

Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial

Sandra Liliana Bermeo¹, Juan Erasmo Londoño Sánchez*², Fabián Vergara Mur²

¹Docente, Universidad Militar Nueva Granada

²Estudiantes de Programa Contaduría Pública, Universidad de la Amazonia

Recibido 18 de septiembre de 2013; Aceptado 10 de diciembre de 2013

Resumen

El presente artículo de revisión documental pone de manifiesto la importancia de conformar equipos de trabajo en el interior de las organizaciones no sin antes crear un ambiente sano en el que la comunicación sea fluida y los participantes puedan conocerse mutuamente. El liderazgo por su parte, proporciona la confianza y respaldo que los colaboradores necesitan al emprender nuevas actividades. De esta manera, se realiza una revisión de lo que significa ser líder y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos.

Palabras Claves: Comunicación, Equipo de Trabajo, Grupo de trabajo, Líder, Liderazgo.

Abstract

This literature review article highlights the importance of forming teams with inorganizations not before creating a healthy environment in which communication is fluid and participants to knoweachother. Leadership in turn, provides the confidence and support the workers need when under take new activities. Thus, a review of what it means to be a leader and the concept of team, considering the need to understand leadership as a transitional in the context of dynamic work teams that interact reciprocally in order to negotiate the objectives and develop their own organizational objectives.

Keywords: Communication, TeamWork, WorkingGroup, Leader, Leadership.

Introducción

Generar un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no se consigue por la simple decisión de hacerlo; se necesita cambiar concepciones y modelos exclusivamente individualistas en relación con el desempeño del cargo por otros que tengan en cuenta el desarrollo de habilidades de interdependencia para propósitos comunes (Sánchez, 2006).

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Las organizaciones están compuestas de líderes y seguidores. Estos poseen cualidades que estimulan a otras personas a imitar ese comportamiento. Maxwell (2005) expone en su libro: Liderazgo Eficaz la importancia de que el líder desarrolle las cualidades para desempeñar sus funciones

eficientemente en la organización e influir positivamente en sus subordinados. El plantea los siguientes argumentos sobre el líder efectivo en la época actual. El éxito y los logros dependen de la capacidad de relacionarnos eficazmente con las demás personas. Esto nos conduce a ponerse uno en el lugar del prójimo.

Según el Instituto Nacional de Planeamiento (IIPPE) de Buenos Aires, como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

La motivación y la participación son dos herramientas poderosas para crear interés dentro de cada equipo de trabajo, así como también lo es el liderazgo fundamentado en propiciar el fortalecimiento de las capacidades y destrezas tanto motrices como intelectuales de las personas que trabajan para la organización (Siliceo y Gonzalez 1999). A los seres humanos por naturaleza les resulta difícil enfrentarse con el cambio. Los líderes tienden a

*Autor para Correspondencia: J.londono@hotmail.com

escaparse del aspecto humano del liderazgo porque es lo más fuerte de manejar. Todo cambio es un autocambio y visto así no se requiere de un título en psicología para ayudar a la gente a que se ayude a sí misma; se requiere un arte para liderar las personas haciéndolas sentir que son escuchadas, respetadas y reconocidas (Prieto, 2004).

Es así como, en el presente artículo de revisión documental, sus autores han creado un marco teórico fundamentado en lo que se puede catalogar como trabajo en equipo, puesto que no siempre los grupos de trabajo desarrollan sus actividades de manera conjunta. Al mismo tiempo, formulan nuevas categorías de análisis a partir de la importancia de la comunicación en el ámbito laboral y finalizan con la relevancia de tener líderes al interior de los equipos de trabajo.

Metodología

Para la construcción del presente escrito de tipo documental se hizo necesario recurrir a distintas fuentes bibliográficas. Se llevó a cabo una exhaustiva búsqueda haciendo uso de categorías de análisis tales como: Liderazgo Empresarial, Comunicación Organizacional, Trabajo en Equipo, entre otros.

