**EL EQUIPO DE TRABAJO COMO
HERRAMIENTA PARA ALCANZAR
LOS RESULTADOS EXITOSOS EN LA
ORGANIZACIÓN**

Carmen J. Álvarez D.

*Investigadora del
Instituto de Derecho Comparado.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo*

Ismahelia Gómez

Colaboradora Especial

EL EQUIPO DE TRABAJO COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS EXITOSOS EN LA ORGANIZACIÓN

RESUMEN

Actualmente los integrantes de las organizaciones ven que cada vez más se les pide que trabajen en equipos, esto sucede porque el trabajo se ha vuelto increíblemente complejo y los cambios se suceden constantemente, las compañías de todo el mundo están usando equipos de trabajo para manejar este dinámico mundo laboral. Desafortunadamente, muy pocos entienden realmente cómo crear un equipo que ponga en acción el conocimiento, la experiencia y la motivación de su equipo, no tenemos que buscar muy lejos para ver numerosos ejemplos de intentos fallidos de equipos sea en los deportes o negocios, por lo tanto, no es una sorpresa que una persona renuncie con frecuencia a la idea del equipo e intente hacer las cosas sola, no pretendemos que ésta sea una solución efectiva para el trabajo de hoy en día.

Palabras Clave: Equipos, grupos, organización, herramientas.

THE TASK FORCE AS A TOOL FOR ACHIEVING SUCCESSFUL OUTCOMES IN THE ORGANIZATION

ABSTRACT

Currently, members of organizations seen as increasingly being asked to work in teams, this is because the job has become incredibly complex and changes are happening all the time, companies worldwide are using teams to handle this dynamic workplace. Unfortunately, very few really understand how to create a team to put into action the knowledge, experience and motivation of your team, we need not look far to see numerous examples of failed equipment is in sports or business, so therefore not surprising that a person often resign to the idea of team and try to do things alone, do not pretend that this is an effective solution to work today.

Keywords: teams, groups, organization and tools.

EL EQUIPO DE TRABAJO COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS EXITOSOS EN LA ORGANIZACIÓN

SUMARIO

INTRODUCCIÓN

1. Equipo de trabajo.
2. Cómo se trabaja en equipo.
3. Integración de equipos de trabajo efectivos.
4. Cualidades para trabajar en equipo.
5. Características de un equipo de trabajo.
6. Ventajas del trabajo en equipo.
7. Desventajas del trabajo en equipo.
8. Etapas evolutivas del trabajo en equipo.
9. Tipos de equipos de trabajo.
10. Roles y tareas del moderador de un equipo.
11. Elementos para un equipo exitoso.
12. Definición de grupo.
13. Aspectos que caracterizan al grupo.

14. Diferencias entre equipo y grupo de trabajo.

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIA ELECTRÓNICA

EL EQUIPO DE TRABAJO COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS EXITOSOS EN LA ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Hablar del equipo de trabajo en el ámbito de la organización es algo innovador en nuestros tiempos, 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 en los cuales la verticalidad y el liderazgo promueven y producen resultados tanto para la organización como para sí mismos por lo que habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En el presente trabajo abordaremos los puntos de cómo se trabaja en equipo, ya que debemos aprender a trabajar en equipo para tener éxito en el entorno empresarial actual el cual es muy complejo y cambiante, también las cualidades y características de como debe ser un equipo interactivo y con altas aptitudes de personas que usan las ideas y motivaciones, las ventajas y sus desventajas como tema pero siempre predominando las ventajas para alcanzar los resultados deseados. Mencionamos sus etapas evolutivas y tipos de equipos, mas adelante serán expuestas detalladamente.

Señalamos también los roles y tareas del moderador del equipo, es decir quienes están en posiciones de liderazgo, tienden a asumir que pueden tomar la mayoría de las decisiones y por último nombraremos la definición de grupo, aspectos que lo caracterizan y diferencias entre equipo y grupo de trabajo, ya que hay que tener claro que son dos definiciones con muchas similitudes, donde cada uno tiene sus objetivos diferentes al momento de realizar las actividades a cumplirse.

