

UNIDAD 3. TRABAJO EN EQUIPO



Trabajo en equipo.

Tabla de contenido

UNIDAD 3. Trabajo en Equipo	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Importancia del trabajo en equipo	3
Reseña histórica del trabajo en equipo	5
Definiciones de trabajo en equipo	6
Objetivos	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
3.1. Características del trabajo en equipo	10
3.1.1. Conformación de equipos de trabajo	11
3.1.2. Requisitos del trabajo en equipo.....	14
3.1.3. Condiciones que deben reunir los miembros de un equipo.....	14
3.1.4. Rol del líder en el trabajo en equipo.....	18
3.1.5. Características y patrones de conducta de los líderes de equipo	19
3.2. Cómo desarrollar equipos triunfadores	20
3.2.1. Técnicas de trabajo en equipo.....	20
3.2.2. Ventajas y beneficios del trabajo en equipo.....	21
3.2.3. Desventajas del trabajo en equipo	22
3.3. Diferencias entre grupo y equipo.....	23
3.3.1. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo	25
3.4. Requisitos para el trabajo en equipo	25
3.4.1. ¿Por qué fallan los equipos?	26
3.4.2. ¿Cómo prevenir los problemas en el equipo?.....	28
3.4.3. Reflexiones sobre el trabajo en equipo	29
3.4.4. Manejo y administración del tiempo en el trabajo en equipo	32
3.5. Trabajo en equipo en las organizaciones actuales.....	35
3.5.1. Nuevas tecnologías aplicadas al trabajo en equipo.....	36
3.5.2. El trabajo en equipo y las organizaciones de alto rendimiento.....	36
3.5.3. Sinergia.....	39
3.5.4. Sinergice.....	44
3.5.5. Claves para mejorar su equipo de trabajo	45
Resumen	47
Glosario	49
Bibliografía	51
Referencias web.....	54
Algunos datos sobre el autor: Luis Gabriel Forero Herrera	55

Introducción

Importancia del trabajo en equipo

En estos tiempos de cambios vertiginosos y exceso de información, tal como se comentaba en la introducción al Módulo de Gerencia del Cambio, es indispensable poder combinar nuestras capacidades y habilidades, aunando esfuerzos, conocimientos y experiencias para tener una mayor competitividad. En estos momentos de globalización, solos no podemos dar solución oportuna y eficiente a todos los problemas que se presentan día a día. En ésta Era del conocimiento no podemos ser especialistas en todas las disciplinas, pues día a día salen más y nuevas teorías, siendo imposible estar totalmente informados y actualizados, por lo tanto la opción y la solución está en formar equipos multidisciplinarios para llevar a cabo dichas tareas y proyectos a fin de dar excelentes resultados y lograr el éxito, pues alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere de muchos y diversos talentos, resultando prácticamente imposible encontrarlos todos en un solo individuo.

En la actualidad, uno de los roles de gran importancia que debe tener un gerente es el de Líder. Toda cabeza de un grupo debe de ser un buen líder para su equipo de trabajo y lograr que todos caminen con entusiasmo y convicción hacia esa meta que tienen planteada como grupo y que es necesaria para lograr un avance de todos.

Un factor que no debemos de perder de vista, es la madurez de cada integrante del grupo y su relación con el resto del equipo. Hay que darles la oportunidad de que aporten ideas, puntos de vista, y por qué no, que expresen libremente su sentir en su área laboral. Realizar sesiones de trabajo para promover esto y estar atentos a lo que ahí sucede.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos en las empresas y organizaciones a fin de volverlas más competitivas y eficientes, llevaron a los empresarios y directivos a pensar en los equipos y la sinergia como una forma de trabajo habitual y más eficiente y eficaz, en contraposición a la manera tradicional de trabajar en forma aislada, competitiva, egoísta e individual.

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

La necesidad de Trabajar en Equipo llegó de la mano de propuestas como: Calidad Total, Servicio al Cliente, Sistemas Integrados de Gestión, Reingenierías y Procesos de Cambio, el Premio Nacional a la Calidad, Programas de Integración Nacional y Regional,

y otras tendencias administrativas y organizacionales que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

El Trabajo en Equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas. Y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

Existe un clásico dicho de los enamorados: 'Te amo por lo que soy cuando estoy contigo'. En esta pequeña perla romántica, hay una definición funcional del reconocimiento y necesidad de compartir unos con otros, para obtener logros y en ultimas la felicidad, siendo esta el último y maspreciado fin del ser humano, y para ello debemos aunar esfuerzos, obteniendo y ofreciendo lo mejor de cada uno al trabajar juntos y en armonía.

Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia, algo así como la luz 'coherente' de un rayo láser en contraste con la luz difusa y dispersa de una pequeña bombilla.

Un buen ejemplo es una orquesta o un conjunto musical, en el cual, lo que realmente importa, es que los músicos sepan TOCAR JUNTOS, pues si los interpretes tocaran sus instrumentos a destiempo, la melodía no sonaría igual y los resultados serían nefastos, por otro lado, si alguno de los músicos deja de tocar, la canción o interpretación quedaría incompleta, por lo tanto se requiere el concurso de todos y cada uno de ellos, donde todos son necesarios e importantes, pues una interpretación orquestal es todo un Trabajo en Equipo.

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: 'Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros, cuando trabajamos juntos'. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: 'Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros'.

La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto... una relación de pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración... Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio.

Reseña histórica del trabajo en equipo

El Trabajo en Equipo tuvo su origen desde el momento en que el hombre primitivo existió por primera vez sobre las faz de la tierra, pues el *homo sapiens* para dominar la tierra y defenderse de las inclemencias de la naturaleza y de los animales gigantescos y peligrosos como los dinosaurios, tuvo que unirse con otros hombres y finalmente controlarlos y dominarlos.

A finales del siglo XIX, durante todo el siglo XX y hasta principios de este tercer milenio, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del management o administración científica, caracterizado por el trabajo de *Frederick Taylor* y *Henry Farol*, principalmente. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio del Hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo implicando un mínimo dolor.

Aplicando al mundo del trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse en "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como los hombres son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren una estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica únicamente la que empuja a los hombres a trabajar.

Hawthorne hacia el año 1925, funda la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo, también se habla del liderazgo, la motivación y el desempeño del trabajo, debido a una serie de factores diferentes al dinero.

La experiencia de *Hawthorne* confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del *homo economicus* (escuela clásica) al de *homo socialis* (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela

de recursos humanos es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de las relaciones humanas y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Históricamente se ha demostrado que el estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipo. Estimular es excitar, incitar, mover con viveza a la realización de algo, o acelerar una actividad, operación o función.

El estímulo no es un apoyo blando y dulce. Es una intervención auténtica en la vida de alguien. El estímulo, en un equipo, debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, hacia abajo, a lo ancho y hacia adentro. En relación con esta última dirección (hacia adentro) es donde se revela la importancia de la motivación. Motivar es dar causa o motivo para algo. El término motivo proviene del latín *motivus*, de *motum*, supino de *motere*, que significa mover. O sea, un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover. El motivo moviliza hacia la acción. Un motivo precipita la acción. Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, a saber: el deseo de seguridad, el de una oportunidad (económica) y el ver reconocidos los méritos propios. La diferencia entre el plano individual y el cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación, al liderazgo y al gran efecto positivo que produce el trabajo en equipo.

Definiciones de trabajo en equipo

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. Un equipo es: “un grupo de individuos unidos con un objetivo común; usando una metodología común; actuando en un espacio y tiempo determinado; teniendo habilidades complementarias; basándose en valores compartidos; y con responsabilidad.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador; se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, mucho más rápido y con mejores resultados que cuando se realiza en forma individual. Existen muchas definiciones de lo que es trabajar en equipo, pero para efectos prácticos y didácticos podríamos enumerar las siguientes definiciones:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

Fainstein Héctor.

De acuerdo a lo anteriormente expresado, el trabajo en equipo no es ni más ni menos que trabajos individuales que colaboran hacia un fin común, al estar coordinados y dirigidos por un líder o director del equipo. El trabajo en equipo implica una actitud de servicio hacia un espíritu común y un fin supraorganizacional.

Todos los miembros del equipo deciden voluntariamente subordinar parte de su libertad (e intereses particulares) a un objetivo común y máximo: el de trabajar verdaderamente en equipo. Es decir, el trabajo en equipo se convierte en un fin en sí mismo, porque los miembros del mismo están convencidos de que es la mejor manera de conseguir el éxito del proyecto. Esto se realiza siempre dentro del respeto consciente a la dignidad de las personas y los intereses particulares. El valor agregado, la riqueza viene de la diversidad de lo que cada uno es y aporta.

Todos los papeles que se desempeñan en el equipo de trabajo en principio tienen el mismo valor. El líder no es el más importante: es simplemente el líder, el cual en ocasiones puede ser reemplazado por otro de los miembros del equipo, realizando un liderazgo rotativo.