De acuerdo con Arias (2006) "La investigación documental "es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos".

Por tanto, se exploraron documentos de la web y otros de forma física, recurriendo a bibliotecas. En total, la exploración de los documentos osciló entre 40 y 50 registros. Se seleccionaron únicamente documentos que se caracterizaban por su confiabilidad al tener un autor, título y fecha.

Marco Teórico

Lo que puede o no, considerarse trabajo en equipo
Nos encontramos en un mundo en el que la tendencia de las empresas gira en torno a alcanzar sus objetivos maximizando la producción y reduciendo costos. Las organizaciones han entendido que los talentos individuales funcionan mejor cuando las personas conforman equipos de trabajo, aún más cuando las estructuras organizacionales son cada vez más homogéneas

otorgándole mayor importancia al trabajo cooperativo.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski et Ilgen, 2006).

De esta manera, vale la pena diferenciar lo que significa trabajar en grupo y trabajar en equipo, teniendo en cuenta que "grupo" se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no está estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social o informal (Amorós, 2005). Grupo es un conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad (Pichón, 1971).

Entre tanto, el concepto de "agrupamiento" está dado para situaciones en las que se reúnen un número pequeño, mediano o elevado de personas que en casos pueden ser centenares pero que no alcanzan los miles; al respecto, Anzieu, D. (1971) menciona que, los objetivos del agrupamiento responden a un interés común de los miembros, que son parcialmente consientes de ellos, pero en la mayoría no se efectúa activamente la asunción de este interés; se remiten a sus representantes, a sus dirigentes, incluso a los acontecimientos. Fuera de la realización de los objetivos que surgen de este interés, los miembros no tienen relaciones ni contactos. Podría decirse que ese interés les es común, pero que no lo tienen en común, por su propia cuenta; no se han apropiado de él. La mayoría de las asociaciones son de este tipo.

Por consiguiente, para cambiar el concepto de grupo a equipo, deberá cambiarse la actitud de las personas, ésta es la clave del éxito. Al respecto (Verderber, R. 1999) menciona que, cuando el administrador actúa como facilitador (coordinador o líder) no como jefe, las personas empiezan a sentirse y luego a actuar como miembros del equipo. La integración de su equipo requiere planeación cuidadosa. Ningún equipo puede surgir por sí mismo; el líder debe trabajar con los empleados para comunicar y explicar algunos factores tales como:

- ✓ Cómo espera que trabajen.
- ✓ En que difiere el nuevo método de funcionamiento respecto al que estaban acostumbrados.
- ✓ Dónde pueden solicitar ayuda.
- ✓ Cómo funcionará el nuevo equipo al trabajo.

Por tanto, un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que "comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco" (Antúnez, 1999, p.96). Por su parte, Cardona y Wilkinson, (2006) consideran que equipo de trabajo se le denomina al conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sienten solidariamente responsables.

Así entonces, se logra develar que entre trabajo en equipo y trabajo en grupo, la diferencia radica en el logro de los resultados que, aunque sean alcanzados, no satisface las expectativas de los implicados. Al respecto Cardona y Wilkinson, (2006) mencionan que, no se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Eso sería trabajar "individualmente en compañía", como en una cadena de producción, pese a que ocasionalmente la suma de dichos esfuerzos individualistas arroje algún resultado común. Las diferentes aptitudes y posiciones afloran, pero no se relacionan eficazmente entre sí en aras de la meta común.

Por tanto, trabajar en equipo implica una relación directa con el otro, una especie de retroalimentación o feedback, pues se trata de compartir información o enriquecer el conocimiento en pro de resultados positivos que generen bienestar o crecimiento al interior de las organizaciones.

Aprender a conocernos para comunicarnos

El ser humano es un organismo vivo y complejo cuya personalidad está formada principalmente por un conjunto de rasgos psicológicos. Se pone de manifiesto en la particular y única forma de ser, de pensar, de sentir y de actuar que tenemos cada uno: en las aficiones y aversiones, en las preferencias, en nuestros comportamientos cotidianos... Todo ello es producto de un desarrollo individual (Gordon, 1988).