Las organizaciones dependen de la capacidad y rapidez de adaptación que posean con respecto al mercado, ya que cada día se compete con mayor eficacia y eficiencia, para poder sobrevivir a todos

estos cambios sin que se vean afectados la calidad de servicio o la motivación laboral, los equipos de trabajo se adaptan rápidamente a los cambios, son flexibles, dinámicos, existe mayor cooperación, cohesión y responden mejor que los departamentos tradicionales, en los que la mayoría de las veces predomina el individualismo.

En las organizaciones donde el trabajador tiene una tarea definida cada uno trabaja por sus propios intereses, comporta a la existencia de poca confianza, conformismo, no hay estimulación, por ende se ve afectado su rendimiento y no se satisfacen las necesidades ni individuales ni organizacionales; mientras que las organizaciones donde todas las personas aportan ideas y son tomadas en cuenta como parte importante del proceso, se realiza el trabajo lo mejor posible, aumenta la satisfacción en el puesto y de esta forma mejora la productividad y el ambiente laboral.

Existe una propensión a desarrollar equipos de trabajo autónomos o autogestionarios en proporción directa a las necesidades empresariales, integrados por personas cuyas tareas se rediseñan para crear alto grado de interdependencia, a ellos se les concede autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben realizar a fin de enriquecer las organizaciones y lograr el éxito de las mismas.

1. EQUIPO DE TRABAJO

Se puede decir que es un grupo interactivo con sendas aptitudes usando ideas y motivaciones la cual comparten información creando niveles de confianza, clarificando límites de libertad y responsabilidad al cumplir sus tareas de forma eficiente usando tiempo y talento de cada uno de los miembros del equipo y director, también utilizan la autogestión para tomar decisiones creando buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización.

2. COMO SE TRABAJA EN EQUIPO

Las personas que trabajan en grupos operativos, equipos de resolución de problemas, desarrollo de producto y comités aportan una

visión colectiva que multiplica de forma importante su capacidad de innovar. Añada a esto la responsabilidad que se genera como resultado de un sentido de implicación compartida y empezará a entender el enorme potencial de la colaboración y del trabajo en equipo.

La capacidad de funcionar con éxito en un entorno de equipo se está trasladando rápidamente a la primera línea de las habilidades empresariales necesarias. El uso de equipos en el lugar de trabajo ha crecido y continúa creciendo, no por iniciativa del departamento de relaciones humanas sino por la realidad de tener éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y complejo.

3. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

Cada individuo se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros, a la vez, se integra a un modelo organizacional con una cultura determinada, valores y normas que rigen las relaciones y que en muchas oportunidades se contraponen con las individuales, es por esto que el equipo de trabajo está siempre innovándose, tratando de satisfacer los objetivos planteados con la mayor calidad. La efectividad de un equipo de trabajo se define por estos criterios según Bateman. (2001):

Enfoque en el desempeño: es el compromiso con un objetivo común. Los mejores equipos han llegado a un entendimiento y apreciación comunes de su propósito, trabajan duro para alcanzar su objetivo y alcanzar la satisfacción de sus necesidades.

Motivación del equipo de trabajo: se puede evitar un esfuerzo de holgazanería cuando los miembros del grupo se conocen entre sí, se observan y comunican unos con otros, existen metas claras de desempeño, la tarea resulta significativa para ellos, creen que sus esfuerzos importan y que otros no deben aprovecharse de ellos y hay una cultura que apoya el trabajo en equipo.

Contribuciones de los miembros: deben seleccionar a los integrantes y capacitarlos para que sean colaboradores eficaces. En general, entre las

habilidades que el equipo necesita están la pericia técnica o funcional, habilidades para resolver problemas, tomar decisiones y habilidades interpersonales.

Normas: son creencias compartidas respecto a cómo debe pensar y comportarse la gente; las creencias compartidas constituye la base para la cultura de la organización.

