



Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadeo

Diplomado:

Gestión de Equipos Orientados a Resultados

Proyecto:

Oportunidades y Beneficios de en la Gestión de Equipos

Autores:

Crislandy Altagracia Quezada Báez

Wilberto Ray Duarte Santana

Ysabel Karina Garabito Veloz

Facilitadora Acompañante:

Eliana Campos Taveras

30 de abril de 2022

Santiago de los Caballeros,

República Dominicana.

Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo	4
1.1 Glosario de Términos:.....	5
2. Introducción	7
2.1 Antecedentes del proyecto	7
2.2 Planteamiento del problema	8
3. Preguntas generales y específicas	10
3.1 Pregunta General	10
4. Objetivo general y específicos	11
4.1 Objetivo general.....	11
4.2 Objetivos específicos.....	11
5. Importancia y justificación	11
6. Metodología de estudio.....	13
7. Descripción secciones del proyecto	14
8. Presentación y análisis de los resultados de la encuesta orientada a la percepción de las personas sobre el trabajo en equipo de las empresas.....	15
9. Presentación proyecto desarrollo Guía Empresarial	35
9.1 Descripción de la Guía	35
9.2 Propósitos de la guía	35
10. Necesidades que pretende cubrir	36
11. Importancia y Justificación	36
12. Metodología de elaboración	37
13. Secciones	37
14. Repositorio multimedia (Enlaces de acceso YouTube).....	38
15. Conclusiones	39
15.1 Metas y aprendizajes logrados	39
15.2 Experiencias	40
16. Referencias o fuentes consultadas	42
17. Anexos	44
17.1 Ficha presentación miembros del equipo	44
17.2 Agradecimientos	45
17.3 Dedicatorias.....	46
17.4. Fotos de encuentros realizados por el equipo	48

17.5 Cuestionario usado para la Encuesta	50
17.6 Ficha recursos multimedia creados	54
17.7 Capturas de la Guía elaborada.....	57
17.8 Otros.....	64

1. Resumen Ejecutivo

En la actualidad, la habilidad para trabajar de manera colaborativa o en equipo, es esencial para todo profesional, pues esta permite establecer a largo plazo en las empresas una dinámica de trabajo fundamentada en la cooperación, ya que al trabajar en equipo se aportan y comparten tanto recursos como conocimientos. Las nuevas tendencias del trabajo en equipo implican la creación de redes colaborativas para lograr sinergia grupal y lograr los objetivos propuestos.

El trabajo colaborativo busca la unión de cada uno de los colaboradores dentro de una empresa, buscando así fomentar relaciones interpersonales armoniosas y productivas, permitiendo la valoración de las necesidades del otro y logrando una gestión moderna que anticipa, orienta y fortalece las habilidades necesarias para cumplir los objetivos estratégicos que se plantean las empresas para posicionarse en su mercado.

Hoy en día, gracias al gran desarrollo de las tecnologías de la información, vemos como el trabajo colaborativo ha adquirido nuevos métodos de coordinación, comunicación y ejecución. Los nuevos sistemas han logrado optimizar procesos que antes podía tomar más tiempo, por ejemplo, una comunicación entre dos sucursales de una empresa. También estas han permitido que equipos virtuales puedan lograr operar sin ningún tipo de inconvenientes, pero, a pesar de los grandes aportes tecnológicos, la inversión en el desarrollo del potencial de los colaboradores y demás, aun vemos deficiencias y diversas problemáticas en los equipos de trabajo de la mayoría de las empresas dominicanas. Lo que nos hace cuestionarnos sobre ¿Qué deben tomar en cuenta las empresas, al formar equipos de trabajo, con relación a su estructura, infraestructura y recursos? ¿Cómo pueden las empresas desarrollar programas que logren fomentar los valores que promueven el trabajo en equipo (comunicación, confianza, responsabilidad, colaboración y compromiso) en sus colaboradores? La importancia profesional, laboral y organizacional de nuestro proyecto, radica en que, este provee de fundamentos, estrategias y una serie de recurso, que le ayudan al lector a guiarse en lo que a establecer una cultura colaborativa se trata sin importar el plano en la que la usemos, ya que entendemos que el material que ofrecemos tanto puede ayudar a una empresa como a cualquier grupo social.

Desarrollamos a lo largo del mismo investigaciones para determinar la situación actual de las empresas dominicanas en lo que al trabajo en equipo concierne, una encuesta para profundizar más y conocer opiniones de colaboradores del área empresarial sobre el tema, además de la

elaboración de una guía empresarial y su repositorio digital para sustentar lo expuesto en la misma. Esta busca acompañar y orientar al desarrollo de conocimientos y habilidades, además de promover el desarrollo de la gestión moderna de equipos eficientes en nuestro sector empresarial. La misma consta de 4 secciones que van desde la definición, análisis e importancia del trabajo colaborativo, en la número uno, definición de los principales roles y funciones para un trabajo colaborativo exitoso en la número dos, proceso de conformación o estructuración en la número tres y la cuatro, ofrece una serie de estrategias para lograr equipos orientados a resultados, tales como: estrategias de distribución de roles y funciones, estrategias de distribución de actividades y tareas, de seguimiento de miembros y asignaciones, de comunicación y manejo de conflictos, de acompañamiento y supervisión, etc..

El repositorio multimedia realizado, muestra las caracterizaciones de un equipo deficiente en el contexto laboral (video 1), un equipo eficiente en el contexto laboral (video 2) y la presentación general de nuestro proyecto, en el que presentamos nuestra guía empresarial, los videos que las sustentan, además de nuestras experiencias a partir de desarrollar la misma. Las metas y aprendizajes logrados a partir del desarrollo de este proyecto quedan expresado en estos materiales y recursos creados.

1.1 Glosario de Términos

- **Trabajo Colaborativo Profesional:** Labor realizada por un grupo de personas, compartiendo ideas, conocimientos y experiencias, para el logro de las metas planteadas.
- **Sinergia:** Palabra que proviene del latín Synergia, derivada de la griega Synergos que significa “Trabajar Juntos”.
- **Cohesión:** Unión o relación estrecha entre personas o cosas.
- **Objetivos:** Fin que se pretende alcanzar y por el cual se ejecuta una acción.
- **Participación:** Acto de participar que conduce al individuo a desarrollar conciencia de sí mismo, de sus acciones y su pertenencia a un grupo o comunidad.

- **Cooperación:** Actuar de manera conjunta con una u otras personas para alcanzar un propósito común.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr un objetivo o meta que involucre un equipo de personas.
- **Motivación:** Fuerza o proceso que motiva, guía y mantiene conductas en un individuo, orientadas al logro de objetivos o a satisfacer una necesidad.
- **Roles:** Funciones dadas a personas para poder en distintas circunstancias actuar de acuerdo con reglas, políticas o pautas, y así cumplir con lo requerido atendiendo a necesidades o expectativas
- **Funciones:** Capacidades propias que poseen los individuos para realizar tareas a partir de ser conscientes del potencial de este.
- **Estrategia:** Plan para dirigir un proceso, a través del diseño de acciones minuciosamente planificadas que ayudan a tomar decisiones que logran los resultados deseados.
- **Manejo de Conflictos:** Proceso mediante el cual se gestionan los desacuerdos entre varias personas o equipos, con el objetivo de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión y alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes involucradas.

2. Introducción

2.1 Antecedentes del proyecto

En la actualidad, el concepto de trabajo en equipo que se conocía tradicionalmente y que se exige como una de las habilidades esenciales para pertenecer a una empresa u organización, se puede decir que ha evolucionado a medida que los tiempos han cambiado; se dice que ya el trabajo grupal tradicional no es suficiente, ahora se habla de trabajo en redes colaborativas. Según (Recursos Humanos TV, 2022), este concepto es muy utilizado en el mundo tecnológico, pero a su vez, muy aplicable en el mundo de los negocios; pues le permite a las pequeñas y medianas empresas crecer, a partir de desarrollar equipos de trabajo que aportan y comparten recursos y conocimientos, es decir, la nueva tendencia del trabajo colaborativo, implica el uso de redes para crear sinergia y esto lo hace a través del uso de herramientas digitales, el constante desarrollo de competencias y habilidades de sus miembros, para el aprendizaje y desarrollo de los mismos.