Según Goldhaber (1979) no existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian.

Desde que nace, cada persona es única, y las experiencias individuales que comienzan a acumularse desde el nacimiento no hacen otra cosa que acentuar aún más las diferencias entre las personas. Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar mejor a los empleados si tratan a cada uno de ellos de diferente manera. Si no hubiera diferencias individuales sería posible adoptar formas de trato estándar y universales de los empleados, que requerirían de un juicio mínimo... a la certeza de que cada persona es diferente a todas las demás se le conoce como ley de diferencias individuales (Davis y Newstrom, 1991).

Conocer a los demás permite identificar ante quien se está, saber cómo piensa, siente, actúa y reacciona esa persona. Esto permite tener una conexión con ella, tener un intercambio y obtener confianza. Conocer a los demás es darle la oportunidad al otro de conocerme, es por ello, que en las organizaciones es importante destacar, la comunicación, como el aspecto fundamental para el pleno desarrollo de los equipos de trabajo. Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del saber escuchar es básica, así como conocer las diferencias culturales de sus miembros (Davis y Newstrom, 1991). Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad (Arriagada, 1996).

El trabajo en equipo se caracteriza por la

comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Los equipos parten de las capacidades individuales que, sumadas y acopladas, constituyen la realidad inicial del equipo, que puede ser desde un buen funcionamiento de la comunicación hasta uno muy malo. A partir de la realidad con la que comienza el equipo se crean una serie de costumbres de comunicación que nos pueden permitir mejorar nuestra capacidad de entendernos (Cembrano y Medina, 1999). En la medida que sus integrantes expliciten libremente lo que piensan, sienten, y perciban que el resto está dispuesto a lo mismo, el equipo de trabajo será más cohesionado. Esta cohesión facilita la comunicación y la eficacia del equipo de trabajo, puesto que los miembros del equipo no sólo confían en la capacidad individual, sino que también grupal (Sisto, V. 2002).

La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas, trabajar mancomunadamente y apreciar la empresa en la que trabajan. (Pimienta, 2006). La comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficiencia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podemos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorarán los procesos y consecuentemente la calidad de vida laboral (Valencia, 2009)

El líder como motor de la creatividad y el trabajo en equipo

Uno de los temas más analizados en el ámbito de las organizaciones es, sin duda alguna, la labor de liderazgo desarrollada dentro de la organización por aquellos que han de dirigir a los individuos de niveles inferiores en la jerarquía organizativa (Mintzberg, 1993; Kelley, 1993 y Orbeagozo 1994). Según Cohen (1990) el liderazgo es el arte de influir en los demás en cuanto sea posible para que cumplan cualquier tarea, objetivo o proyecto.

El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente,

ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común (Serrano, 2003).

En cuanto al concepto de "Líder", Bennis y Nanus (1990), consideran que un líder es por definición, un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen. Es por ello, que trabajar en equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Por este motivo deben conocerse los hábitos que contribuyen a formar un líder con suficientes garantías. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergia, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de cada individuo, son características comunes de los líderes (Zuluaga, 2005).

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional. Diversos son los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder seguidores mientras que otros lo han hecho en la características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo (Sánchez, J. 2002).

Al interior del Proyecto de Formación de Directivos Docentes de Antioquia 2006 - 2008 se define a los líderes como entrenadores. El proyecto menciona que, el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

Bien es cierto que una de las cualidades más importantes de los líderes emprendedores es persuadir a las personas de que las ideas que tienen pueden lograr resultados de éxito (Covey, 1989). Es decir, que sea capaz de convencer a un buen número de personas de que lo que dice es lo válido. Los líderes emprendedores representan características comunes. La primera de estas características es la capacidad de acompañamiento. Un líder emprendedor es capaz de descubrir las capacidades de sus colaboradores y utilizar estas en el momento

que es necesario para la organización. El líder emprendedor también es consciente de cuáles son sus fortalezas y sabe aprovecharlas de la mejor manera para obtener beneficio para su organización. No obstante, identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios es casi la más importante cualidad de un líder emprendedor con éxito (Ruiz, Bojica, Albacete y Fuentes 2009).