Roles: son conjuntos distintos de expectativas sobre cómo se deben comportar diferentes personas.

Cohesión: es una de las propiedades más importantes, se refiere a qué tan atractivo es un equipo para sus miembros, qué tan motivados están para permanecer en él y hasta qué grado influyen unos en otros.

4. CUALIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar. Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en las empresas obteniendo buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas, fomentando entre los trabajadores un ambiente de armonía.

Stoner (1996), indica algunas cualidades básicas que debe poseer un equipo de trabajo:

Participación: todos los miembros se comprometen con el empoderamiento y la autoayuda.

Responsabilidad. Todos los miembros se sienten responsables del resultado logrado.

Claridad: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.

Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.

Focalización: todos los miembros se dedican a alcanzar las expectativas puestas en el trabajo.

Creatividad: todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.

Rapidez: todos los miembros actúan con prontitud ante los problemas y oportunidades.

5. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Podemos decir que los integrantes tienen un objetivo común con capacidades y atribuciones para llevar adelante el equipo, teniendo altos niveles de relación y comunicación entre ellos, ya que el éxito del equipo es el mismo alcanzado por la organización. Dentro de estas características mencionaremos:

- Establecer metas definidas, claras y específicas para las personas que conforman el equipo.
- Se debe distribuir el trabajo en base a las habilidades y capacidades personales de cada integrante.
- Cada miembro está en constante comunicación con los demás integrantes o los diferentes departamentos de la institución, para asegurar resultados.
- Existe un coordinador que se encargará de guiar o instruir al equipo, también enlaza los avances, comunica dificultades y muestra avances parciales.

- Los logros son méritos de todo el equipo y no de una sola persona.
- Existe compromiso y ayuda mutua entre todos los integrantes del equipo de trabajo.
- Desarrolla nuevas experiencias de aprendizaje, para que todos los integrantes del equipo sean eficientes.
- Constantemente todos los integrantes del equipo deben autoevaluarse a lo largo del trabajo.

6. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Entre las ventajas fundamentales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos:

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.

- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en equipo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y las organizaciones:

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

- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

7. DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el equipo.
- No existe un clima agradable de trabajo.
- Se planifica incorrectamente.
- Existe negatividad y egoísmo en el equipo.
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes.
- Los involucrados no se sienten parte del equipo.
- No se da la confianza mutua.
- Los objetivos a cumplir no están claros.

8. ETAPAS EVOLUTIVAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Los equipos son entidades que como todo ser vivo, evoluciona y se desarrolla. Es así como se han identificado cinco etapas, o en el lenguaje del gran psicólogo y educador J. Piaget, estadios por los cuales pasa todo equipo de trabajo. Estas etapas no responden a una función lineal, es decir, no necesariamente una vez superada una etapa esto es definitivo, sin vuelta atrás, sino que más bien, responde a una función en espiral. Es decir, los equipos pasarán múltiples veces por cada una de estas etapas, dependiendo del nivel de exigencia al cual son sometidos y al nivel de madurez que sus miembros y como equipo, quieran alcanzar. Cada una de las etapas se caracteriza por los siguientes contenidos y atributos:

a) Etapa de Formación u Orientación:

Se caracteriza porque los miembros del equipo comienzan a conocerse, y a pasar de un conjunto de individuos a ser parte de un grupo. Los miembros sienten gran inquietud, tanto respecto de esta forma de trabajar, como a las relaciones que se establecerán, a las conductas y comportamientos adecuados y muy especialmente, incertidumbre por la finalidad del trabajo. Los miembros muestran un bajo nivel de compromiso y expresión emocional, así como ninguna identificación con el equipo ni desarrollo de conflictos; las decisiones son dominadas por los miembros más activos y el nivel de información que se maneja es escasa o distorsionada. El fin de esta etapa se reconoce cuando los miembros comienzan a considerarse como parte de un grupo relativamente estable.

b) Conflicto o Insatisfacción:

Esta etapa se caracteriza porque los miembros aceptan la existencia del grupo, el cual comienza a tener identidad y vida propia, por lo cual de alguna manera comienza a ejercer control sobre sus miembros, a lo cual éstos se resisten intentando conservar todos sus grados de libertad. La información comienza a ser más exacta y sistemática adquiriendo coherencia. Cada miembro quiere imponer sus objetivos y maneras de trabajar y resolver los conflictos y problemas, lo cual genera un clima de confusión y tensión, con choques por la definición de roles, ámbitos de influencia y Poder. Muchos miembros

abandonan los equipos en esta etapa, al no resistir las tensiones o al no contar con las informaciones y/o herramientas para solucionarlas. Se reconoce el término de ésta cuando el grupo es capaz de definir roles y aceptar las competencias individuales.

e) Organización o Resolución:

Se caracteriza por la definición clara de los objetivos, así como de los roles y ámbitos de competencia y poder de cada uno de los miembros, por lo cual se estructuran relaciones más sólidas basadas en los mutuos reconocimientos y valoración de los aportes a los otros miembros. La información es clara y transparente y es usada para tomar decisiones, los métodos de trabajo son acordados por consenso. El clima mejora al existir mayor confianza, constatar los avances del equipo y existir la posibilidad de manifestar las diferencias y superar los conflictos. El término de esta etapa se reconoce cuando los miembros se sienten parte de un grupo valioso con un liderazgo claro, que les permite un mejor desempeño y satisfacción laboral. Ha surgido UN EQUIPO.

d) Realización o Producción:

La estructura y objetivos están plenamente definidos, así como los mecanismos para controlar los avances y contribuciones de los miembros. Se reconocen liderazgos situacionales, y la energía se canaliza a la ejecución de las tareas y acciones de mantenimiento del equipo. El clima es de cooperación y orgullo, se desarrolla identidad y espíritu de cuerpo, las diferencias y los desacuerdos son aceptados, no constituyendo obstáculos para avanzar. Incluso, los equipos más maduros buscan la heterogeneidad frente a los problemas para enriquecer su resolución. La información se comparte plenamente, y es fluida y rápida; los miembros son capaces de postergar y ceder en sus posiciones e intereses en función de los objetivos del equipo, los logros alcanzados refuerzan la membresía y el trabajo del equipo. Cabe destacar que aquellos equipos de línea o permanentes, en la medida que trabajan juntos, se van reciclando en estas etapas, alcanzando niveles cada vez mayores de rendimiento.

e) Finalización o Duelo:

A esta etapa sólo llegan aquellos equipos que por su naturaleza de fuerza de tarea o por haber sido formados para un proyecto específico, una vez terminado éste, deben disolverse. Se caracteriza porque sus miembros sienten nostalgia por la separación, buscan continuar ligados tanto laboral como emocionalmente, y suele ser acompañada por ritos de término. En general, las personas que han pertenecido a un equipo y que continúan en diferentes áreas de la organización, se convierten en excelentes facilitadores de las relaciones y flujos de información entre sus respectivas áreas.

9. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

- a) **Equipos de proyecto y desarrollo:** trabajan a largo plazo, tienen asignaciones específicas, como una investigación o el desarrollo de un producto nuevo, los miembros deben contribuir con sus conocimientos y juicios. El equipo se desintegra una vez terminado el trabajo.
- b) **Equipo paralelo:** operan de forma independiente de la estructura de trabajo regular de la empresa de forma temporal, no se realiza en una estructura estándar.
- c) **Equipo administrativo:** coordinan y dan dirección a las subunidades bajo su jurisdicción e integran el trabajo entre ellas, se basa en la autoridad que se desprende de los rangos jerárquicos y es responsable del comportamiento de una unidad de la compañía.
- d) **Equipos autoadministrados.** Grupos autónomos de trabajo en los cuales se capacita a los trabajadores para hacer todo o casi todos los trabajos en una unidad, no tienen un supervisor inmediato y toman decisiones de acuerdo con las instrucciones previas de los supervisores de primera línea.