Para, (Gómez, 2017) El trabajo colaborativo en el seno de una organización implica el logro de unos objetivos, y la puesta en común del trabajo desarrollado usando para ello herramientas tecnológicas internas que permitan y favorezcan la transferencia de conocimientos. (“Foros Desarrollados | PDF | Automatización | Informática”) Se trata de una modalidad de trabajo que ofrece importantes ventajas, ya que facilita el desarrollo de proyectos de forma más ágil y eficiente, aprovechando íntegramente el conocimiento colectivo. El trabajo colaborativo busca la unión de cada uno de los colaboradores dentro de una empresa; hoy en día por medio de la tecnología, ayudando así a fomentar las relaciones interpersonales armónicas y productivas, permitiendo la valoración de las necesidades del otro y logrando una gestión moderna que anticipa, orienta y fortalece los cambios necesarios para cumplir los objetivos estratégicos que plantean las empresas a corto y largo plazo, ayudando a promover el desarrollo de las personas y de la organización. De igual forma, el trabajo colaborativo implica el involucramiento y las responsabilidades que todos los colaboradores; busca fomentar una cultura en donde prevalezca la comunicación, la participación y el compromiso, como principales principios que plantea la empresa, así como la adaptación a nuevos cambios; principalmente en la tecnología, que permiten facilitar y hacer más expeditas cada una de las tareas dentro de las empresas.

Algunos de los desafíos que tiene el trabajo colaborativo es la esencia de este, ya que no sólo podemos mirar la construcción de un equipo, sino también los fundamentos que conllevan estos. El trabajo colaborativo no sólo son un grupo de personas enfocados, planificados y con las herramientas necesarias para llevar a cabo una o varias tareas, y si bien esto es cierto, también es cierto que el equipo está compuesto por personas individuales que tienen habilidades, aptitudes y motivaciones, que están a la disposición para el bienestar del equipo completo y es por esto por lo que el desarrollo también debería ser individual.

Según Peters (2002), a través del trabajo colaborativo, *"se persiguen metas como el desarrollo individual y la madurez de los participantes, su integración y responsabilidad sociales, la autorrealización a través de la interacción en un espacio relativamente libre de control, así como ayudarles a enfrentarse con su existencia". "Se aprovecha esta estrategia "...para resolver problemas e impartir valores y normas"* ("Apertura - UDG")

En estas palabras, Peters, el autor de "Reinventado el trabajo", ciertamente busca dar propósito no solo a las metas, sino también a aquellos que las cumplen, dándole fundamento al trabajo colaborativo y es por esto por lo que se debe realizar una gestión del conocimiento colectivo para realizar los cambios en la cultura organizacional y cultivar un equipo sano.

2.2 Planteamiento del problema

Como planteamos al inicio, las tendencias con relación al trabajo colaborativo lo inclinan hacia el desarrollo de nuevas habilidades, tanto por parte de los colaboradores como de las empresas, para que este se realice valiéndose de las nuevas tecnologías de la información, y a partir de esto, estructurar los procesos y conformar los equipos, tomando en cuenta los roles necesarios y los recursos disponibles, Pero, ¿Cómo podemos pasar del trabajo en equipo tradicional a trabajar en redes colaborativas, si aun nuestras empresas no logran superar las diferentes problemáticas que subsisten en el trabajo en equipo tradicional?

Hoy en día, con la gran influencia que han tenido las teorías del liderazgo en la administración, se ha logrado mejorar algunas deficiencias con relación al trabajo en equipo, ya que estas han venido acompañadas de ideas que promueven el empoderamiento de los colaboradores y el desarrollo de los roles necesarios para el desarrollo de las tareas de forma exitosa, pero, aun así, seguimos viendo cómo a diario se presentan las mismas trabas al trabajar en equipo. Y es que, si bien las empresas deben proveer infraestructuras, métodos y metodologías que

promuevan la conformación funcional de los equipos y los procesos, también está el hecho de que deben poner vital enfoque en formar los mismos, a partir de que se realice un estudio de factibilidad operativa, en cuanto a los perfiles; pues entendemos que aun en nuestro país la mayoría de las empresas contrata sin atender las necesidades reales y experiencias que los puestos de trabajo exigen; esto hace que el proceso de definición de roles se realice con dificultad, y por ende, la conformación del equipo de trabajo sea deficiente.

Es común también ver en nuestras empresas, **Falta de liderazgo real**; entendemos que como parte esencial del desarrollo de los equipos en la organizaciones se deben tener líderes con la responsabilidad, enfoque, visión y carácter, para guiar a las organizaciones, aplicando correctamente los principios del Management moderno desarrollado por Peter F. Drucker, donde señala que el principal valor de las compañías son las personas que estas poseen, separando al Líder, Supervisor y/o Gerente un poco de las tareas administrativas, dándole un enfoque a las personas y trayendo un nuevo concepto donde se valora a cada miembro como el activo más valioso.

Cuando las empresas comienzan a crecer, los departamentos se enfrentan a un reto, donde en ocasiones, las interacciones interdepartamentales se ven afectadas aún más cuando están en diferentes localidades y es por esta razón que el Líder, Supervisor y/o Gerente (Gestor de gentes), son vitales para establecer la cultura de trabajo en equipo; conectando los objetivos, valores y visiones para el logro organizacional.

La Falta de compromiso, responsabilidad y empatía, son de las principales problemáticas que nos encontramos a diario en el plano laboral; todos hemos tenido experiencia con un compañero/a de trabajo que no pone el mismo empeño en la realización de tareas, que no se hace responsable a la correcta ejecución de estas, o que no logra ponerse en el lugar del otro en situaciones en las cuales un miembro o el equipo necesita de su colaboración. Muchas empresas han olvidado promover actividades o capacitaciones que ayuden a sus colaboradores a fomentar sus valores; mismos que muchas veces poseen, pero que no lo practican, fruto de situaciones personales y del mismo plano laboral, falta de formación (educación), o la ausencia de un clima laboral cooperativo.

Se puede decir que la desmotivación que está cubriendo a las empresas hoy en día, se torna una amenaza para el trabajo colaborativo en la actualidad. Esto se debe al desinterés individual que presentan los colaboradores provocados muchas veces por la insatisfacción con sus puestos de trabajo, bajas compensaciones y pocas oportunidades de crecimiento. Esto trae como consecuencia la frustración por parte del colaborador y de igual forma se torna abrumador, tanto para él como para la empresa, pues el mismo descende sus aportes, afectando a la productividad general. Como consecuencia futura, esto puede incrementar dentro de los departamentos la desmotivación colectiva, limitará a los colaboradores a cumplir con sus obligaciones, hace que los objetivos de las empresas tengan un desnivel; alterando completamente a la organización.

La falta de comunicación, la desmotivación colectiva y los sentimientos de frustración que experimentan los colaboradores al trabajar en equipo, a largo plazo trae consecuencias irremediables para las empresas; el absentismo, es una de las principales y que afecta directamente el rendimiento de estos, de igual forma crea una imagen no favorable de la empresa al difundirse al exterior, impactando su reputación en el mercado. De igual forma se ve afectado el empoderamiento de los colaboradores, pues los mismos no desarrollan su potencial y, por ende, no escalan o realizan otras actividades que le ayudan al fortalecimiento de sus habilidades y competencias para mejorar su desempeño.

Al no aportar al empoderamiento de los colaboradores, las empresas dificultan el desarrollo de la confianza, la visión en conjunto y la autonomía. Ninguno de los colaboradores estará interesado en involucrarse en los procesos de manera eficiente y los mismos no querrán enriquecer, diversificar e innovar en sus funciones, a partir de desarrollar nuevos conocimientos; no existirá la autodirección, pues todos los colaboradores actuarán de forma liberal, tomando así las decisiones que crean más convenientes, sin evaluar lo que es más factible para la empresa, dejando atrás el equilibrio y las normativas.

3. Preguntas generales y específicas

3.1 Pregunta General

3.1.1 ¿Cómo pueden las empresas desarrollar programas que logren fomentar los valores que promueven el trabajo en equipo (comunicación, confianza, responsabilidad, colaboración y compromiso) en sus colaboradores?

3.2 Preguntas Específicas

3.2.1 ¿Qué deben tomar en cuenta las empresas, al formar equipos de trabajo, con relación a su estructura, infraestructura y recursos?

3.2.2 ¿Qué deben las empresas tomar en cuenta al momento de formar los equipos de trabajo con relación a los roles de los miembros?

3.2.3 ¿Cómo pueden las empresas orientar a sus colaboradores para obtener mejores resultados al trabajar de manera colaborativa?

3.2.4 ¿Cómo pueden las empresas desarrollar un trabajo colaborativo eficiente en un ambiente virtual?

4. Objetivo general y específicos

4.1 Objetivo general

4.1.1 Determinar cómo las empresas pueden desarrollar programas que logren fomentar valores que promuevan el trabajo en equipo (comunicación, confianza, responsabilidad, colaboración y compromiso).