El líder emprendedor que demanda la empresa actual deberá ser capaz de reconocer la oportunidad de negocio (Bueno 1998), teniendo en cuenta que los procesos de globalización económica y de apertura comercial han incidido en la competencia y en la velocidad de la producción, así como en el interés y gusto del consumidor (Gómez 2008). Además, como ya se ha señalado el líder emprendedor debe tener una rápida capacidad de respuesta frente a las condiciones del entorno y la eficiente gestión y dotación de recursos disponibles. Al respecto, Katz (1974), identificó tres tipos de habilidades. Primera, habilidades técnicas: entendidas como la capacidad de usar herramientas, o procedimientos técnicos en un campo especializado; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. Segunda, habilidades humanas: se refiere a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas, motivarlas y formar equipos de trabajo. Tercera, habilidades conceptuales: se refieren a la capacidad de pensar en modelos, marcos de referencia y relaciones, como planes a largo plazo. No obstante, la descripción de ciertas habilidades no es suficiente para caracterizar el proceso humano y social que acompaña la actividad emprendedora.

Todas las personas tenemos la capacidad de desarrollar tales habilidades. En cada uno de

nosotros hombres y mujeres existe un líder potencial que debemos cultivar y desarrollar con esmero, sacrificio y dedicación. Requiere sin embargo que cambiemos nuestros malos hábitos por buenos hábitos, por hábitos efectivos, para lo cual debemos revisar nuestros paradigmas o mapas mentales y recuperar el valor de nuestros principios que nos ayudarán a ser efectivos en la construcción de una sociedad con mayor justicia, fraternidad y solidaridad entre todas las personas (López 2001).

En resumen, el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. (Koontz, H. y Wehrich, H. 2004)

Resultados

Encontramos que al trabajar como equipo existen factores que favorecen el cumplimiento de lo propuesto, al igual que aspectos negativos o que entorpecen las actividades. Como se puede analizar en la tabla 1.

Desde que se entra en una empresa establecemos algún tipo de trabajo en equipo que dependiendo del tipo de empleo será mayor o menor, pero tener capacidad de trabajar en equipo nos permite poder afrontar mejor algunos de los retos que surgen en la vida laboral.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina

Tabla 1. Trabajo en equipo, aspectos positivos y negativos

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Contar con objetivos comunes	Contar con objetivos incompatibles
Contar con una organización claramente definida donde se aclare: qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer.	Ausencia de roles, funciones, metas, procedimientos, etc.
Mantener una comunicación clara y fluida	Mantener una comunicación disfuncional
Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales.	Mantener relaciones interpersonales adecuada pero inadecuada en grupo.
Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua.	Carecer de colaboración.
Mantener afinidad e identificación con el grupo.	No compartir las mismas creencias, actitudes de grupo.
Contar con conciencia de grupo.	Carecer de conciencia de grupo.

consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción (Surdo, E. 1998). Sin embargo, son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable.

Discusión

En las organizaciones se mencionan dos conceptos importantes: líderes y liderazgo. Los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa (Robbins y De Cenzo, 1996). El liderazgo (Davis y Newstrom, 2003) es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Ser líder en esta época es un reto. Las organizaciones buscan líderes con mentalidad de liderazgo (Maxwell, 1996). Esto implica la necesidad de que el líder forme líderes y se multiplique. El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilo de las personas. Estamos acostumbrados a trabajar con personas parecidas a nosotros, marginando a aquellos que tienen gustos y estilos diferentes. Es importante reconocer y darnos cuenta que opiniones diferentes, puntos de vista distintos generan una variedad de opciones o cursos de acción que a la larga contribuyen a mejorar el resultado o el producto final.