La sinergia probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovechan las competencias, habilidades y destrezas de cada integrante y se alcanza una mayor productividad.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto podemos concluir que trabajar en equipo es:

- Enfocar el trabajo del personal del equipo hacia metas y objetivos comunes de carácter institucional.
- Equilibrar las cargas de trabajo para que cada cual aporte sus conocimientos y capacidades, facilitando el cumplimiento de la misión.
- Fomentar la comunicación bidireccional y la autocrítica.
- Estimular la creatividad, mantener una actitud positiva hacia el cambio. La rigurosidad solo conduce a la mediocridad.
- Otorgar crédito decidido, ser generoso en reconocimiento.
- Promover el progreso de sus hombres. Invertir en capacitación.
- Mantener un ambiente laboral positivo caracterizado en el respeto mutuo.
- Ajustarse a normas y procedimientos definidos.
- Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.
- Ser solidario ante las dificultades que puedan presentar los integrantes del equipo.

El principio del trabajo en equipo es desempeñar un trabajo individual bajo un fin común. Es una actitud de servicio con el espíritu del grupo para un fin común exterior al equipo. Todos los miembros del equipo aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto, respetando al máximo la dignidad de las personas. La riqueza y el valor añadido de esta forma de trabajo, nos viene dada por la diversidad de lo que uno es y aporta. Todas las personas en principio tienen el mismo valor. El jefe no es el único importante del equipo sino el líder, el organizador.

Objetivos

Objetivo general

Dar a conocer al estudiante lo que es el trabajo en equipo dentro de una empresa u organización, con sus características, sus bondades, sus ventajas y desventajas. Logrando el efecto sinérgico al formar dentro de las organizaciones equipos de alto rendimiento.

Objetivos específicos

- Destacar la importancia del trabajo en equipo dentro del mundo empresarial y organizacional.
- Conocer la evolución histórica del trabajo en equipo a lo largo del tiempo.
- Dar a conocer una serie de definiciones y características del trabajo en equipo.
- Remarcar el rol del líder en el trabajo en equipo, definiendo las características y los patrones de conducta de los líderes de un equipo.

3.1. Características del trabajo en equipo

A continuación se enumerarán algunas de las principales características del **trabajo en equipo**, para poder descubrir las bondades y beneficios de esta práctica empresarial:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común, prevaleciendo sobre los objetivos o intereses individuales.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

- **Liderazgo efectivo**, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- **Promover canales de comunicación**, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- **Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Para mejorar las características y capacidades del equipo, se necesita:

- Actuar con filosofía del “nosotros”, no la del “yo”.
- Aprovechar las fortalezas y debilidades del personal que dirige.
- Asegurar la comprensión de los mensajes.
- Escuchar las ideas de los otros.
- Confiar y generar confianza.

- Promover la lealtad con la Institución.
- Proceder con justicia y oportunidad al felicitar o sancionar.

3.1.1. Conformación de equipos de trabajo

La formación y conformación de equipos de trabajo es fundamental para lograr que los resultados sean los mejores, pues la correcta selección y conformación del equipo va a marcar el éxito o el fracaso del equipo. Son varios los factores que se deben tener en cuenta para la formación de equipos a la hora de ponerlos a trabajar juntos y poner en práctica propuestas de aprendizaje creativo y colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del **aprendizaje**. El **aprendizaje colaborativo** es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista *Susan Ledlow* consideró necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señaló que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un bus o estar en un estadio o teatro. En cambio, señala *Susan Ledlow*, un equipo es "**un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común**". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación
- Definición de objetivos.
- Interdependencia

Para entender mejor estos conceptos vamos a explicarlos uno a uno:

- **Cohesión:** es el grado hasta el cual los miembros de un grupo o un equipo están motivados y comprometidos para permanecer en el grupo. La cohesión se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social.

Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

Los factores que definen el nivel de cohesión son:

- Motivos por los cuales están en el grupo.
- Incentivos que encuentran en el grupo, como metas, características especiales, prestigio, etc.).
- Contribución en el logro de objetivos y metas.
- Relación beneficio-costo.

Las consecuencias de un buen nivel de cohesión son:

- Conservación de la participación.
 - Poder sobre los miembros.
 - Mayor poder de negociación que cuando se hace en forma individual.
 - Participación y lealtad.
 - Satisfacción
 - Mayor Productividad.
- **Complementaridad:** El éxito de un equipo está en aunar esfuerzos y complementarse mutuamente cada uno de los miembros del equipo, lo que uno no sabe o puede hacerlo, alguno de los miembros del equipo interdisciplinario posiblemente lo conoce o tiene la experiencia, de allí el valor de los equipos sinérgicos, pues entre todos podemos hacer, lo que no somos capaces de hacerlo solos. La manera es complementándonos unos con otros. En eso radica la complementariedad de los equipos.
 - **La asignación de roles y normas:** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto

de los roles, algunos sugieren que los lectores identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

- **Compromiso:** Es aquella virtud que deben tener los miembros de un equipo de convertir una promesa en realidad; de cumplir siempre lo prometido, lo pactado o lo ofrecido tanto formal como informalmente, a fin de tener siempre credibilidad. El Compromiso es el efecto de comprometer o comprometerse, es el cumplir siempre con una obligación contraída o con la palabra dada.
- **Comunicación:** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información. Para una comunicación eficaz se requiere:
 - Establecer la comunicación.
 - Clasificar sus ideas antes de comunicarlas.
 - Calcular las consecuencias de su mensaje.
 - Seleccionar el medio ideal para enviarlo.
 - Escoger el momento adecuado para comunicar.
 - Hacer seguimiento.
- **Coordinación:** Es aquella cualidad que deben poseer los miembros de un equipo, la cual consiste en el enlace, orden y continuidad que permite al equipo llevar a feliz término las propuestas, metas y objetivos trazados. La coordinación implica el disponer todas las personas y elementos de una manera lógica y metódica con el propósito de ser mas eficientes y eficaces, optimizando los recursos y cumpliendo las metas.
- **La definición de objetivos:** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".
- **La interdependencia positiva** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la **interdependencia positiva** entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los

integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *ranking* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

- **Confianza:** Es aquella cualidad que representa la esperanza que se tienen en todos los miembros del equipo. Es la seguridad que los demás miembros del equipo obran o actúan conforme a criterios éticos definidos, en busca de logros específicos comunes, generando tranquilidad cuando actúen o tomen decisiones.

3.1.2. Requisitos del trabajo en equipo

- Conocer a su gente dentro del equipo y que ellos le conozcan. El reconocimiento mutuo, hace ganar rapidez en la de decisiones y también que las mismas sean más correctas.
- Evaluar su actual desempeño en el equipo de trabajo.
- Un equipo de trabajo requiere una continuidad de tiempo lo más alargada posible contribuyendo a la madurez del grupo
- Comprender su conducta personal y la de sus compañeros de equipo, a fin de perfeccionar la productividad grupal.
- Crear grupos que desde el exterior del mismo observen los puntos negativos del equipo, con lo cual se detectan las áreas a mejorar dentro del mismo.
- Todos deben conocer las perspectivas teóricas necesarias que les permitan proponer objetivos al desarrollo de un trabajo coordinado enmarcada en la cultura empresarial que se de.
- Cultivar una comunicación real, efectiva y concreta a todos los niveles, así como verificarla constantemente.
- Buscar las mejores alternativas para optimizar de forma continua a la actual metodología de trabajo grupal y los objetivos exteriores del equipo.

3.1.3. Condiciones que deben reunir los miembros de un equipo

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, deben reunir las siguientes condiciones mínimas:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Dentro de las organizaciones existen equipos de trabajo que varían entre unos y otros debido a su estructura, a requisitos, reglas y normas que ellos mismos fomentan, por sus vulnerabilidades, su comportamiento y por lo que logren hacer. Lo que hace la diferencia entre equipos es el desempeño de estos, sin afirmar que unos sean mejores o peores simplemente que la gente suele estructurar los equipos según el trabajo, el entorno y la forma de ser de las personas.

Los equipos de trabajo se pueden comparar con los equipos deportivos como lo mencionaremos a continuación:

- **Tipo Equipo de Béisbol:** donde los integrantes están en el equipo pero no juegan como tal, tiene posiciones fijas que no abandonan.
- **Tipo Equipo de Fútbol:** los integrantes tienen posiciones fijas es decir una responsabilidad, y todo el equipo juegan como equipo, se mueve junto, es decir, va encaminado por un mismo rumbo u objetivo.
- **Tipo Dobles de Tenis:** los integrantes tiene una doble posición más primaria que fija en donde tiene que cubrir a su compañero, adaptándose a las destrezas, personalidad, fortalezas y debilidades de su y a las cambiantes exigencias del juego.

Cuando la organización se ha desarrollado hasta el punto de que tiene equipos de trabajo separados para diversas actividades probablemente usted imagine que estos equipos tendrán mayor capacidad para su integración ya que pueden llegar a complementarse unos con otros. Y aunque suene tan fácil, esto será posible solo si trabajan juntos respetando y conciliando diferencias.

Cuando se trata de interacción en el lugar de trabajo, pocas relaciones son tan tensas como las que se dan entre departamentos o equipos de trabajo. Y para armonizar la relación entre equipos y obtener buenos resultados es recomendable:

- Evitar resentimiento entre equipos por medio de la suposición de que un departamento o equipo es más importante que otro. Si bien existen áreas o en

este caso equipos que pueden tener mayor impacto sobre los resultados finales de la organización que otros todos equipos, es decir las personas que los conforman, deberán sentir que son parte importante de la ONG.