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Identificar los factores a tomar en cuenta por las empresas, con relación a la formación de sus equipos de trabajo; su estructura, infraestructura y recursos.

4.2.2 Establecer las pautas a seguir por las empresas al momento de formar sus equipos de trabajo, con relación a los roles de los miembros.

4.2.3 Identificar las acciones puntuales necesarias para obtener mejores resultados en el trabajo colaborativo.

4.2.4 Establecer lineamientos que promuevan el desarrollo eficiente del trabajo colaborativo en ambientes virtuales.

5. Importancia y justificación

Parte de la relevancia profesional, laboral y organizacional que posee el trabajo en equipo radica en el hecho de que este logra aunar fuerzas, habilidades, conocimientos e ideas creativas, que permiten a las empresas y a los individuos mejorar en todo sentido.

Para (Sánchez Pérez, 2006, 4), *“La utilidad del trabajo en equipo aparece cuando todos “crecen”, cuando la intersección de cambio social, cambio tecnológico y nuevas formas organizativas convierten el “juego” organizacional en un juego de “ganar-ganar” instrumentalizado bajo fórmula de cooperación interna para la excelencia”*.

Cuando se habla de ganar-ganar al trabajar en equipo, hace referencia a los beneficios que ambos obtienen: las empresas se hacen más eficaces y eficientes; por lo que logran ser más competitivas en el mercado, y los colaboradores crecen con estas; provocando cambios positivos en la organización que le permiten evolucionar como profesionales, al realizarse y satisfacer sus necesidades de crecimiento, desarrollando sentido de pertenencia y lo más importante; ser entes sociales que impactan de manera positiva a su entorno. *“Trabajar en equipo es ya una modalidad cultural organizacional. Útil para mejorar las organizaciones y darles a las personas una posibilidad única de motivación novedosa”*, (Sánchez Pérez, 2006, 6)

El trabajo en equipo es la marca que hace diferentes a las organizaciones; hace que estas incrementen cada vez más su valor agregado, las afianza y las convierte en referentes laborales, que destacan por ser plazas en los que todos los profesionales desean laborar; sumándole Merced, tanto a estas como a los propios colaboradores. Permite disponer de una amplia gama de habilidades que buscan cada vez más fortalecer el liderazgo, la planificación estratégica y la mejora continua de los procesos.

Dentro de las grandes ventajas que las empresas pueden obtener, a partir de lograr implantar un clima organizacional cooperativo, está el logro de sinergia grupal y cohesión de sus miembros. El trabajo colaborativo logra eliminar el individualismo competitivo que había caracterizado la administración de décadas anteriores, misma que recompensaba el éxito y castigaba el fracaso; hoy en día, se logran éxitos en conjunto y aprendemos de los errores al igual.

Las empresas que logran implantar un trabajo en equipo efectivo obtienen la ventaja de que transmiten, comunican su visión y razón, por la cual llevan a cabo la dinámica colaborativa; poniendo vital importancia a tres factores que le darán el éxito que tanto desean: las personas, las tareas y los resultados. La cohesión de estos tres es lo que hace que se logre calidad e innovación, mejorando la productividad y el rendimiento empresarial. Flexibilidad ante los cambios, será otra de las grandes ventajas que obtendrán las empresas al lograr trabajar en equipo de manera exitosa.

Los equipos, también proveerán a estas de capacidad para aprender y retener conocimientos con mayor eficacia; ya que los aprendizajes adquiridos por el equipo pasan de miembro en miembro, y si alguno falta o abandona la empresa, no se pierden. Existirán también ventajas intangibles, que se reflejarán, por ejemplo, en la disminución del estrés en los colaboradores; al sentirse más confiados, darse apoyo mutuo y conocer su rol dentro del equipo, además de la motivación, el compromiso y el acercamiento a los líderes que este provee.

6. Metodología de estudio

Este estudio es basado en la investigación descriptiva, ya que ilustra los eventos, técnicas y procesos que utilizamos al trabajar en equipo, además de la situación actual que presentan las empresas dominicanas en este ámbito, también, es una investigación documental, ya que se ha realizado consultas a fuentes bibliográficas tales como libros, manuales, guías, folletos y revistas, para ayudarnos a fundamentarla, a través del análisis de los diversos puntos de vistas de los autores sobre el trabajo colaborativo.

De igual forma aplicamos la investigación de campo, en donde utilizamos una técnica bastante importante para la recopilación y el registro de forma ordenada de los datos referentes al tema objetivo, aplicando la técnica de la encuesta (cuestionario), el cual estuvo establecido bajo quince interrogantes y distribuido a través de un link en WhatsApp a personas que laboran en empresas y organizaciones, esto, con el fin de poder recopilar la mayor información posible y poder conocer su percepción y experiencia en general sobre el trabajo en equipo.

De las quince preguntas diseñadas, 4 fueron demográficas para entender las variables culturales y 11 preguntas de contenido enfocado en los diferentes contextos colaborativos, teniendo así, como resultado en las respuestas, opciones de diversas interpretaciones.

Los participantes en nuestra investigación de mercado fueron empleados públicos, privados y empresarios; es decir, nuestro público objetivo eran personas con experiencias en el desarrollo del trabajo colaborativo departamental e interdepartamental, esto con la finalidad de recopilar los datos de la forma más objetiva posible. Una vez recopilados los resultados se realizó un consolidado de las respuestas, además de los análisis correspondientes, buscando así posibles causas, soluciones, observaciones e interpretaciones, que nos arrojen datos sobre las principales problemáticas que presenta el trabajo colaborativo en nuestras empresas.

Esta encuesta es utilizada como estrategia para la interpretación de las percepciones del objeto de estudio, pero también invita al participante de esta a cuestionarse sobre cuáles tópicos y estrategias se deben tomar en cuenta al desarrollar ser parte de un equipo eficiente, ya que algunas de las preguntas invitan al encuestado a preguntarse sobre posibles debilidades y fortalezas en su equipo y si estos realizan algunas de acciones para lograr los objetivos del equipo.

7. Descripción secciones del proyecto

En la primera sección abarca conceptualización, importancia, ventajas y objetivos del trabajo en colaborativo profesional, además de conocer los factores claves necesarios para que se de un trabajo en equipo efectivo, también se introducen los diferentes tipos de equipos de trabajo y sus características principales. En la segunda sección conocemos sobre el concepto de roles y funciones dentro del trabajo colaborativo, el enfoque principal del mismo a partir de estudiar todo lo relacionado al perfil de los miembros de un equipo, además de conocer factores como la adaptabilidad, integración y ejecución. En este describimos también los principales roles y presentamos una esquematización sobre el trabajo en equipo. Toda esta parte teórica, la desarrollamos en el primer modulo de nuestro diplomado, a través de una serie de investigaciones bibliográfica y la elaboración de una encuesta para conocer la opinión de personas que se desenvuelven en el sector empresarial en diferentes niveles.

La tercera sección de nuestro proyecto abarca todo lo relacionado a la creación eficiente de equipos de trabajo, brindando los principales criterios para la conformación de equipos. Tocamos aspectos como la importancia de establecer objetivos, reglas, comunicación asertiva, métodos efectivos de distribución de roles y tareas, además de los de solución de conflictos. también abordamos los diferentes estilos de liderazgos, las estrategias de seguimiento, motivación, negociación, etc.

Por último, la cuarta sección mostrará las principales estrategias para lograr un equipo orientado a resultados, tales como: estrategia de distribución de roles y funciones, de actividades y tareas, se seguimiento a los miembros, manejo de conflictos y acompañamiento y supervisión. Cabe destacar, que nuestro proyecto además cuenta con un repositorio multimedia compuesto por dos videos creados para ilustrar de manera real el funcionamiento correcto de los equipos de trabajo, a partir de comparar un equipo de trabajo deficiente con uno eficiente, además de un video en el cual se presenta de manera formal nuestra guía.

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA ORIENTADA A LA PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO DE LAS EMPRESAS

TABLA NO.1

¿CUÁL ES SU GÉNERO?