- e) **Equipo de trabajos tradicionales:** no tienen responsabilidades gerenciales. El gerente de primera línea, organiza, integra, dirige y controla a estos grupos y otros se encargan de las actividades de apoyo, como el control de calidad y mantenimiento.

f) **Equipos de alto desempeño:** grupos de tres a treinta trabajadores procedentes de diferentes áreas de la empresa, que trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores día a día. Lo que distingue a los superequipos de otros equipos formales es que ignoran la "jerarquía piramidal" tradicional; estos si están bien dirigidos se manejan solos.

10. ROLES Y TAREAS DEL MODERADOR DE UN EQUIPO.

Los equipos con frecuencia cuentan con un moderador designado; es decir una persona que se aparta del contenido y se concentra en el proceso que el equipo utiliza para hacer su trabajo. Esta función puede compartirse. Un buen momento para aplicar el rol del moderador del equipo es cuando se trata de un tema sobre el que usted no tiene una opinión bien fundamentada. Esto ayuda a que usted permanezca imparcial y se enfoque más en el proceso. Los ejercicios que ayudan a los miembros del equipo a explorar sus relaciones e interdependencias, y la manera en que el liderazgo surge en el equipo, son útiles para comprender a fondo la dinámica del mismo. Las siguientes indicaciones corresponden a los roles y las tareas del moderador de un equipo:

- Guíe con el ejemplo y sugiera a otras personas que hagan lo mismo:
 - Participe sin dominar.
 - Apoye la forma de pensar de otros miembros del equipo.
 - Acepte las diversas opiniones.

- Escuche con atención las opiniones de otros.
- No se ponga a la defensiva.
- o Guíe al grupo en la realización de una tarea:
 - Establezca normas con la participación de todos los miembros.
 - Promueva las interacciones.
 - Mantenga la dirección y programa del grupo.

11. ELEMENTOS PARA UN EQUIPO EXITOSO.

- Claridad en las metas del equipo.
- Funciones y reglas definidas.
- Comunicación clara.
- Comportamientos motivantes.
- Procedimientos definidos para la toma de decisiones.
- Participación equilibrada.
- Conciencia del proceso del grupo.
- Espacio para el crecimiento, apoyo y expresión emocional.

12. DEFINICIÓN DE GRUPO.

Entendemos por grupo una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual.

La interacción es la esencia del grupo. No habría grupo sin interacción, sino simplemente un cúmulo de personas, sin sentido, dirección ni propósito.

13. ASPECTOS QUE CARACTERIZAN AL GRUPO.

El grupo se caracteriza por ser una diversidad de personas que conforma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por lazos reales. Es a su vez una unidad parcial inserta en el seno de una colectividad más amplia, y una entidad dinámica que, sin embargo, tiende a estructurarse y a organizarse en busca de una estabilidad relativa. Veamos algunos aspectos que caracterizan al grupo:

- **Interacción:** los miembros interactúan con cierta frecuencia, de forma personal y a partir de ciertas pautas establecidas. La conducta y acciones de cualquiera de sus miembros sirve de estímulo al comportamiento de otros.
- **Interdependencia:** los individuos dependen unos de otros para poder alcanzar los objetivos grupales. No solamente interactúan, sino que también comparten normas o desempeñan funciones que se complementan.
- **Percepción:** el grupo es directamente observable los miembros perciben la existencia del grupo, tienen un sentimiento de pertenencia al mismo, y se comportan como grupo de cara al exterior. Existe una conciencia y un sentimiento de grupo que se configura a través del desarrollo del *nosotros* frente al *ellos*.
- **Motivación:** el grupo permite satisfacer necesidades individuales, tanto explícitas (tareas y objetivos) como implícitas (amistad o liderazgo) que movilizan al individuo a participar en actividades grupales.
- **Organización:** el grupo tiene una determinada estructura que se traduce en la distribución de papeles, configurando un

sistema de roles entrelazados que representan un cierto nivel o estatus, así como una serie de normas de funcionamiento compartidas.