- Reforzar la comprensión del tipo de trabajo que cada equipo realiza para comunicárselo a los demás, puede llevar a una relación de trabajo más sólida donde se abra un espacio para la participación múltiple, y al desarrollo de programas conjuntos más eficaces.
- Promover una comunicación franca y permanente de manera sencilla, por ejemplo, por medio del correo electrónico.
- Tolerar la individualidad dejando en claro que se debe mantener por separado los problemas personales ya que conflictos sencillos que se salgan de control pueden promover caos en la productividad de los integrantes de la ONG.

La organización debe ser una promotora de personas responsables, con compromiso en el logro de los objetivos, la misión y el rendimiento de la misma. Donde se cuente con personas que tomen decisiones de a cuerdo al entorno interno y externo de la organización. Evitando la desintegración de equipos y más bien promoviendo su conciliación, porque cambiar un equipo significa desaprender: abandonar hábitos, destrezas, valores adquiridos, relaciones humanas muy apreciadas útiles para la organización.

Para trabajar adecuadamente en equipo es necesario tener en cuenta como mínimo los siguientes requisitos:

- Conocer a su gente dentro del equipo y que ellos le conozcan. El reconocimiento mutuo, hace ganar rapidez en la de decisiones y también que las mismas sean más correctas.
- Evaluar su actual desempeño en el equipo de trabajo.
- Un equipo de trabajo requiere una continuidad de tiempo lo más alargada posible contribuyendo a la madurez del grupo
- Comprender su conducta personal y la de sus compañeros de equipo, a fin de perfeccionar la productividad grupal.
- Crear grupos que desde el exterior del mismo observen los puntos negativos del equipo, con lo cual se detectan las áreas a mejorar dentro del mismo.

- Todos deben conocer las perspectivas teóricas necesarias que les permitan proponer objetivos al desarrollo de un trabajo coordinado enmarcada en la cultura empresarial que se dé.
- Cultivar una comunicación real, efectiva y concreta a todos los niveles, así como verificarla constantemente.
- Buscar las mejores alternativas para optimizar de forma continua a la actual metodología de trabajo grupal y los objetivos exteriores del equipo.
- Como grupo de personas independientes, los equipos deben autogestionar sus estrategias marcando conductas, objetivos y pautas a seguir como:
 - Predicar con el ejemplo, no pedir algo a los demás miembros del grupo algo que ni yo mismo puedo ni tengo intención de hacer.
 - La incorporación de nuevos miembros al grupo debe ser guiada por alguien del mismo y si es posible, en pequeñas dosis para evitar fricciones intergrupales.
 - Intentar de manera consciente y voluntaria que toda gente del equipo trabaje en la mayor armonía posible y al mismo ritmo, y conseguir y mantener los logros anteriormente conseguidos. Estas son unas herramientas del equipo. No el objetivo del mismo, el equipo en sí tiene otras tareas que cumplir.
 - Si hay líderes dentro ese grupo, debemos de procurar las maneras más adecuadas para alcanzarlas y que todos trabajen efectivamente en equipo.

En cuanto el equipo llega a su madurez, el líder se retira del mismo. Como tal, sólo tiene que ayuda a catalizar la madurez de identidad y sus fines. Superada esta etapa se debe poner énfasis en alcanzar la productividad y la mejora continua. El ya cuajado equipo debe establecer mecanismos que aseguren su permanencia en los cuadros de producción de la empresa.

Si fuéramos lo suficientemente honestos, muchos de nosotros declararíamos lo molesto que es trabajar con los demás. Lo maravilloso que sería poder trabajar solos, sin que nos importunaran los otros, sin necesidad de convencer, sin la exigencia de ponernos en el lugar de otros, sin poner cara de "le estoy escuchando" o "que interesante lo que tú dices", sin sentir que nos examinan, escapando de interminables y repetitivas reuniones de trabajo.

Sin embargo, la sociedad compleja en la que vivimos exige trabajar al lado de otros para obtener buenos resultados. El problema aparece cuando no existe la formación adecuada para trabajar con los demás. Las personas se incorporan al trabajo sin estar totalmente implantadas las herramientas existentes para la comunicación intergrupala. Es este un fallo de los trabajadores españoles. Un buen paradigma del asunto es una orquesta musical. En ella, lo que realmente importa es que los intérpretes y artistas sepan tocar juntos.

Las motivaciones de un grupo son equivalentes a las individuales: el deseo de seguridad, el de una coyuntura económica, prestigio y ver reconocidas las propias cualidades. El desacuerdo entre el plano individual y el cooperativo radica en que en el último lo importante es que las motivaciones se amparen en perfecta armonía psicológica con la comprensión de que el buen ejercicio del trabajo realizado en equipo avala los deseos, valores o estimulaciones íntimas de cada miembro del equipo.

El factor más importante del equipo y que no debemos de desaprovechar, es la madurez de cada integrante del grupo y su trato con el resto. Hay que facilitarles la oportunidad de que cooperen con ideas, puntos de vista, y por qué no, que opinen libremente tanto en el área laboral y como extralaboral. Hay que plasmar sesiones de trabajo para suscitar esta misma madurez entre todos y estar vigilantes a lo que ahí sucede en su dinámica. Solo así podrá consolidarse su identidad.

3.1.4. Rol del líder en el trabajo en equipo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como **equipo de trabajo**. el líder basado en el lema **divide y reinarás**, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la determina la eficiencia de una empresa. El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.

¿Qué tipo de líder es el mejor? La respuesta es muy sencilla: "el que la gente elija".

3.1.5. Características y patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a los siguientes patrones o pautas:

- **Iniciación:** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
- **Calidad de socio:** el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
- **Representación:** el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
- **Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.
- **Organización:** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
- **Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
- **Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

3.2. Cómo desarrollar equipos triunfadores

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante, el sabelotodo, que piensa que él o ella es la persona más inteligente, o la única persona que sabe o que puede hacer bien las cosas. Son ferozmente independientes y lo saben todo.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias a fin de lograr el objetivo o el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común. Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o más de estas técnicas pueden ser usadas para mantener al equipo.

3.2.1. Técnicas de trabajo en equipo

Las técnicas son:

- Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cuál es la más adecuada.
- Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

Las principales técnicas empleadas para el Trabajo en equipo se pueden clasificar en:

- La técnica interrogativa o de preguntas.
- La técnica de la mesa redonda.
- La técnica del seminario.
- La técnica del estudio de casos.
- La técnica del foro.

3.2.2. Ventajas y beneficios del trabajo en equipo

El trabajo en equipo tiene una serie de ventajas y beneficios, sobre el trabajo individual, destacándose las siguientes ventajas como las más relevantes o importantes:

- En una situación en la que participa un equipo, es posible lograr sinergia, gracias al efecto de trabajar juntos, logrando con la aportación total del conjunto rebasar la suma de la diversas aportaciones o contribuciones individuales.
- Los integrantes de un equipo a menudo evalúan y amplían lo que piensan unos y otros, con lo cual hay pocas probabilidades de error, mejorando la calidad de las decisiones.
- Un buen ambiente de equipo contribuye a lograr una mejor calidad en la toma de decisiones, al mejoramiento continuo y a la creatividad e innovación.
- Ser miembro de un equipo hace posible que una persona satisfaga más necesidades que si trabaja sola; destacándose la necesidad de afiliación, la de seguridad, la de autoestima y la de realización personal.
- Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- En un equipo no hay lugar para el intolerante.

Dentro de los principales beneficios del Trabajar en Equipo se pueden destacar los siguientes:

- Mayor eficiencia en la coordinación de actividades y resolución de problemas, con la participación activa de los involucrados.

- Contar con equipos generadores de una cultura organizacional que promueva la contribución y participación en el logro de resultados.
- Disponer de equipos capaces de autoadministrar su desarrollo y desempeño.
- Equipos capacitados y con herramientas para administrar situaciones críticas.
- Afrontar con éxito el cambiante y exigente entorno.
- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu comercio.

Una forma de afrontar activamente el persistente cambio en las empresas de hoy día, es mediante la consolidación de equipos de alto rendimiento. Trabajar en equipo es la clave, no sólo de un excelente rendimiento empresarial, sino además de un óptimo clima dentro de la empresa obteniéndose los siguientes resultados:

- Una mayor eficacia en la coordinación de acciones y resolución de dificultades.
- Con la contribución activa de los elementos de equipo involucrados.
- Contar con equipos creadores de una cultura organizada que contribuya y participe en el logro de resultados.
- Situar en la empresa equipos capaces de auto administrar su desarrollo y práctica de acciones.
- Equipos competentes y con herramientas para administrar y sacar delante situaciones críticas.

3.2.3. Desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas con relación al trabajo individual, estas desventajas se pueden resumir en los siguientes renglones:

- Un problema común es que los integrantes enfrentan la presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento del grupo, deben sufrir un proceso de adaptación y aceptación por parte de los otros miembros del equipo.
- El rechazo de la responsabilidad individual, es otra dificultad que se advierte con frecuencia en los grupos.
- Otra desventaja con los equipos o grupos con una gran cohesión es la reflexión grupal que se da cuando los integrantes de un grupo se llevan tan bien que los puntos de vista en que no concuerdan se suprimen en aras del consenso de conjunto.