Opción	Frecuencia	%
Mujer	28	65%
Hombre	15	35%
Total	43	100%

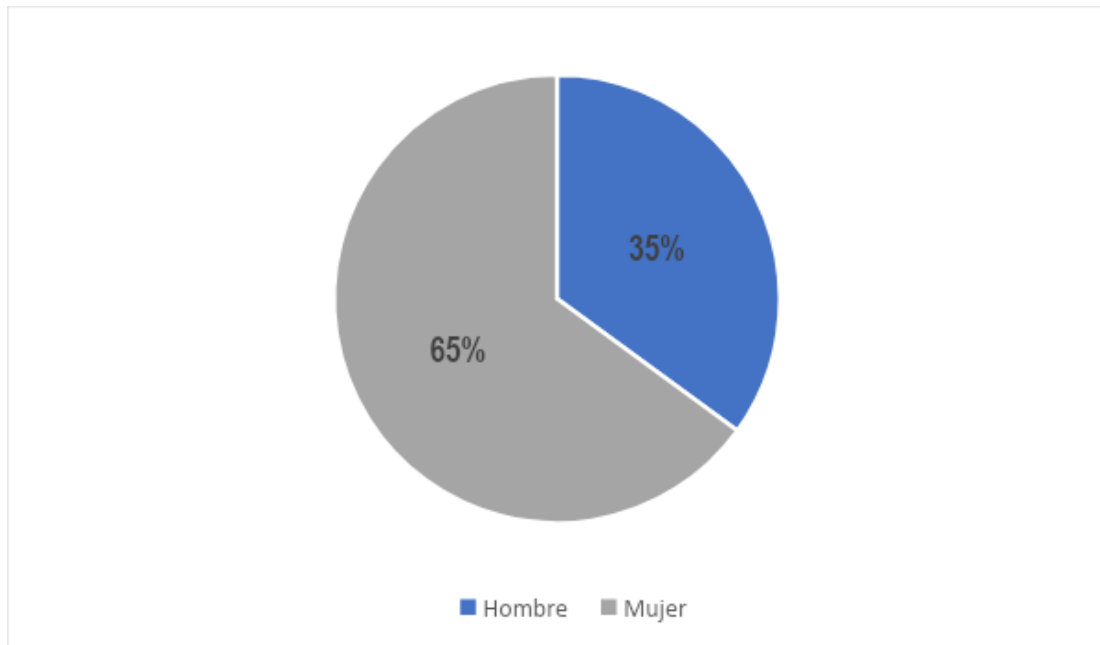
Fuente: La pregunta no.1 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados, el 65% de los encuestados fueron del género femenino y 35% del masculino. Lo que nos dice que el género femenino emitió la mayor parte de las opiniones.

GRÁFICA NO.1

¿CUÁL ES SU GÉNERO?



Fuente: Tabla no.1, pregunta no.1 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a Contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.2

¿CUÁL ES SU NIVEL ACADÉMICO?

Opción	Frecuencia	%
Grado (Licenciatura)	33	77%
Bachiller	8	19%
Maestría	2	4%
Doctorado	0	0%
Total	43	100%

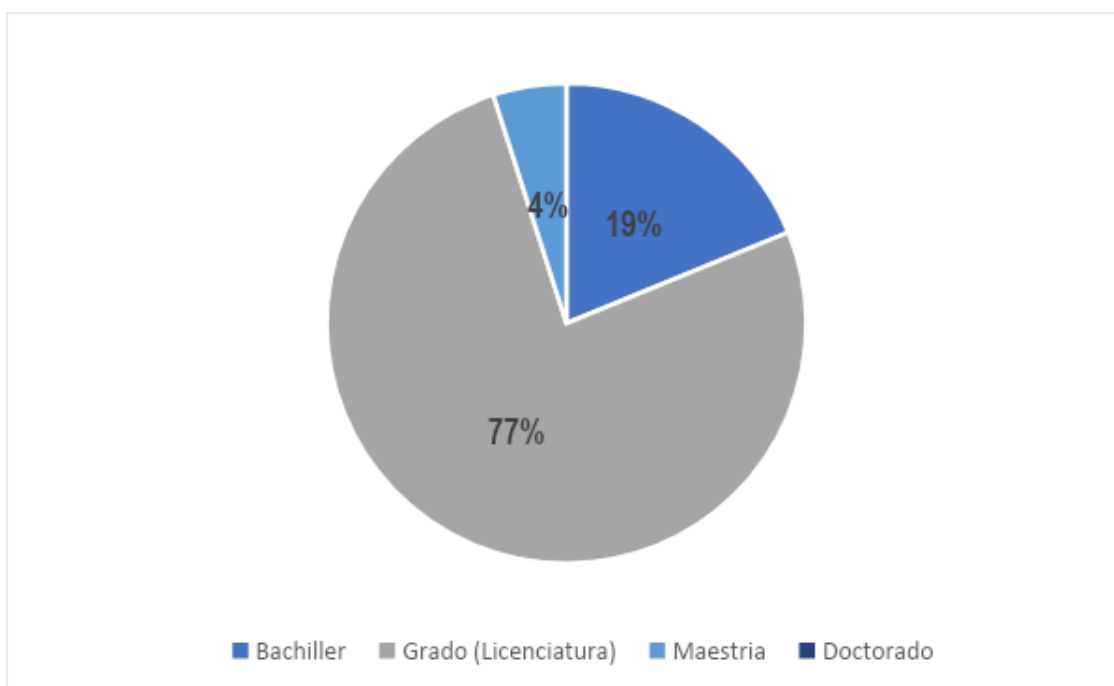
Fuente: La pregunta no.2 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 77% de los encuestados poseen un grado o licenciatura, el 19% un bachillerato, el 4% maestrías y con doctorado un 0%. Esto quiere decir que la mayoría de los encuestados son conocedores de los fundamentos del trabajo en equipo.

GRÁFICA NO.2

¿CUÁL ES SU NIVEL ACADÉMICO?



Fuente: Tabla no.2, pregunta no.2 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a Contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.3

¿CUÁL ES SU OCUPACIÓN ACTUAL?

Opción	Frecuencia	%
Empleado Privado	32	74%
Empleado Publico	6	14%
Empresario	5	12%
Total	43	100%

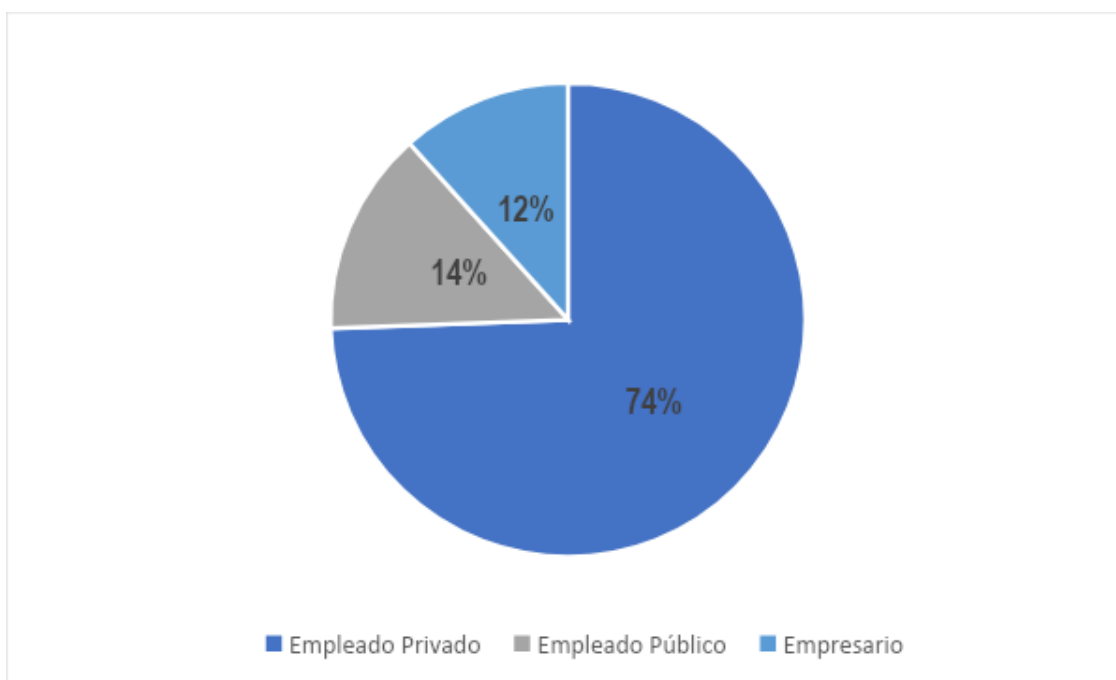
Fuente: La pregunta no.3 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 74% de los encuestados pertenecen al sector privado, 14% al público y 12% son empresarios. Esto hace que los datos recolectados nos den una verdadera idea de la percepción de los colaboradores de empresas sobre el trabajo en equipo.

GRÁFICA NO.3

¿CUÁL ES SU OCUPACIÓN ACTUAL?



Fuente: Tabla no.3, pregunta no.3 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a Contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.4

¿POSICIÓN QUE DESEMPEÑA DÓNDE LABORA?

