraje y tenacidad en el logro de los objetivos. Es esta la única manera en la que creo que los miembros del equipo pueden sentirse motivados para proporcionar sus aptitudes, habilidades y conocimientos personales de manera positiva, para poder dar cumplimiento a la tarea que se les ha asignado como personas claves para el logro de los objetivos del equipo, motivados para otorgar su mejor esfuerzo en las actividades que realizan día con día, enfocadas a una misma línea de acción y que consideran que facilitarán el logro de las metas planteadas, conscientes de ser las personas que determinarán el logro o el fracaso del desempeño del equipo.

Un buen líder de un equipo de trabajo toma decisiones de manera responsable, asume riesgos y se compromete con las acciones emprendidas. Es consciente de que su ejemplo es el mejor referente para sus equipos de trabajo. Por lo que pensar en congruencia de pensamiento y actuación se convierten en algo fundamental para tener credibilidad con los demás y favorecer la participación activa, positiva y comprometida de los miembros del equipo. Es importante impulsar la creatividad de las personas que laboran para el equipo a través de la confianza puesta en ellos y permitiendo que ellos también tomen decisiones de manera responsable y asumiendo riesgos.

El tener el hábito de escuchar de manera atenta a los demás, con respeto y pensando que sus aportaciones pueden ser mejor que las nuestras, se convierte en una competencia personal totalmente necesaria para poder mejorar nuestro equipo de trabajo y por qué no la Institución educativa para la cual laboramos todos los días. Esto sin duda nos permitirá tener un mejor ambiente de trabajo, dar un mejor servicio a los estudiantes, a quienes tenemos que ver como nuestro

cliente principal y a quienes es indispensable escuchar de manera efectiva, tratarlos con respeto y ser ejemplo congruente de vida, que sirvan para su correcto desarrollo profesional.

Debemos de ser capaces de pensar que todos los días, tenemos la oportunidad de aprender algo nuevo, que lo que hacíamos hace quince o diez años, no es la mejor práctica para el día que vivimos, que lo que hacíamos ayer o la semana pasada, ya no es la mejor forma de llevar a cabo una actividad. Los jóvenes hoy en día tienen prácticas tecnológicas muy distintas a las que nosotros estuvimos acostumbrados, ellos nos muestran distintas formas de comunicación y esta en nosotros aprender de ellos y orientarlos de la mejor manera, sin perder de vista la gran brecha generacional que podría apartarnos de ellos o que nos ayuda a poder participar en la formación profesional que ellos necesitan.

La comunicación es un factor importante para el buen funcionamiento de las actividades que realizamos diariamente, es tan necesario saber escuchar, como el saber comunicarnos, la falta de claridad, de expresar nuestras ideas de manera oportuna, clara y efectiva puede entorpecer los resultados que esperamos del equipo. Entre mayor espacio dejemos de comunicarnos con los demás mayores serán las diferencias entre los resultados esperados y los obtenidos, mayor será el desgaste los miembros del equipo y mayor será la desmotivación de los mismos. Es por lo anterior que reitero la comunicación es básica y fundamental para que un equipo se pueda considerar como un equipo de alto desempeño.

La parte emocional es también un factor determinante para el buen funcionamiento del equipo. Tenemos que ser capaces de lograr generar estados emocionales adecuados para cada situación. Este si que es un reto al que nos enfrentamos todos los días, pero conscientes y con determinación será la posible que podamos trabajar en este aspecto que nos ayude a tener un mejor ambiente de trabajo que favorezca la unión y sinergia en el equipo de alto rendimiento.

Por último quisiera compartir que la función más importante que se me ha encomendado como líder de un equipo docente de trabajo, es dar la libertad, el apoyo, la confianza y el acompañamiento necesario para que cada uno de los miembros que conforman mi equipo de trabajo y a su vez los equipos de trabajo de los que ellos son responsables, estén integrados por personas que cada día sean mejores, que aprendan a aprender, que sean buenos escuchas, buenos comunicadores, que estén comprometidos con su trabajo, que sean tenaces, que difícilmente se den por vencidos, que asuman riesgos y tomen decisiones, que entiendan que de los errores se aprende, que las experiencias negativas no existen por que hasta de ellas podemos sacar provecho, que tengan un alto nivel de autocrítica que los obligue a ser cada día mejores personas, grandes ejemplos de vida y líderes reconocidos por las personas que tengan contacto con ellos.

Todo lo anterior se resume en unas pocas palabras la importancia de conformar Equipos de Alto Rendimiento.

Bibliografía

Aguilar, A. (2005) Líderes para el siglo XXI. (1era. Ed.) México: McGraw-Hill

Aguilar, A., Angulo, B., Fernández, F. (2001) Liderazgo: el don del servicio. (1era. Ed.) México: McGraw-Hill

Arraiz, J., Ortiz, J. (2002) ¡Un Gran Equipo!. (1era. Ed.) España: Prentice Hall

Chiavenato, I., (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración (7ma. Ed.) México: McGraw-Hill

Chruden, H., Sherman, A. (2004) Administración de Personal. (26a. Ed.) México: CECSA

Davis, K., Newstrom, J. (2000) Comportamiento Humano en el Trabajo. (3ra. Ed.) México: McGraw Hill

Davenport, T. (2000) Capital Humano (1era. Ed.) España: Edipe

Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2004) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (3ª. Ed.) España: Pearson Prentice Hall

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2005) (10a Ed.) México: Thomson

Hunter, J. (2005) La paradoja. (15ª. Ed.) España: Urano

Jordan, M. (2001) Mi filosofía del Triunfo. (1era. Ed.) México: Selector

Koontz H., Weihrich H. (2004) Administración una Perspectiva Global (12a. Ed.) México: Mc Graw-Hill.

Kotter, J. (2005) El líder del Cambio. (1era. Ed.) México: Mc Graw Hill

Madrigal, B. (2004) Liderazgo (1era. Ed.) México: Mc Graw Hill

Maddux, R. (2000) Formación de Equipos de Trabajo (1era. Ed.) México: Trillas

Manz, C., Sims, H., Stewart, G. (2005) Trabajo en equipo y Dinámica de Grupos. (1era. Ed) México: Limusa Wiley

Miller, L. (1990) El Nuevo Espíritu Empresario. (2da. Ed.) México: EDAMEX

Lussier, R., Achua, C. (2005) Liderazgo. (2da. Ed.) México: Thomson

Reig, E. (2003) Liderazgo Emocionalmente Inteligente. (1era. Ed.) México: McGraw-Hill

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (10a. Ed.) México: Pearson Education

Robbins, S. Coulter Mary (2005) Administración (8va. Ed.) México: Pearson Education

Rodríguez. E. (2006) Integración de Equipos (2da. Ed.) México: El Manual Moderno

Rodríguez. E. (2005) Liderazgo (2da. Ed.) México: El Manual Moderno

Schermerhorn, J., Hunt, J. Osborn, R. (2004) Comportamiento Organizacional (1era. Ed.) México: Limusa Wiley.

Thomas, M. (2004) Máster de Recursos Humanos (2da. Ed.) España: Deusto

Salas, V. (1993) Factores de Competitividad Empresarial. España: Papeles de Economía Española.

Artículos en Internet

Gestiopolis. (2001). Teoría y pensamiento administrativo. Recuperado en Abril 9, 2009, en la página electrónica:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrh.htm>