3.3. Diferencias entre grupo y equipo

Debemos tener en cuenta que todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo; pues el concepto de Equipo conlleva un sentido de misión y visión compartidas, así como una responsabilidad colectiva, generalmente el compromiso de un grupo no es tan fuerte como el compromiso de un equipo. Los integrantes de los equipos tienen objetivos, metas y tareas en común, mientras que los grupos suelen trabajar de manera aislada e independiente. Los miembros de un grupo cuentan con un Líder fuerte, mientras que los miembros del equipo tienen funciones de Liderazgo compartidas por todos. En un Equipo hay una responsabilidad mutua, colectiva e individual, en tanto que en un grupo la responsabilidad es de carácter individual.

A continuación se presenta un cuadro que complementa las diferencias y responsabilidades entre equipos y grupos:

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.

<p>La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.</p>	<p>Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.</p>
<p>La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.</p>	<p>La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.</p>
<p>La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.</p>	<p>La especialización individual y la co – especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.</p>
<p>En algunos casos tienen un coordinador.</p>	<p>Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.</p>
<p>Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.</p>	<p>Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.</p>
<p>Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente.</p>	<p>Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.</p>
<p>Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles.</p>	<p>Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.</p>
<p>El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles". - (E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.)</p>	<p>El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.</p>
<p>La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.</p>	<p>La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.</p>

Tabla 3.1. Diferencias y responsabilidades entre grupos y equipos.

3.3.1. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

A continuación se enumerarán algunas de las principales estrategias que fomentan el trabajo en equipo.

- **Entregar toda la información para que el equipo funcione**
Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- **Generar un clima de trabajo agradable**
Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".
- **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea**
Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

3.4. Requisitos para el trabajo en equipo

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante cumpliendo con los siguientes requisitos:

- **Buenas comunicaciones interpersonales**
El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

- **Equipo concentrado en la tarea**
Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- **Definir la organización del equipo**
Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- **Establecer la situación, tema o problema a trabajar**
Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.
- **Interés por alcanzar el objetivo**
Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.
- **Crear un clima democrático**
Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- **Ejercitar el consenso en la toma de decisiones**
En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- **Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas**
El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

3.4.1. ¿Por qué fallan los equipos?

Los equipos pueden fallar o fracasar por múltiples razones y en muchas oportunidades. Veamos a continuación las principales causas por las que fallan o fracasan los equipos:

- **Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

- **Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos. El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

- **Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

- **Individualidad**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades. Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper. Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

3.4.2. ¿Cómo prevenir los problemas en el equipo?

- No sacarle la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.
- Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.
- ¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

Existen otras razones por las cuales los equipos no dan los resultados esperados, destacándose los siguientes fallos o razones:

- **Fallos en proveer perspectiva**
Los miembros de su equipo deben tener claro lo que desean obtener, saber el porqué de lo que hacen y cómo su trabajo contribuye al esfuerzo global de la organización.
- **Liderazgo bloqueado**
Los líderes que se aíslan sin implicarse y no se relacionan con los miembros de su equipo, nunca logran el apoyo de ellos ni la persuasión requerida para lograr el éxito.
- **Carencia o vaguedad definición de las metas**
Para obtener el éxito el equipo debe conocer sus metas a corto y largo plazo.
- **No certificar la obligación de los objetivos**
Si no preexiste un mutuo compromiso entre el jefe y los demás del equipo, el equipo no existe como tal; es solo una cortina de humo. Para evitar esto, todos deben poner tiempo y energía en cooperar en una visión idéntica sobre las metas, problemas, victorias y temores.
- **Poca información de lo que se debe obtener**
El equipo debe saber exactamente lo que se espera de él y los plazos de descargo para cumplir las tareas.
- **Impaciencia**
Para tener éxito en el trabajo en equipo han de tener paciencia y aceptar que numerosas veces las cosas no surgen como se hubiera deseado o sencillamente se frustran y existe la necesidad de asimilar los fracasos y volver a probarlo todo de nuevo.

- **Fallos al identificar y celebrar resultados**

Si el equipo no consigue resultados, perderá lentamente la motivación. Si se logra una meta o se termina una tarea significativa, se debe comunicar para celebrar el triunfo.

- **No tome el camino de menor resistencia**

Si usted como jefe o responsable admite menos de lo que su equipo sabe y puede dar, sólo por evitar una confrontación, está minando su credibilidad como mando y la propia viabilidad del equipo. Requiera siempre lo mejor de sí mismo y de su gente.

3.4.3. Reflexiones sobre el trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un modo, no una moda

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos, una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

Los equipos no son máquinas

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito", o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó "la máquina".

Más allá de la connotación popular que el término tiene mi planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es más una ilusión y un riesgo

para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan "otra más, y van ...", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en el desempeño, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de calidad, con mayúscula.

Los equipos de trabajo se hacen continuamente

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

El trabajo en equipo y la calidad requieren un proceso de aprendizaje

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia un mejor desempeño y una de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

Trabajar en equipo requiere de compromiso de la alta dirección

En algunas oportunidades se piensa que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

El proceso siempre empieza por uno mismo

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

Esta es una de las Ideas Fuerza más difícil de implementar. El Capital Intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y

económicos, resulta determinante para la gestión. No parece ser casualidad que su enunciación como tal corresponda sólo a los últimos años.

Estas ideas fuerza son escritas con el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la Calidad. La Calidad es para uno ... y entonces para los otros.

Concéntrese en su equipo y se concentrara en la calidad

Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y el desempeño. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los proceso de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc. Si uno se concentra en la gente (aún pidiendo ayuda a otros. No es grave) los resultados vienen solos.

3.4.4. Manejo y administración del tiempo en el trabajo en equipo

A menudo percibimos de manera equivocada la índole de los problemas relativos al tiempo porque no analizamos el modo en que lo empleamos. Las cosas no son lo que uno piensa que son; existe una dificultad: ¿cómo podemos percibir con precisión el uso que damos al tiempo? Solemos pensar que esta fuera de nuestro control. Sin duda en parte lo está, pero el resto en gran medida se halla bajo nuestro gobierno. Ningún problema se puede resolver sino está bien definido.

Practicar un análisis de tareas y tiempos del equipo puede ser sumamente útil. Nos ayudará a ver en que gasta el tiempo total que se dispone, a comprobar si existe duplicación de esfuerzos, y a reflexionar sobre como asignar mejor el tiempo a cada cual y como armonizar las acciones del equipo.

Análisis de tiempo y tareas del equipo

Este análisis está destinado a mejorar ambos. El propósito es que todos sus integrantes se dediquen a la labor de pensar en el modo de mejorarlo, sin echar la culpa a nadie. Si se ejecuta como corresponde, elevará la moral colectiva y la productividad. Se divide en seis etapas.

Comenzar el análisis formulando preguntas fundamentales:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Qué es lo importante y que es lo secundario?
- ¿De qué podemos prescindir sin correr ningún riesgo?
- ¿Qué niveles de calidad se puede alcanzar a las diversas funciones?
- ¿Qué se puede simplificar o racionalizar?

Todos deben conocer las respuestas a estas preguntas, pues de lo contrario se avanzará a ciegas.

- Solicitar a los integrantes del equipo que enumeren todas las tareas que forman parte de su trabajo: esta lista inicial incluirá todo de modo que se les solicitará que la completen a la siguiente semana con lo que puedan haber recordado que faltaba.
- Combinar todas las listas individuales preparando una lista general de tareas: esta lista mostrará las tareas que realiza cada uno mostrarlas a todos los integrantes para que la estudien minuciosamente y eliminar todo lo que no sea útil
- Solicitar a todos que registren el tiempo dedicado a cada tarea a partir de la lista de tareas se creará una matrix de registros de tiempo.
- Llevar la lista de registros semanales requiere la cooperación del equipo, que se puede obtener fácilmente con tal de que el Líder participe activamente en el ejercicio. La finalidad de la ficha es descubrir y remediar problemas, no encontrar culpables.
- Al final de la semana confeccionar una matrix general de tareas y tiempos para el equipo completo.
- Entregar a todos los miembros del equipo una copia del informe final: se pedirá que la revisen con cuidado y luego se reúnan para intercambiar sugerencias sobre el modo de mejorar el flujo de tareas. Conviene centrar el debate en lo que

se hace, donde, cuando y como se hace, quien lo hace, cuanto tiempo exige y cual es el valor de lo producido. Este es el meollo del análisis.

El análisis de tiempos y tareas de trabajo en equipo es un ejercicio muy eficaz, si se practica como corresponde, nunca deja de señalar posibles vías para mejorar. Es un excelente medio de armonizar y racionalizar tareas. Y como los miembros del equipo participaron en todas las etapas, se hace relativamente simple realizar mas adelante los cambios sobre los que hubo acuerdo.

¿Por dónde debemos empezar?