Opción	Frecuencia	%
Grupo Operativo	15	35%
Encargado de Departamento	12	28%
Director/Gerente	6	14%
Supervisión	6	14%
Grupo Técnico	4	9%
Total	43	100%

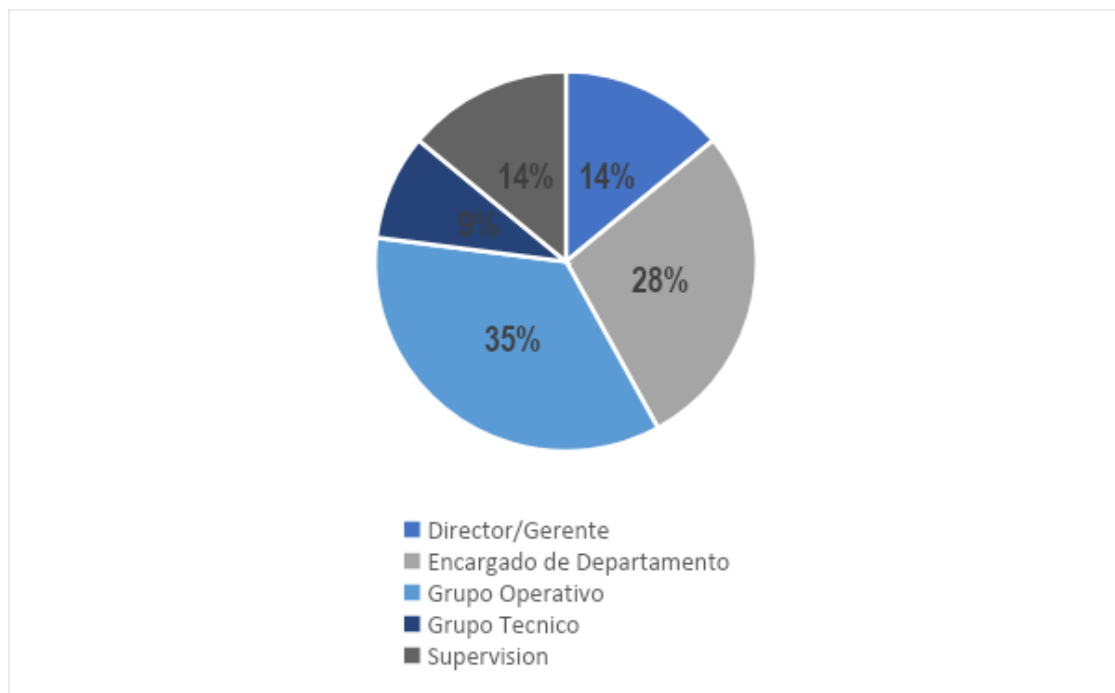
Fuente: La pregunta no.4 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 35% de los encuestados pertenecen al grupo operativo en donde laboran, el 28% Encargados de Departamentos, 14% fueron Gerentes y Supervisores y 9% del grupo Técnicos. Esto aporta gran diversidad de opiniones; pues obtuvimos respuesta de los diferentes niveles de jerarquía de los puestos de una empresa.

GRÁFICA NO.4

¿POSICIÓN QUE DESEMPEÑA DÓNDE LABORA?



Fuente: Tabla no.4, pregunta no.4 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.5

¿CÓMO DESCRIBIRÍA SU EXPERIENCIA CUANDO HA TRABAJADO EN EQUIPO?

Opción	Frecuencia	%
Enriquecedora, de Aprendizaje	42	98%
No enriquecedora	1	2
Total	43	100%

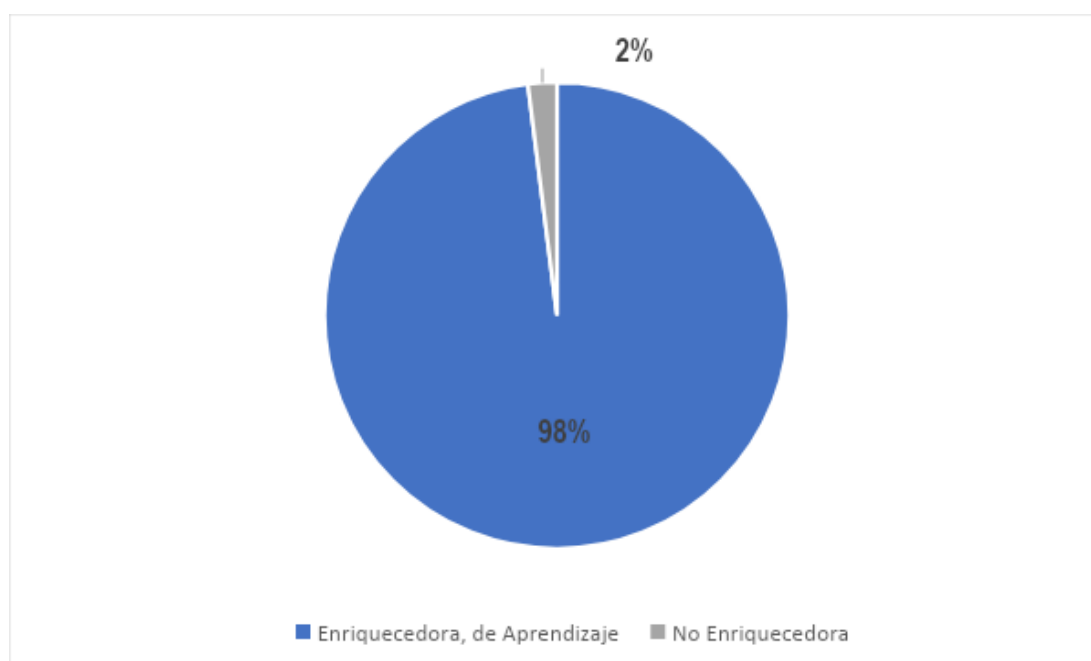
Fuente: La pregunta no.5 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 98% de los encuestados han tenido una experiencia enriquecedora al trabajar en equipo y solo un 2% no. Lo que nos dice que, dentro de la población evaluada, el trabajo en equipo ha rendido sus frutos y se ha desarrollado de manera efectiva.

GRÁFICA NO.5

¿CÓMO DESCRIBIRÍA SU EXPERIENCIA CUANDO HA TRABAJADO EN EQUIPO?



Fuente: Tabla no.5, pregunta no.5 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a Contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.6

¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES DIFICULTADES HA PRESENTADO CON MÁS FRECUENCIA AL TRABAJAR EN EQUIPO?

Opción	Frecuencia	%
Falta de Motivación de los miembros	17	40%
Poca comunicación y responsabilidad	13	30%
Falta de compromiso, comunicación y empatía.	12	28%
Falta de liderazgo	1	2%
Total	43	100%

Fuente: La pregunta no.6 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

En esta cuestiónante, el 40% de los encuestados expresan que la falta de motivación es una dificultad frecuente al trabajar en equipo, 30% entiende que la comunicación y responsabilidad también, y el 28% nos dice que la falta de compromiso, comunicación y empatía. La falta de liderazgo es menos frecuente con un 2%. Lo que nos dice que este no es un factor clave en los equipos de los encuestados.

GRÁFICA NO.6

¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES DIFICULTADES HA PRESENTADO CON MÁS FRECUENCIA AL TRABAJAR EN EQUIPO?



Fuente: Tabla no.6, pregunta no.6 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.7

¿EN LA EMPRESA QUE TRABAJA LE PERMITEN EXPRESAR SUS IDEAS CUANDO HA TRABAJADO EN EQUIPO?