Debemos comenzar por cambiar nuestros paradigmas y entender que trabajar en equipo es una buena experiencia personal, estar junto a otras personas que pretenden lo mismo, unir nuestros esfuerzos, beneficiarnos del trabajo de los demás y que los demás se beneficien del nuestro, los éxitos y los fracasos compartidos, todo son aspectos positivos del trabajo en equipo, sin embargo no es sencillo, también tiene aspectos difíciles. Cuando no marcha el equipo, cuando no somos capaces de entendernos, cuando las relaciones se estropean, cuando no salen los trabajos, cuando no somos

capaces de decidir lo que hay que decidir. Muchas cosas. A pesar de todo esto merece la pena el trabajo en equipo (Belbin, M. 1995).

Asimismo se debe tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un componente esencial para el trabajo en equipo y por ende del éxito de la organización. Es por ello, que la comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrentaremos a comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa. Todos debemos contar con unas buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarnos en cada una de ellas. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra organización, empresa, o cualquier lugar de trabajo que representemos.

En este sentido, vale la pena destacar las palabras de Chiavenato, (2005) al mencionar que, para que haya comunicación es necesario que la información sea recibida y entendida por el destinatario. La información que sólo se transmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada. Comunicar significa conseguir que determinada información o mensaje sean comunes para una o más personas.

Conclusiones

No basta con que un líder elogie el trabajo de su equipo, debe demostrar con sus acciones y actitudes que efectivamente cree y confía en la capacidad de gestión de todos sus componentes. Resulta fundamental invertir el tiempo necesario para comprometer al equipo en la toma de decisiones buscando el consenso en la estrategia de trabajo y en las resoluciones más trascendentes.

En cada uno de nosotros hombres y mujeres existe un líder potencial que debemos cultivar y desarrollar con esmero, sacrificio y dedicación. Requiere sin embargo que cambiemos nuestros malos hábitos por buenos hábitos, por hábitos efectivos, para lo cual debemos revisar nuestros paradigmas o mapas mentales y recuperar el valor de nuestros principios que nos ayudarán a ser efectivos en la construcción de una sociedad con mayor justicia, fraternidad y solidaridad entre todas las personas.

Para lograr desarrollar equipos exitosos de trabajo que aprovechen las ventajas competitivas, se resaltaré el hecho de que los dirigentes, gerentes,

líderes de equipos e inclusive los integrantes de los mismos, se conozcan a sí mismos e interactúen también con las personas de su entorno más próximo, de tal manera que conozcan sus motivaciones, sus percepciones y habilidades, sus sentimientos, etc., aspectos que definitivamente influyen en su desempeño dentro de su equipo de trabajo y a la vez de la organización en la que se encuentran.

Todos los seres humanos tenemos problemas para trabajar en equipo, lo que nos diferencia es la forma de enfrentarlos. Trabajar en equipo involucra la aplicación inteligente de nuestras capacidades, aprovechando las potencialidades propias y de nuestros compañeros, y la oportunidad de crecimiento personal y de conjunto.

En un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural. Los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

Los liderazgos ejercen una influencia importante en los equipos de trabajo sobre todo cuando presionan de manera consistente hacia la meta y proyectan un carisma de autoconfianza pues facilitan que otras personas deseen seguirlos.

Siempre deberá existir colaboración entre todos los integrantes de un equipo. Se entiende que el bienestar de una persona se reflejará en el bienestar del equipo y viceversa, nunca se debe abandonar a ninguno de sus integrantes. Es así que es conveniente organizar el trabajo alrededor de equipos reducidos, a los que se le asignen objetivos lo suficientemente altos como para que motiven (por supuesto no tan altos que generen un efecto motivacional adverso) y por supuesto orientados hacia los objetivos de la organización.

Literatura citada

Amorós, E. (2005). *Comportamiento Organizacional, en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía. Chiclayo, Perú.