Establecer una eficaz administración del tiempo en equipo no es sencillo. Exige modificar ciertos hábitos, y esto puede significar una dura tarea, no se logra únicamente impartiendo órdenes. Entonces ¿cuál es la clave?. La autodisciplina.

La disciplina es el ingrediente fundamental que hace posible realizar cualquier cosa; implica hacer lo que sabemos que debemos hacer, nos guste o no nos guste. La administración del tiempo en equipo se basa en decisiones, no en sentimientos; la autodisciplina consiste en atenerse a las propias decisiones y llevarlas a cabo.

La disciplina no sólo es indispensable para establecer una buena administración del trabajo en equipo, sino también para superar nuestras inseguridades individuales. Una mente disciplinada aprende a diferenciar entre lo real y lo que es apenas el fruto de una percepción subjetiva. Con disciplina eliminamos las actitudes negativas que nos invaden y conseguimos controlar mejor el tiempo.

La disciplina es lo que diferencia el éxito del fracaso.

Los que tienen éxito hacen todo ello porque saben que solo así alcanzarán sus objetivos; en otras palabras lo hacen porque desean lograr estos resultados. Los fracasados, por el contrario, tienden a aceptar como inmodificable lo que obtienen haciendo solo lo que quieren.

Al principio los cambios exigen la nueva actitud de los miembros del equipo y pueden parecer algo aterradores, por que el cambio casi siempre provoca presión. Bastará echar un vistazo a lo que se deja atrás al asumir el enfoque de la administración del tiempo del trabajo en equipo.

La modalidad tradicional provoca lo siguiente:

- Genera confusión y falta de confianza.
- Crea la sensación de no ser escuchado.
- Fomenta el control burocrático del trabajo en la oficina.

- Reduce las oportunidades de trabajar en asuntos mas importantes.
- No permite que la gente tenga ideas claras acerca de la calidad de su propio trabajo.
- Hace que los jefes se atribuyan todo el mérito por las ideas ajenas.
- Trivializa las tareas hasta privarlas de sentido.

Las posibilidades que ofrece la administración del tiempo de trabajo en equipo, que normalmente:

- Fomenta la responsabilidad y confianza mutua.
- Convierte en imperativo escuchar las ideas y opiniones de todos.
- Permite a los miembros del equipo resolver problemas de forma colectiva.
- Reconoce la importancia de cada cual y proporciona un clima de aliento, apoyo y aprobación.
- Exige claridad en lo referente a los objetivos, las directrices y los resultados mensurables.
- Brinda retroalimentación.
- Establece la comunicación bilateral como parte de la estructura de trabajo.
- Apunta a la asignación óptima del tiempo para todos.
- Mejora rápidamente el espíritu de grupo, las relaciones personales y la productividad.

Aquí no se trata de una lucha entre dos enfoques, sino de una elección evidente entre influencias positivas y negativas: los equipos de trabajo potentes logran el éxito, en tanto que la antigua modalidad de relación entre jefes y sus subordinados llegan al fracaso.

3.5. Trabajo en equipo en las organizaciones actuales

- Diseño de las organizaciones basadas en equipos de trabajo ("teamwork").
- Nuevas formas de trabajo en equipo para afrontar actuales y futuras demandas.
- Formación y desarrollo ("team-building") de equipos eficientes.
- La participación y el "empowerment" en el trabajo en equipo.
- Dirección eficaz de equipos de trabajo.
- Modalidades de equipos de trabajo.
- El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional.

3.5.1. Nuevas tecnologías aplicadas al trabajo en equipo

- La aplicación de tecnologías informáticas y el empleo de software para el trabajo en grupo ("group-ware").
- La utilización de medios audiovisuales y su aplicación a las comunicaciones múltiples (teleconferencia y videoconferencia).
- El trabajo en red ("networking").
- Aplicaciones de las nuevas tecnologías.
- Impacto de las nuevas tecnologías en los equipos de trabajo.

3.5.2. El trabajo en equipo y las organizaciones de alto rendimiento

Algunos autores y especialistas en el tema apoyan las organizaciones de alto rendimiento, haciendo un paralelo entre las organizaciones actuales y las organizaciones de alto rendimiento, logrando esto a través del Coaching de Equipos y Coaching Organizacional. Afirmando que una organización de alto rendimiento mejora constantemente su competencia en un extenso periodo de tiempo, que podría ser de diez años o más. Esta también mejora las expectativas de los grupos de interés o stakeholders: Clientes, Accionistas, Empleados, Gobierno, etc.

ORGANIZACIONES TRADICIONALES	ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO
Apoyo a la innovación y aceptación del riesgo	
Se pasan por alto nuevas ideas. El lema es "no arregles esto si no esta roto".	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba.
La gente que se arriesga y fracasa es penalizada.	A la gente que se arriesga y fracasa se le anima a que lo intente de nuevo.
Importancia del aprendizaje	
Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades.	Hay infinidad de habilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades.
El aprendizaje casi no es recompensado.	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado.
Diseño de cargos	
Los cargos están diseñados de manera que para desempeñarlos apenas se requieren habilidades.	Los cargos están diseñados de manera que requieren muchas habilidades muy costosas de aprender.
La gente trabaja aisladamente.	La gente trabaja en equipos en los que regularmente los miembros se intercambian los trabajos.
Función de los directivos	

Los directivos dicen a los empleados como tienen que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado.	Los directivos exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus subalternos a solucionar como realizar un trabajo.
Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar ordenes.	Los directivos consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan ordenes.
Estructura Organizacional	
Existen varios niveles de dirección.	Existen únicamente unos pocos niveles entre el empleado del nivel inferior y el directivo. La organización es muy horizontal.
La unidad organizacional básica es el departamento funcional.	La unidad organizacional básica es el equipo de trabajo.
Relaciones con los clientes	
Solo unos pocos de la organización hablan directamente con los clientes para averiguar que pueden hacer para mejorar el servicio.	Todos en la organización están constantemente intentando determinar que quieren los clientes y como atender sus necesidades.
Los que trabajan en una fase de la operación no consideran a los de las siguientes fases como sus clientes.	Todos tienen un cliente externo o interno y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades.
Flexibilidad	
La organización es lenta para responder a los cambios de su entorno.	La organización anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades.
La organización tiende a producir un numero limitado de productos y servicios y los introduce lentamente.	La organización puede producir gran variedad de productos y servicios fácilmente y adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes.
Trabajo en equipo	
La gente solo se preocupa por ella misma. Normalmente no va mas allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás.	La gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.

Tabla 3.2. Organizaciones tradicionales vs. Organizaciones de alto rendimiento.

¿Qué es un equipo de alto rendimiento?

Un “Equipo de Alto Rendimiento”¹ es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

¹ Afirmaciones hechas por el Joseph Boyett y Jimmie Boyet, en su libro “Lo Mejor de los Gurús” con ideas de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y demás gurús del Management. Editorial Gestion 2000 y Editorial Planeta Colombia año 2004.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar : equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Proceso para el desarrollo del trabajo en equipo

- **Visualizar equipo:** Conocerse, definir e iniciar con el trabajo.
- **Asignar papeles:** Revisar funciones, asignar y definir con claridad la responsabilidad.
- **Establecer reglas:** Revisar comportamientos, determinar pautas y políticas de trabajo (acuerdos).
- **Planear trabajo:** Establecer metas principales, dividir las en tareas, programar las tareas y asignar responsabilidades.
- **Hacer el trabajo:** Reunirse regularmente, actualizar partidas de acción, comunicarse y enfrentar problemas.
- **Revisar desempeño del equipo:** Completar evaluación, discusión y decidir acciones.
- **Completar el trabajo:** Terminar tareas, sobreponerse a problemas y documentar los resultados.
- **Publicar los resultados:** Establecer comunicación, planeación, presentar - difundir - publicar.

- **Reconocer el equipo:** Celebrar acontecimientos y dar reconocimiento al trabajo y participación.
- **Reiniciar o concluir:** Dispersarse, reestructurarse y/o renovarse.

3.5.3. Sinergia

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador significa que el todo es más que la suma de sus partes.

la esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, y construir sobre las fuerzas de los integrantes del equipo de trabajo. El paradigma de la próxima generación será más adecuado para el servicio y la contribución, menos protector, más competitivo, menos egoísta, más abierto, más generoso y confiado y menos depresivo y politiquero, más afectuoso y menos posesivo y crítico.

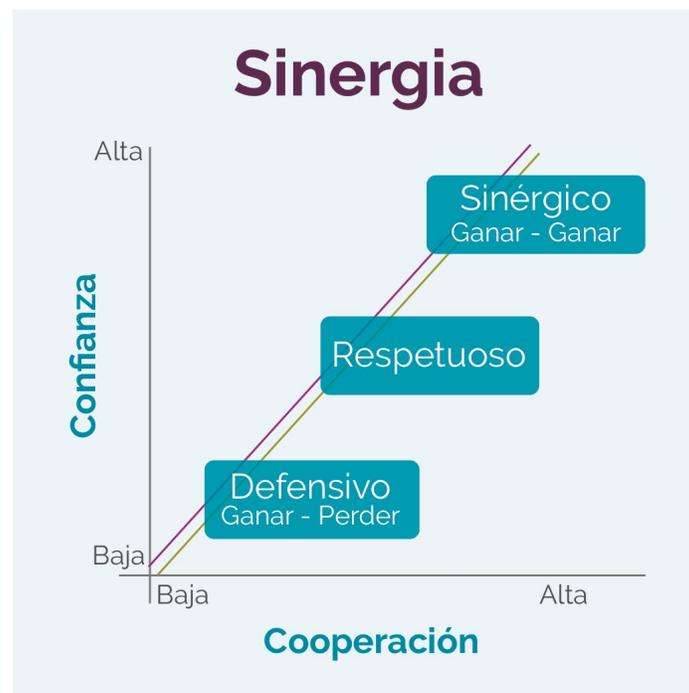


Figura 3.1 Sinergia.