Opción	Frecuencia	%
Siempre	30	70%
En determinadas ocasiones	11	25%
Nunca	2	5%
Total	43	100%

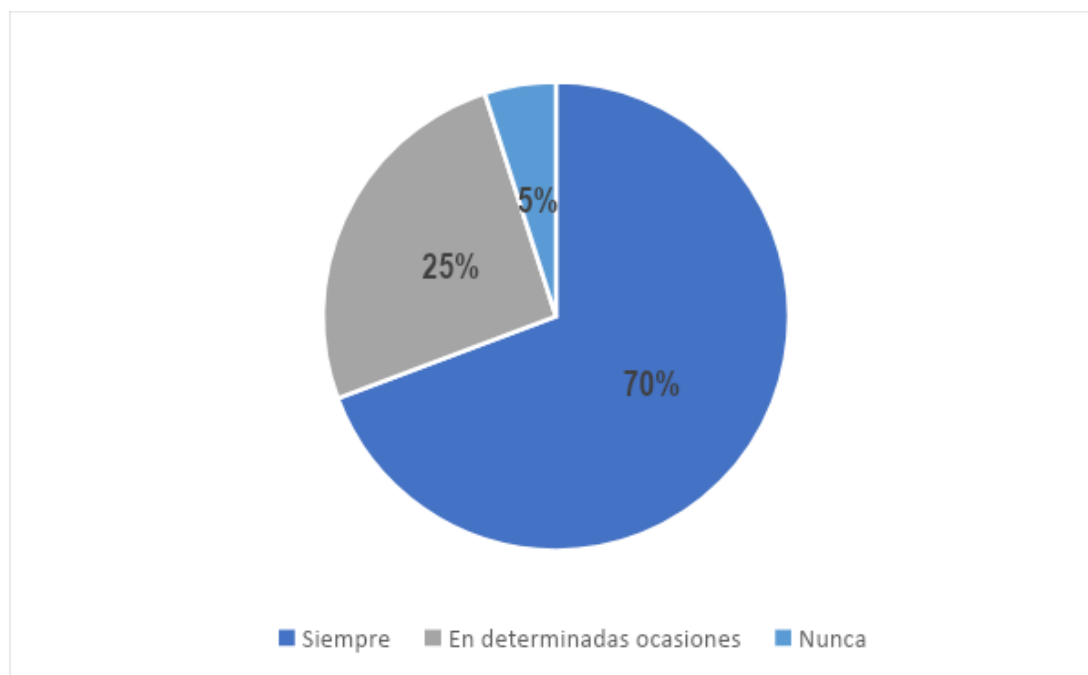
Fuente: La pregunta no.7 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 70% de los encuestados sus empresas les permiten expresar sus ideas al trabajar en equipo, el 25% dice que en determinadas ocasiones y un 5% expresa que nunca. Esto es buen indicador de que a la mayoría de estos se les toma en cuenta al momento de tomar decisiones en equipo.

GRÁFICA NO.7

¿EN LA EMPRESA QUE TRABAJA LE PERMITEN EXPRESAR SUS IDEAS CUANDO HA TRABAJADO EN EQUIPO?



Fuente: Tabla no.7, pregunta no.7 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.8

¿CUÁNDO TRABAJA EN EQUIPO, SE FIJAN Y SE LES DA SEGUIMIENTO A LAS METAS Y OBJETIVOS DE MANERA CLARA?

Opción	Frecuencia	%
Si, se fijan claramente y se les da seguimiento	34	79%
Si se fijan, pero no se les da seguimiento	8	19%
No se fijan objetivos claros	1	2%
Total	43	100%

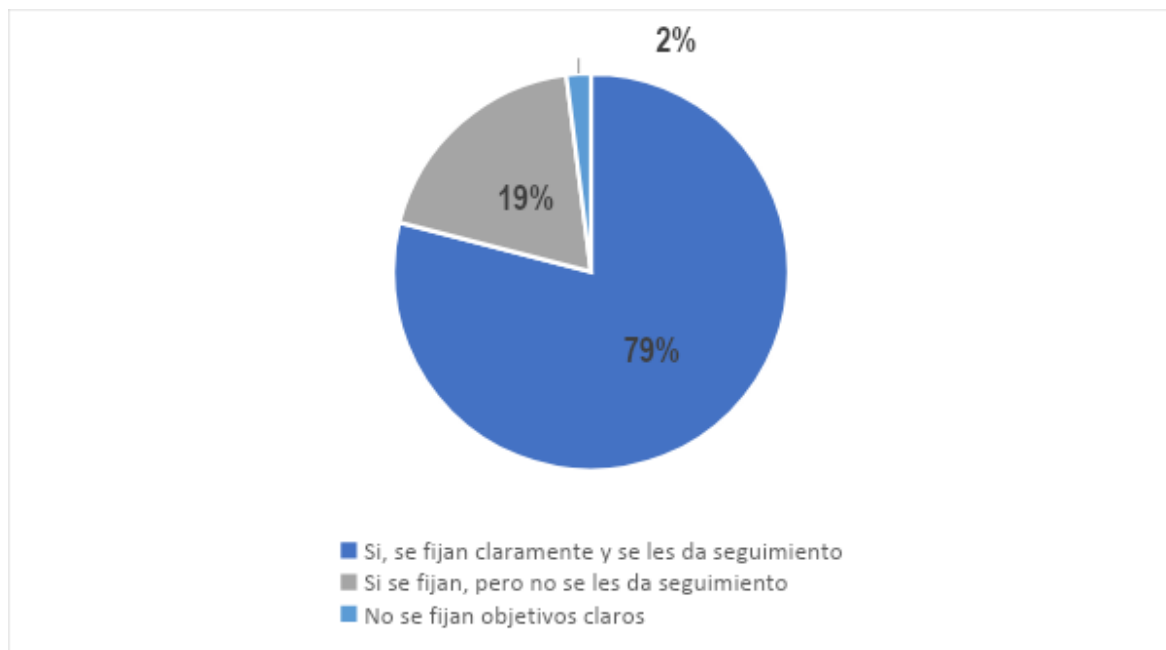
Fuente: La pregunta no.8 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

De acuerdo con los encuestados 79% de estos nos dicen que sus empresas fijan objetivos claros y les dan seguimiento para el logro de las metas, un 19% expresa que, si se fijan objetivos, pero no se les da seguimiento y un 2% expresa que éstas no fijan objetivos claros. Estos resultados nos dan una idea clara de que en la mayoría de las empresas en las que laboran existe una planificación y control de procesos al trabajar en equipo.

GRÁFICA NO.8

¿CUÁNDO TRABAJA EN EQUIPO, SE FIJAN Y SE LES DA SEGUIMIENTO A LAS METAS Y OBJETIVOS DE MANERA CLARA?



Fuente: Tabla no.8, pregunta no.8 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.9

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACTITUDES QUE DEBEN ESTAR PRESENTE EN CADA MIEMBRO DE EQUIPO PARA QUE ESTE SEA EXITOSO?

Opción	Frecuencia	%
Respeto y empatía hacia los demás y sus ideas	20	46%
Escucha asertiva, comunicación y cooperación	17	40%
Reconocer las habilidades y roles de cada miembro	5	12%
Ser flexibles y adaptarse a los cambios	1	2%
Total	43	100%

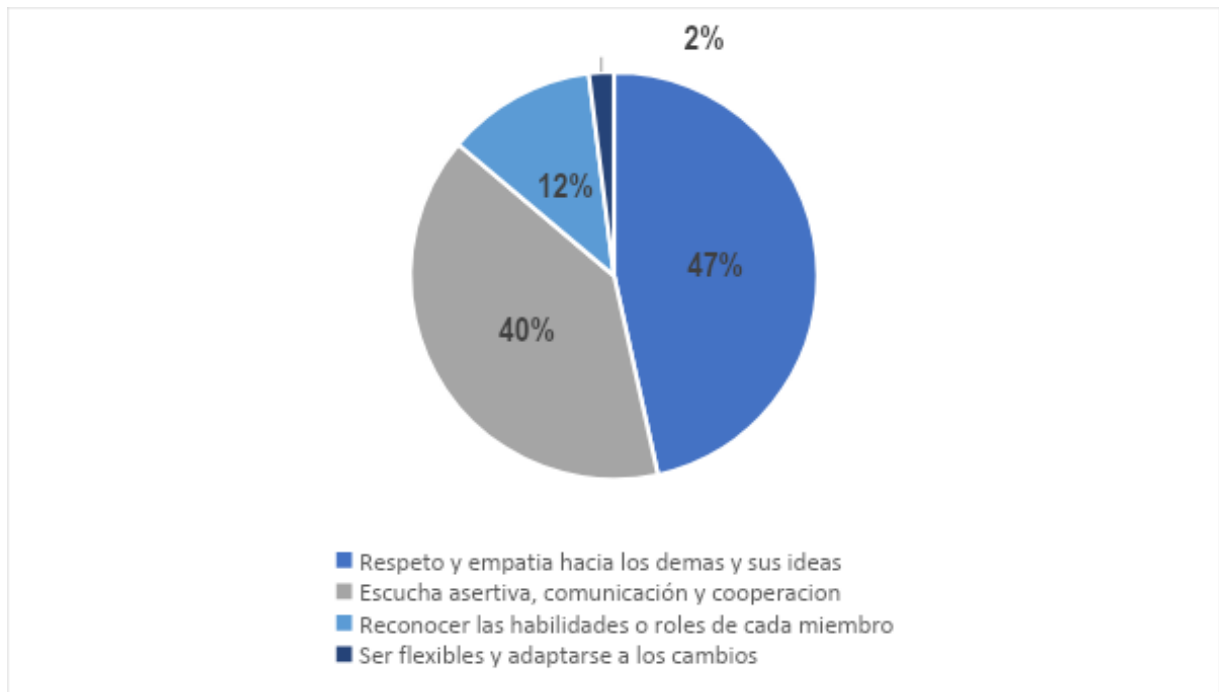
Fuente: La pregunta no.9 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 46% de los encuestados entiende que el respeto hacia los demás y sus ideas es esencial, el 40% dice que la escucha asertiva, la comunicación y la cooperación deben estar presente en los miembros, para que el equipo tenga éxito. El 12% entiende que reconocer los roles y las habilidades de cada uno también es importante y el 2% entiende que la flexibilidad y la resiliencia. Estas opiniones tienen sus pesos en sí mismas, ya que las cuatro poseen igual valor para que un equipo de trabajo logre sus metas y, sobre todo, sinergia.