- **Actitud:** el grupo comparte determinadas actitudes y valores que forman parte de su propia cultura.
- **Estabilidad:** la interacción entre sus miembros no es algo puntual, sino que se produce con una relativa duración en el tiempo. La estabilidad vendrá marcada por el tipo de grupo.

14. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO.

Existen destacadas diferencias entre la concepción de grupo y equipo, ya que un grupo de trabajo interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad, su desempeño es la suma de la contribución individual de cada miembro, no existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos; por otra parte un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo individual coordinado, dando como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Hay una integración más fluida y permite ser más compacto el equipo sin perder la diversidad de los miembros.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

	GRUPO	EQUIPO
OBJETIVO	Sus integrantes muestran intereses comunes.	La meta está más claramente definida y especificada.
COMPROMISO	Nivel de compromiso relativo.	Nivel de compromiso elevado. Es fundamental la cohesión.
CULTURA	Escasa cultura grupal.	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo.

	GRUPO	EQUIPO
TAREAS	Se distribuyen de forma igualitaria. Tienen formación similar.	Se distribuyen según las habilidades y capacidades. Cada miembro domina una faceta determinada.
INTEGRACIÓN	Tendencia a la especialización fragmentada, a la división.	Aprendizaje en el contexto global integrado.
DEPENDENCIA	Independencia en el trabajo individual	Interdependencia que garantiza los resultados.
LOGROS	Se juzgan los logros de cada individuo.	Se valoran los logros de todo el equipo.
LIDERAZGO	Puede haber o no un coordinador. Se estructura por niveles jerárquicos.	Hay un responsable que coordina el trabajo. Las jerarquías se diluyen.
CONCLUSIONES	Más personales o individuales.	De carácter más colectivo.
EVALUACIÓN	El grupo no se evalúa: se valora en ocasiones el resultado final.	La autoevaluación del equipo es continua.

CONCLUSIÓN

Después de pasearnos por los puntos de este tema de investigación, podemos decir que en las organizaciones se desarrollan y fomentan el trabajo en equipo tomando en cuenta la realidad de aspectos como la evaluación del empleado y la política de incentivos; no se podrá basar únicamente el trabajo individual sino tener en cuenta el desempeño del equipo en que participa. Además la formación que se brinde al empleado tendrá que considerarse un nuevo método de trabajo. Enseñando a los empleados a trabajar en equipo ya que poner en marcha un equipo de trabajo es un proceso muy complejo que pasa diferentes fases antes mencionadas. También hay que destacar que reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo.

De por sí la palabra equipo implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Solemos pensar que

el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes, también es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de sus miembros.

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final, ya que cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que nuestra opinión impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvernos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

Finalmente, podemos decir que el uso de equipos ha crecido en los lugares de trabajo en proporción directa a las necesidades empresariales de mayor flexibilidad, toma rápida de decisiones y rápida innovación, los equipos son parte de una tendencia hacia una mayor colaboración en el lugar de trabajo, es una respuesta a la creciente complejidad y dinamismo de las demandas laborales dando resultados positivos.

BIBLIOGRAFÍA

- BATEMAN, Thomas. (2001). **Administración una ventaja competitiva**. México. McGraw Hill Internacional.
- DANIEL, Goleman. (1996). **La Inteligencia Emocional**. Javier Vergara Editor S.A Buenos Aires, Argentina.
- MUNCH, G. (1991). **Fundamentos de Administración**. Trillas México.

DEMORY, B. (1997). **Técnicas de Creatividad**. Ediciones Granica, S.A. Barcelona, España.

STONER, James. (1996). **Administración**. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

REFERENCIA ELECTRONICA

DEL VILLAR, Sebastian (2006). Curso Gratis. **Etapas Evolutivas en el Desarrollo de los equipos**. Documento extraído el día 14 de abril de 2010, de la página <http://www.gestiopoli.com/recursos/documentos/fulldocs/>