El líder y el valor nuclear de la sinergia

Cuando sir Winston Churchill fue llamado a encabezar el esfuerzo de guerra de Gran Bretaña, observó que durante toda su vida se había preparado para esa hora. En un sentido similar, el ejercicio de todos los otros hábitos nos prepara para el hábito de la sinergia. La sinergia es el **todo es más que la suma de sus partes**. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante. La sinergia es la actividad superior de la vida y la manifestación de todos los otros hábitos reunidos. La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona.

La forma mas alta de la sinergia se centra en cuatro dones singulares humanos en el motivo ganar/ganar y en las aptitudes para la comunicación empática en los desafíos más crueles que afrontamos en la vida. El proceso creador requiere de una enorme seguridad interior por desconocer a que conduce nos convertimos en exploradores.

La sinergia está en todas partes de la naturaleza. El todo es más que la suma de sus partes. Uno + uno es igual a tres o más. La vida de familia proporciona muchas oportunidades de observar la sinergia y practicarla. El hecho mismo de que un hombre y una mujer engendren un hijo es sinérgico. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

Sinergia en la empresa

La misión es dar poder a las personas y organizaciones para aumentar significativamente su capacidad de rendimiento en el logro de fines que merezcan perseguirse por medio de la comprensión y la puesta en práctica en la vida de los principios del liderazgo transformador.

Sinergia y comunicación

La sinergia y la creatividad son estimulantes. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo que esa apertura entraña.



Figura 3.2. Niveles de comunicación.

Lo anterior ilustra lo estrechamente relacionada que está la confianza con los diferentes niveles de comunicación. El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracteriza por la actitud defensiva y auto protectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación sólo produce gano / pierdes o pierdo / ganas. No es efectiva, allí no hay equilibrio P/CP y crea nuevas razones para defender y proteger.

La posición media es la comunicación respetuosa. En este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no son empática. Tal vez se entiendan en plano intelectual; sin embargo, no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades.

La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la transacción. La transacción $1 + 1 = 1 \frac{1}{2}$. Las dos partes dan y toman. La comunicación no es defensiva o auto protectora, ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma devaluada del ganar/ganar.

La sinergia significa 1+1 puede ser igual a 8.16 o incluso 1600. la posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuesta, y todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una minicultura satisfactoria en sí por sí misma. Aunque sea breve, existe allí en equilibrio P/CP.

Al comunicarse con sinenergía, se abre la mente, el corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

Sinergia negativa

La búsqueda de la tercera alternativa es un cambio de paradigma importante, que desplaza a la mentalidad dicotómica de “O esto o aquellos” la diferencia en los resultados es muy grande. Las personas inseguras piensan que toda la realidad puede ser dócil a sus paradigmas. Tienen una gran necesidad de convertir a los otros en clones, de moldearse con su propio pensamiento. No comprenden que la fuerza misma de la relación reside en que en ella se cuenta con otro punto de vista. Igualdad no es identidad, la uniformidad no es la unidad, la unidad o la identidad suponen complementariedad, no igualdad. La igualdad no es creativa y es aburrida. **La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.**

Valorando las diferencias

La valoración de las diferencias (mentales, Emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas. Con ese paradigma nunca seré efectivamente interdependiente, ni siquiera efectivamente independiente. Me limitarán los paradigmas de mi propio condicionamiento.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones preceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. Librados a nuestras propias experiencias, constantemente padecemos una insuficiencia de datos.

Análisis del campo de fuerzas

En una situación interdependiente, la sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo y el cambio.

El sociólogo Kurt Lewin desarrolló un análisis del campo de fuerzas” modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o de ser, como un estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras que alientan el movimiento ascendente y las fuerzas restrictivas que lo desalientan.

Las fuerzas impulsoras, por lo general, son positivas, razonables, lógicas conscientes y económicas. En oposición, las fuerzas restrictivas son a menudo negativas, emocionales, ilógicas, inconscientes y psicológico-sociales. Ambos conjuntos de fuerzas son muy reales y deben tenerse en cuenta para abordar el cambio.

La intensificación de las fuerzas impulsoras puede dar resultado por poco tiempo. Mientras subsistan las fuerzas restrictivas, tener éxito es cada vez más difícil.

Toda la naturaleza es sinérgica

La palabra ecología se refiere básicamente a la sinergia de la naturaleza; todo está relacionado con todo. Nuestra propia sinergia interna está por completo dentro de ese círculo. Podemos respetar los dos aspectos de nuestra propia naturaleza: el lado analítico y el lado creativo. Podemos valorar las diferencias entre ellos y utilizar esa diferencia para catalizar la creatividad.

La sinergia y las relaciones de interdependencia

Un principio fundamental de la Calidad escapa a muchos gerentes: “No es posible mejorar continuamente sistemas y procesos interdependientes hasta que uno perfecciona en forma progresiva, las relaciones interdependientes”.

Vivir los principios y procesos asociados a los 7 Hábitos permite a las personas trabajar juntas en forma más efectiva en un estado de interdependencia, condición necesaria para lograr los más altos niveles de comunicación, cooperación, sinergia, creatividad, mejoramiento de procesos, innovación y Calidad. La efectividad interpersonal es un aspecto fundamental para logros en Calidad tales como remover las barreras entre departamentos, desarrollar sociedades con los suplidores, comprometer a todos hacia la transformación, instituir el liderazgo, lograr el mejoramiento continuo y la innovación, anticipar la necesidades del consumidor, etc.

3.5.4. Sinergice

El principio de la cooperación creativa

El todo es mayor que la suma de sus partes logrado a través de la sinergia, fomentado y nutrido cuando facultamos estilos gerenciales y sistemas de apoyo. En un ambiente de confianza y comunicación abierta, la gente, trabajando interdependientemente es capaz de generar creatividad, mejoramiento, e innovación en niveles muy superiores a sus capacidades individuales tomadas separadamente.

A medida que los empleados y los gerentes viven el espíritu de Ganar/Ganar, practican la comunicación empática, transmiten confiabilidad, y construyen relaciones basadas en la confianza, la Sinergia se transforma en el fruto de esos esfuerzos; y con la sinergia llega el logro final de la Calidad: Mejoramiento continuo e innovación constante.

Cada aspecto resaltado en los 14 Puntos de Deming, así como vencer las 7 Enfermedades Mortales de la Gerencia, derribar los Obstáculos, y superar las Fuerzas de la Destrucción, son abordados con más satisfacción y efectividad por medio de la sinergia interdependiente, que a través de acciones independientes. Aplicando sinérgicamente la resolución de problemas.

“Los espinosos temas de hoy y del mañana necesitan ser enfocados con constancia de propósito. La Sinergia facilita nuevas modalidades de análisis de mercado y de diseño de procesos productivos para reemplazar la inspección en masa para lograr la calidad. Crear sociedades con los proveedores para establecer nuevos tipos de relación, incluyendo acuerdos de desempeño Ganar/Ganar, requieren una sinergia efectiva”.²

La confianza fluye de la interacción sinérgica entre la gente

Cómo puede la empresa mejorar para siempre el sistema de producción y servicio, sino es a través de un liderazgo creativo y sinérgico? Remover los obstáculos que inhiben el buen trabajo, y desarrollar los sistemas de entrenamiento más apropiados para maximizar el aprovechamiento de las habilidades de la gente, y que es el resultado de la sinergia efectiva. Para erradicar el miedo debemos desarrollar la confianza ...y la confianza fluye de la interacción sinérgica entre las personas.

Cuando las evaluaciones de desempeño se convierten en un proceso de seguimiento y ayuda, dando el ejemplo, con experiencias para solucionar problemas; en lugar de una ocasión para juzgar y buscar culpables; la confianza y la confiabilidad reemplazan al

² Afirmaciones hechas por el Joseph Boyett y Jimmie Boyet, en su libro “Lo Mejor de los Gurús” con ideas de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y demás gurús del Management. Editorial Gestion 2000 y Editorial Planeta Colombia año 2004.

temor y la duda, abriendo nuevas oportunidades para una mayor creatividad y sinergia .Si feudos departamentales y barreras van a ser reemplazadas por cooperación y comunicación, la sinergia debe ser un catalizador que genere la necesaria coordinación y efectividad.