GRÁFICA NO.9

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACTITUDES QUE DEBEN ESTAR PRESENTE EN CADA MIEMBRO DE EQUIPO PARA QUE ESTE SEA EXITOSO?



Fuente: Tabla no.9, pregunta no.9 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a Contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico

TABLA NO.10

¿QUÉ CARACTERIZA UN EQUIPO DE TRABAJO EXITOSO?

Opción	Frecuencia	%
Todas las Anteriores	29	67%
Cooperación, participación y comunicación abierta	8	19%
Liderazgo, creatividad y metas en común	5	12%
Reconocimiento entre sus miembros, seguridad, compromiso	1	2%
Total	43	100%

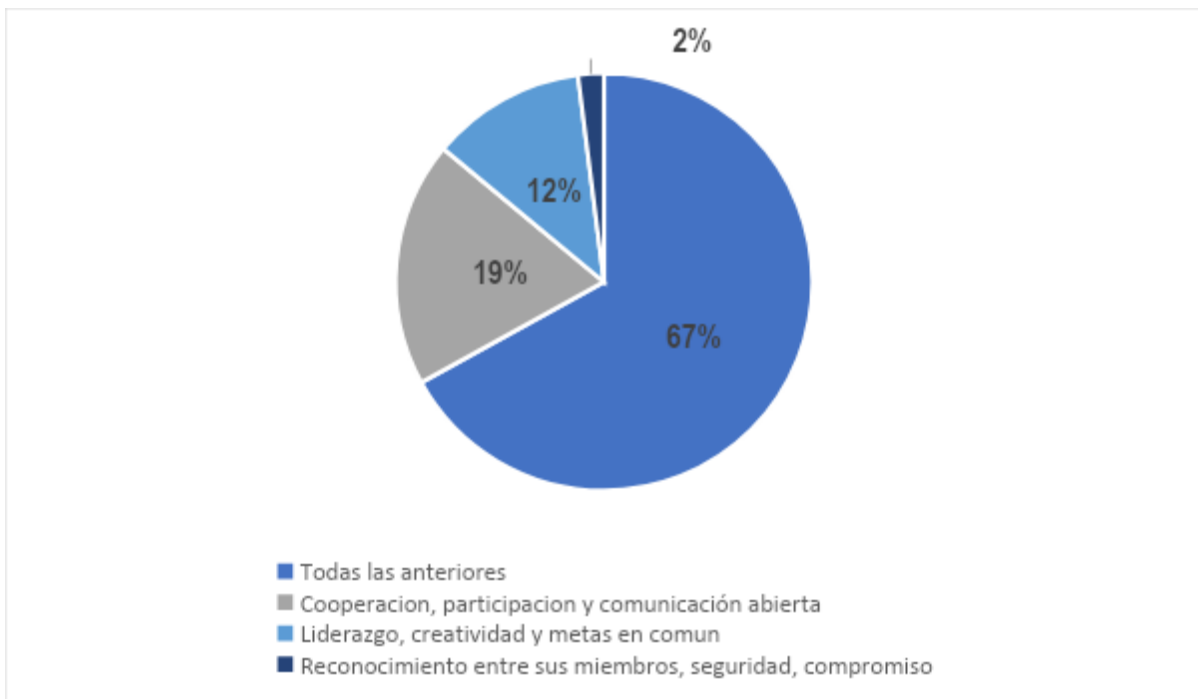
Fuente: La pregunta no.10 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 67% de los encuestados entiende que todas las opciones son características de un equipo exitoso, el 19% entiende que la cooperación, participación y comunicación abierta son características esenciales, el 12% el liderazgo, creatividad y metas en común y por último el 2% entiende que es importante el reconocimiento entre sus miembros, la seguridad y el compromiso.

GRÁFICA NO.10

¿QUÉ CARACTERIZA UN EQUIPO DE TRABAJO EXITOSO?



Fuente: Tabla no.10, pregunta no.10 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.11

DE LAS SIGUIENTES CUALIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO ¿CUÁL ES LA MÁS UTILIZADA DONDE LABORA?

Opción	Frecuencia	%
Coordinación, Comunicación y Confianza	16	37%
Poseemos un líder estimulante, motivador y que promueve la unión	11	26%
Interés y participación	9	21%
Decisiones son tomadas en consenso	7	16%
Total	43	100%

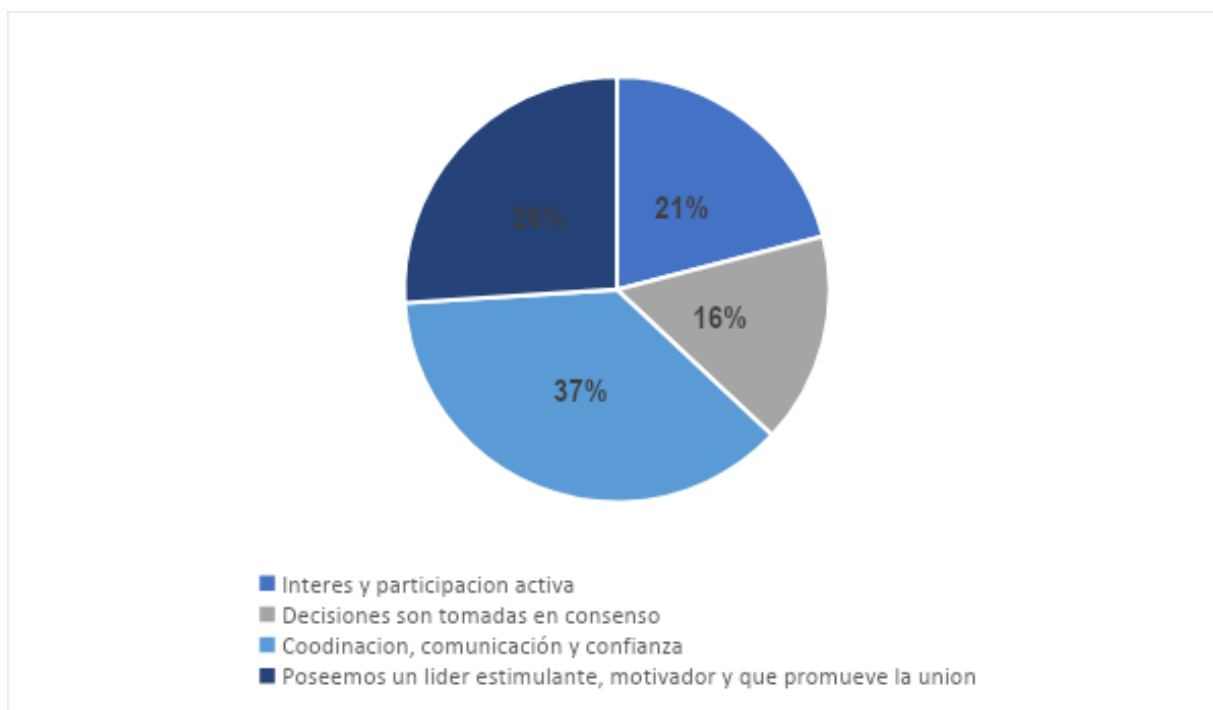
Fuente: La pregunta no.11 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados, el 37% de los encuestados está de acuerdo que la coordinación, comunicación y confianza son las cualidades más usadas en sus empresas al trabajar en equipos, el 26% poseen un líder que los estimula, los motiva y que busca la unión del equipo, el 21% entiende que un interés y participación caracteriza su equipo y el 16% nos dice que su equipo de trabajo toma decisiones en consenso.

GRÁFICA NO.11

DE LAS SIGUIENTES CUALIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO ¿CUÁL ES LA MÁS UTILIZADA DONDE LABORA?