Anzieu, D. (1971). *La Dinámica de los Pequeños Grupos*. Buenos Aires. Kapelusz, p.27.

Arias, R. (1997). *Técnica de la Investigación*. Editorial McGraw Hill. Pág. 137

Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E.(2010) *Trabajo en equipo*. Network de Psicología

Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Arriagada, G. (1996). *Liderazgo y Trabajo en Equipo*.

Bennis, W. y Nanus B. (1985). *Líderes: Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz*. Colombia. Editorial Norma. Pag. 119.

Belbin, M. (1995). *Roles de equipo en el trabajo*. Belbin Associates. Bilbao.

Bueno, E. (1998), *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*. Boletín de Estudios Económicos, 164, 207-229.

Cardona, P., Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en Equipo*. IESE Bussines School - Universidad de Navarra. Barcelona, España.

Cembrano, S., Medina, J. (1999). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular, Madrid.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Learning.

Cohen, W. (1990). *El Arte de Ser Líder*. Buenos Aires. Editorial Atlanta. Pg. 22.

Covey, S.R. (1989). *Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas*. New York, NY: Simon and Schuster.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill, 2º edición, México.

Gómez, R.A. (2008), *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. *Pensamiento & Gestión*, 24, 157-194.

Gordon, A. en W. Mischel (1988). *Teorías de la personalidad*. Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición.

Katz, R.L. (1974), *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.

Kelley, R. (1993). *Líderes y Seguidores. Cooperación Mutua en Beneficio de la Empresa*. McGraw Hill. Madrid.

Koontz, Harold, Wehrich Heinz. "Administración: Una perspectiva global", 12ª. Ed. McGraw-Hill, México, 2004, pp.532

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77-124. Badger, Sadler-Smith et.

López, T. (2001). *Liderazgo Efectivo. Capacitación del Programa Alivio a la Pobreza (PAP)*. Santa Cruz - Bolivia.

Maxwell, J. (1996). *Desarrolle los líderes que están alrededor de usted*. U.S.A.: Editorial Caribe.

Ministerio de Educación de la Nación. IIEP (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación). *Diez Módulos Destinados a los Responsables de los Procesos de Transformación Educativa. Módulo 9: Trabajo en Equipo*. Argentina. 2000.

Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice - Hall. México.

- Orbegozo, J.I. (1994). *Dirigir Estratégicamente*. CISS. Valencia.
- Pichón, R. (1971). *Aportaciones a la Didáctica de la Psicología Social, el Proceso Grupal*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Pimienta, R. (2006). *Importancia de la comunicación en la organización, un sistema de comunicación eficiente y un experto en clima que lo administre*. Guadalajara, Jalisco.
- Prieto, J. (2004). *Liderazgo Empresarial y Político, la Unión para Vivir en Paz*. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN. Editorial Filigrana. Bogotá D.C.
- Robbins, S. & De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.
- Ruiz, M., Bojica, A.M., Albacete, C.A. y Fuentes, M.M. (2009), *¿Cómo identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso andaluz*, *Gestión Joven*, 3, 1-13.
- Sánchez, J. (2002) *Psicología de los grupos*. Madrid: McGraw Hill/ Interamericana.
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo*. Madrid. Mac Graw Hill.
- Serrano, A. (2003). Mauro: El camino del líder. pág., 33)
- Siliceo, C., y Gonzalez. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Editorial Praxis, Bogot., 1999.
- Sisto, V. (2002). *Teoría Psicológica en Acción: La Psicología Frente a las Consecuencias Psicológicas y Sociales de los Procesos de Flexibilización Laboral*. Psicoperspectivas.
- Surdo, E. (1998). *La magia de trabajar en equipo*, Buenos Aires, Granica.
- Valencia, F.(2009). *Instituto técnico de estudios aplicados. Cultura de empresa y clima laboral*.
- Zuluaga, M. (2005). *Equipos de Trabajo*. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia.
- Verderber, R. (1999). *¡Comunícate!* Thomson Editores. Novena Edición. México.