3.5.5. Claves para mejorar su equipo de trabajo

A continuación se presentan algunas de las principales claves que se deben tener en cuenta para mejorar el desempeño de su equipo de trabajo, extractado del libro: “How to work as a Team”.³

- Conózcase a sí mismo.
- Conozca su equipo de trabajo.
- Encuentre la persona indicada.
- Descubra cómo aprende cada individuo.
- Comuníquese de manera efectiva.
- Emplee e integre nuevo personal.
- Preste atención a su equipo.
- Delegue apropiadamente.
- Capacite efectivamente.
- Registre los logros alcanzados.
- Complete y complemente la capacitación fuera del sitio de trabajo.
- Aprenda a dar instrucción.
- Utilice ayudas audiovisuales para comunicarse.
- Informe a su equipo.
- Mantenga actualizado a su equipo.
- Incentive el apoyo mutuo.
- Socialice
- Elabore proyectos en grupo.
- Fomente el aprendizaje a través de la acción.
- Tenga en cuenta los círculos de calidad.
- Sea flexible.
- Estimule la creatividad.
- Promueva la superación personal.
- Proyecte la carrera de sus subalternos.
- Utilice los servicios de su entrenador.
- Planee el entrenamiento y la expansión.
- Evalúe el entrenamiento y el progreso.
- Maneje el estrés.

³ Claves extractadas del libro: “How to Work as a Team” escrito por Robert Blake – Jane Srygley Mouton y Robert L. Allen. USA 2007.

- Administre su tiempo.
- Supérese
- Construya una imagen.
- Dirija a su jefe.
- Sonría con frecuencia.
- Sea un ejemplo.
- Conozca al cliente y compártalo.
- Lea todos los días y aprenda una lección.
- Otorgue el crédito debido.
- Brinde retroalimentación.
- Utilice el asesoramiento.
- Prepare a su gente para un ascenso.
- Organice intercambios y nombre asistentes.
- Enriquezca el trabajo de sus colaboradores.
- Aproveche la capacidad de sus subalternos.
- Calcule los riesgos que asume.
- Escuche
- Asesore
- Evalúe para motivar.
- Informe y comprometa a sus subalternos, genere compromiso.
- Respete a su equipo de trabajo.
- Promueva la asertividad.
- Aprenda de sus colaboradores.
- Cree una atmósfera de aprendizaje.

Resumen

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Todos los miembros de un equipo deben ser capaces de: administrar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

¿Qué beneficios tiene trabajar en equipo?

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

Nuestra sociedad tiene tal grado de complejidad que individualmente es imposible abarcar todos los problemas de una empresa: finanzas, proveedores, producción, distribución, venta, marketing, I+D, RRHH, etc. Y lo más importante: todos deben estar interrelacionados.

Pero la organización no la hacen las maquinas sino las personas "como usted o yo" que todos los días vamos a nuestros trabajos. Pero para ello se precisa de una preparación que no siempre se tiene. Poseerla es la llave maestra para conseguir ese puesto de trabajo deseado.

En conclusion, el trabajo en equipo es la clave, no solo de un mejor rendimiento empresarial, sino también de una mayor calidad de vida dentro de la empresa.

Algunas recomendaciones

- **Primero:** Elabora una lista y distribuye las tareas tuyas y las de los demás.
- **Segundo:** Escribe qué hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.

- **Tercero:** Escribe reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas puedes tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?
- **Cuarto:** Algunas ideas en las que puedes basar tus reglas para el equipo son:
 - Horario
 - Puntualidad
 - Asistencia a las reuniones.
 - Cumplimiento en el trabajo.
 - Comportamiento en el comercio.
- **Quinto:** Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.
- **Sexto:** Cuando una persona no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando dificultades. El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros:
 - No colabora con los demás.
 - No realiza su trabajo en el tiempo esperado.
 - No hace su trabajo con alegría y placer.
 - Se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas.
 - Llega tarde casi siempre.Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el equipo, recuerda que son un equipo y no pueden trabajar bien si alguien no se siente parte del mismo.

Glosario

- **Administrar:** hacer que los objetivos de una persona u organización sean logrados, protegiendo debidamente sus intereses.
- **Aprendizaje creativo:** capacidad de asimilar conocimientos y experiencias con visión y capacidad de invención e innovación, dando vida a cosas nuevas, concibiendo ideas y pensando de forma distinta a la que tradicionalmente se hace; enriqueciéndonos este aprendizaje y ayudándonos a ser más eficientes, eficaces y efectivos en el trabajo, mejorando nuestras relaciones con el entorno, al estar actualizándonos y renovándonos en forma permanentes y con convicción.
- **Cambio:** disposición a renovarse y a renovar lo que hacemos, actitud de no acostumbrarse a la rutina, mirar al futuro con visión y ganas de mejorar.
- **Carácter:** modo de ser estable, que denota firmeza en las convicciones y coherencia en la actuación.
- **Carisma:** proviene del griego: “*charisma*” que significa don abundante concebido por Dios a una criatura. El carisma es una forma de influencia no basada en sistemas de autoridad tradicionales, o legales y/o racionales, sino en la percepción de los seguidores produciendo resultados mas allá del deber.
- **Coaching:** técnica que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas de forma estructurada, metódica y eficaz, centrándose en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado. El *coaching* es trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Es un sistema para gerenciar la vida (*lifecoaching*), la pareja, la familia, el gerente (*coaching* ejecutivo) y la empresa (*coaching* organizacional o empresarial). Involucra el generar un cambio en la forma de observar el medio ambiente y las circunstancias de la vida.
- **Coherencia:** ser consecuente con los fines que se propone, actuar con convicciones, buscando la integridad de la propia conducta. Consecuente con lo que se piensa, dice y hace.
- **Competencia:** conjunto de cualidades, capacidades y hábitos que nos hacen aptos para ejercer un cargo o posición

- **Creatividad:** visión y capacidad de invención e innovación. Dar vida a cosas nuevas o de pensar de una forma distinta lo que se hace. “Cuida a tu mente más que a nada en el mundo, porque ella es la fuente de la vida”. *Proverbios 4:23*.
- **Liderazgo:** habilidad de persuadir a otro a buscar con entusiasmo objetivos definidos. Es la capacidad de asumir responsablemente la conducción de grupos y personas al logro de sus fines, apoyado en principios y valores. Liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
- **Proactividad:** es el poder, la libertad y la habilidad de escoger nuestras propias reacciones a cualquier cosa que nos suceda, con base en nuestros valores. Asumir la responsabilidad de la propia vida, apoyado en la fuerza interior personal, no dejándose dominar por las circunstancias externas ni por las reacciones de los demás.
- **Sinergia:** efecto que se produce cuando dos o más personas se unen para realizar un trabajo, logrando eficiencia, efectividad y eficacia. Complementación entre las partes y el todo, entre personas y equipos de trabajo, apoyados en el talento y creatividad de cada uno, respetando las diferencias y llegando más lejos que uno solo.
- **Trabajo:** quehacer o despliegue de energías humanas para producir bienes o servicios, normalmente con valor económico, en cualquier campo de la actividad, con miras al perfeccionamiento. Afán, fatiga, labor, obra.
- **Valores:** bienes descubiertos, elegidos libre y conscientemente, que buscan ser realizados por el ser humano con el reconocimiento y aceptación de los demás.
- **Visión:** concepción global que permite proyectarse hacia el futuro, previendo dificultades y obstáculos, y anticipando soluciones para afrontarlos. Éxodo3:3 Iré yo ahora y veré esta grande visión.

Bibliografía

- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). Líderes. Ed. Paidós Ibérica. Barcelona, España.
- Blake, R. , Mouton, J. y Allen, R. (2007). How to Work as a Team. USA.
- Blanchard, K. (1996). Turnign the organizational pyramid upside down.
- Blanchard, K. y Phil Hodges. (2006). Un líder como Jesús. Grupo Nelson.
- Boyett, J. y Boyett, Jimmie. (2007). Lo mejor de los gurus. Ed. Gestión. Barcelona, España.
- Buzali, M. (2000). Líderes para la paz. Ed. 13 editores. México.
- Cornejo, M. A. (1990). Tiempos de Competir. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1991). Excelencia la Nueva Competencia. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1991). México-Asia rumbo al siglo XXI : resultados del viaje de investigación a Japón, Corea, Taiwán, Hong Kong y China. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1992). Excelencia en México/Proyección Universal. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1993). Dirección de Excelencia: El Reto del Tercer Milenio. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1993). Liderazgo de excelencia. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1994). El poder del Carisma. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1995). Compromisos para ser Líder. Ed. Grad. México. Página 205.
- Cornejo, M. A. (1995). Todos los secretos de la excelencia. Grijalbo Mondadori, S.A.-Junior.
- Cornejo, M. A. (1995). Valores de excelencia para triunfar. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1996). Colombia, únete a la excelencia! Ed. Intes. Medellín, Colombia.
- Cornejo, M. A. (1996). Oportunidades ante la crisis visión 20 / 20. Ed. Grad. México.
- Cornejo, M. A. (1996). Triunfar y aprender en la adversidad. Paperback.
- Cornejo, M. A. (1997). Infinitud Humana: la grandeza de los valores. Grijalbo Mondadori, S.A.-Junior.
- Cornejo, M. A. (1997). Metáforas y pergaminos de la excelencia. Miguel Angel Conejo Editores. México.
- Cornejo, M. A. (2003). Estrategias para triunfar. Audiolibro.
- Cornejo, M. A. (2004). El Poder Transformador: Los Secretos de los Lideres de Excelencia. Ed. Taller del éxito.

- Cornejo, M. A. (2011). El ser excelente. Ebooks Patagonia.
- Cornejo, M. A. (2011). Excelencia directiva para lograr la productividad. Ebooks Patagonia.
- Cornejo, M. A. (2013). Líderes del tercer milenio: la revolución de los valores. Ebook.
- Cornejo, M. A. (s.f.). Qué significa ser joven. Ed. Grad. México.
- Covey, S. (1993). El liderazgo centrado en principios. Ed. Paidos Ibérica. Barcelona, España.
- Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Lecciones magistrales sobre el cambio personal. Ed. Paidos Ibérica. Barcelona, España.
- Covey, S. (2005). El octavo hábito: de la efectividad a la grandeza. Ed. Paidos Ibérica. Barcelona, España.
- Covey, S. (s.f.). A Leader in the New Paradigm.
- Crosby, P. (2010). Liderazgo. Arte de convertirse en un ejecutivo. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- De Pree, M. (1993). El Auténtico Liderazgo. Los atributos esenciales de un gran líder. Ed. Javier Vergara S.A.
- Dilts, R. (1999). Liderazgo creativo: Programación neurolingüística (PNL) para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer. Ed. Urano. España.
- Drucker, P. (1997). Toward thw new organization. Leader to Leader Institute.
- Drucker, P. y Maciariello, J. (2007). El ejecutivo eficaz en acción. Deusto S.A. Ediciones.
- Dubrin, A. (1999). Liderazgo Serie Fácil. Ed. Prentice Hall.
- Forero H., L. G. (agosot 2010). Liderazgo por valores. Ediciones Diagnóstica Internacional Escuela de Liderazgo, Ed. Buena Semilla. Bogotá, Colombia. Tercera Edición.
- García, S. y Dolan, S. (2003). La dirección por valores. Ed. McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Garten, J. E., (2001). La mentalidad del C.E.O. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Haggai, J. E. (2001). El líder. Editorial Mundo Hispano.
- Heim, P. y Chapman, E. (1993). Cómo ser un líder: plan de acción para el éxito: programa de autodesarrollo para gerentes. Grupo Edit Iberoamérica. México.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (1996). Teh Leader of the Future. Ed. Wiley.
- Jaramillo C., Luciano. (2001). Jesús Ejecutivo. Editorial Vida. Miami, Florida.
- Kanter, R. M. (1996). World-class leaders: The power of partnering.

- Kouzes, J. y Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. John Wiley & Sons, 2012. Fifth edition.
- Lopera G., Jaime. (2002). *La culpa es de la vaca: anécdotas, parábolas, fábulas y reflexiones sobre el liderazgo*. Ed. Bogotá Intermedio.
- Maxwell, J. C. (2004). *The Maxwell Leadership Bible*. Ed. Caribe.
- Maxwell, J. C. y Dornan, J. (1998). *Seamos personas de influencia*. Betania Editorial Caribe.
- Maxwell, J. C., (2000). *Las 21 cualidades indispensable de un líder*. Ed. Caribe-Betania.
- Maxwell, J. C., (2005). *Liderazgo, promesas para cada día*. Lewiston. NY, USA.
- Maxwell, J. C., (2006). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Ed. Líder Latino.
- Maxwell, J. C., (s.f.). *Liderazgo para principiantes*. Ed. Promesa.
- McFarland, L.J., Childress, J. R. y Senn, L.E. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI: Diálogos con 100 líderes destacados*. Ed. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Ortiz I., J. M. (2000). *Refranes para ejecutivos*. Ed. Prentice Hall. España.
- Peters, T. y Waterman, R. (1986). *En busca de la excelencia: lecciones de las mejores empresas de Estados Unidos*. Ediciones Folio S.A.
- Profesor Pérez L, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Schein, E. H., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Ed. John Wiley & Sons.
- Sharma, Robin. (2002). *Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari / Una fábula espiritual*. Ed. Debolsillo.
- Sterling M., A. A., (1998). *Usted es líder en el siglo XXI: motive para ganar*. Ed. Ecoe. Bogotá, Colombia.
- Woo-Choong, K. (1999). *El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo*. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Yarce, J. (2000). *Los valores son una ventaja competitiva. Cómo aprender a practicarlos personalmente*. Ágora Editores Ltda.
- Zenger, J., Smallwood, N. y Ulrich, D. (2000). *Liderazgo basado en resultados. Cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan la creación de valor*. Ediciones Gestión. Barcelona, España.

Referencias web

- Conferencias Magistrales. (2 de abril de 2013). Compromiso con la Vida – Miguel Ángel Cornejo - Superación Personal (Archivo de video). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=r0XLLivLyzQ>
- Cornejo, M. A. (s.f.) Metáforas y pergaminos de Miguel Angel Cornejo. (complegado) Recuperado de: https://ibbnetworking.files.wordpress.com/2016/04/metaforas_y_pergaminos_de_miguel_angel_cornejo.pdf
- Cornejoonline.com Exclusivo para líderes. Recuperado de: <http://www.cornejoonline.com/>
- Dr. Jenson, R. (2003). Cómo alcanzar el éxito Auténtico. Future Achievement International. Recuperado de: <http://www.futureachievement.com/images/aasbookreview-sp.pdf>

Algunos datos sobre el autor: Luis Gabriel Forero Herrera

- Bachiller de T.C. Williams High School - Washington D.C.
- Ingeniero Industrial de La Pontificia Universidad Javeriana.
- Maestría en Seguridad y Defensa Nacional – Escuela Superior de Guerra - Fuerzas Militares de Colombia, Instructor del HAGGAI INSTITUTE Advancing Leadership Skills a nivel Latinoamericano.
- Coach Certificado Internacionalmente por INILID, La Universidad Iberoamericana de Liderazgo y el International Coaching and Leadership (ICL).
- Experto en Liderazgo.
- Especialista en Finanzas - Universidad de los Andes.
- Diplomado Internacional en Docencia Universitaria – Universidad Militar Nueva Granada.
- Orientación Familiar Instituto de la Familia - Universidad de Navarra España.
- Maestro Alta Gerencia UMNG.
- Realizó curso para Oficial de la Reserva del Ejército Nacional.
- Instructor del VI curso de Oficiales de la Reserva, Curso Básico y Práctico de Artillería Batallón Escuela de Artillería.
- Diplomado en Liderazgo: “*Un Millón de Líderes*” con John Maxwell Grupo Líderes y Equipo.
- Graduado como Líder y Entrenador del Programa: “Matrimonios para toda la Vida – Ministerio Internacional”.
- Diplomado en Finanzas Crown-Ministerio Internacional.
- Cursos de: Servicio al Cliente y Compromisos para ser Líder - Centro de Convenciones de Cartagena.
- Líderes del III Milenio, Calidad Total Personal, Técnicas de Servicio al Cliente.
- Diplomado en Liderazgo, Dirección y Cultura Organizacional - Instituto Latinoamericano de Liderazgo.
- El Servicio la Verdadera Ventaja Competitiva - Centro de Convenciones Cartagena.
- Se desempeña como: Socio, Gerente General y Conferencista en la Escuela de Liderazgo “Diagnóstica Internacional”.
- Dirige el Centro de Eventos y Convenciones Villa Claudia.
- Consultor Empresarial, Escritor, Conferencista y Docente de temas enfocados al Liderazgo, Calidad Total, Trabajo en Equipo, Habilidades Gerenciales y al Desarrollo Humano en el ámbito Empresarial y Familiar en: La Universidad Militar Nueva Granada, en la Escuela de Liderazgo Diagnóstica Internacional, Universidad Católica de Colombia, Orientar Internacional, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, PEP Programa por la Excelencia Profesional, INILID, Instituto de la Familia y Grupo Vallejo.

- Dirige junto con su esposa el Ministerio de Empresarios, Profesionales y Hombres y Mujeres de Negocios de la Comunidad Cristiana Filadelfia.
- Fue Director General en el consorcio Lime Cartagena, Gerente General de Comapan del Valle.
- Gerente de Propescol S.A., Asesor Financiero de Industrias Tolima y Embotelladora Nariñense.
- Miembro de varias Juntas Directivas y Consejos Directivos.
- Gerente Administrativo y Financiero de Ciplas Ltda, Medaplast S.A., Esterbrook Pen Company e Hilat Ltda.
- Docente y Monitor en Dibujo de Máquinas, Geometría Descriptiva y Dibujo Lineal Universidad Javeriana.
- Asistente con Experiencia - División Consultoría Gerencial Arthur Andersen & Cia.
- Gerente de Producción en Industrias Larabe Ltda. - Fabrica de Filtros Drant.
- Auxiliar de Ingeniería en Empresa Andina de Herramientas - Atila S.A.
- Autor de los libros “Liderazgo por Valores”, “Prospectiva Estratégica”, El Líder y el Trabajo en Equipo y “Plan y Proyecto de Vida de un Líder”.