Fuente: Tabla no.11, pregunta no.11 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.12

¿POR QUÉ ENTIENDE USTED QUE ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO?

Opción	Frecuencia	%
Fomenta un clima laboral Participativo y de cooperación	21	49%
Aporta habilidades para mejorar el manejo y soluciones a los conflictos laborales	14	32%
Prevé fallos, al transmitir y recibir informaciones de manera eficiente	8	19%
Total	43	100%

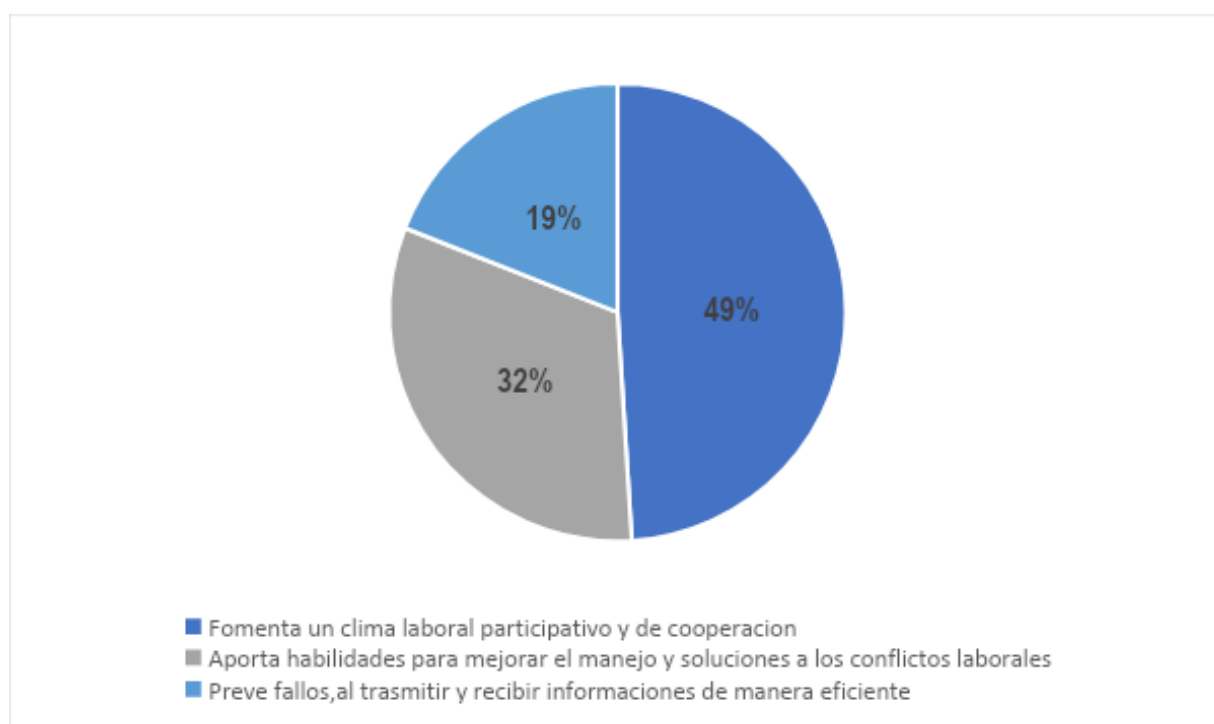
Fuente: La pregunta no.12 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 49% de los encuestados piensa que la comunicación es esencial para fomentar un clima laboral participativo y de cooperación, el 32% entiende que esta aporta habilidades para mejorar el manejo y resoluciones de conflictos, y el 19% dice que la comunicación prevé de fallos y que en esto radica su importancia. Estos enunciados en cierto sentido todos son reales, pero el porcentaje más alto nos confirma que la mayoría comprende que sin comunicación asertiva no hay trabajo en equipo.

GRÁFICA NO.12

¿POR QUÉ ENTIENDE USTED QUE ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO?



Fuente: Tabla no.12, pregunta no.12 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a Contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.13

¿QUÉ CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIO PARA LOGRAR LA EFICACIA DE SU EQUIPO DE TRABAJO?

Opción	Frecuencia	%
Llevar a cabo una buena comunicación, confianza y cooperación entre sus miembros	30	70%
Que cada miembro reconozca cuál es su rol y el de los demás	7	16%
Que existan procesos de retroalimentación y crítica constructiva	6	14%
Total	43	100%

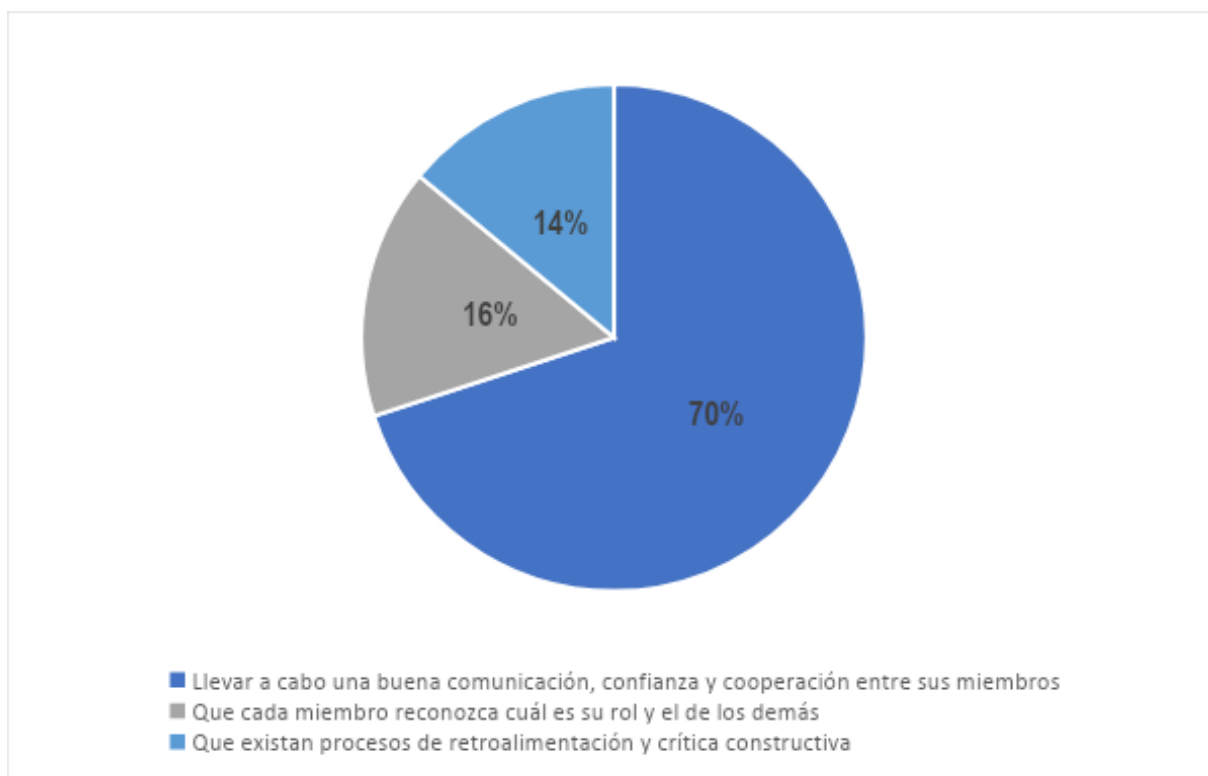
Fuente: La pregunta no.13 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 70% de los encuestados comprenden que una buena comunicación, la confianza y la cooperación entre los miembros de un equipo, los convierte en eficaces. El 16% cree que es importante conocer su rol y el de los demás miembros y el 14% está de acuerdo con que procesos de retroalimentación y crítica constructiva trae la eficacia a los mismos. Sigue destacando el hecho de que la comunicación, la confianza y cooperación son esenciales para el trabajo en equipo, pero al igual que estas, las demás serán factores determinantes en el momento de la ejecución de un proyecto colectivo.

GRÁFICA NO.13

¿QUÉ CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIO PARA LOGRAR LA EFICACIA DE SU EQUIPO DE TRABAJO?



Fuente: Tabla no.13, pregunta no.13 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a Contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.14

¿POR QUÉ, ¿CONSIDERA USTED QUE HOY EN DÍA LAS TAREAS EN EQUIPO SE VEN AFECTADAS, Y FRACASAN?

Opción	Frecuencia	%
Todas son correctas	21	49%
Desmotivación y falta de confianza entre los miembros	8	19%
Falta de coordinación y sentido de colaboración	7	16%
Falta de liderazgo y escasez de comunicación	6	14%
Objetivos mal definidos	1	2%
Total	43	100%

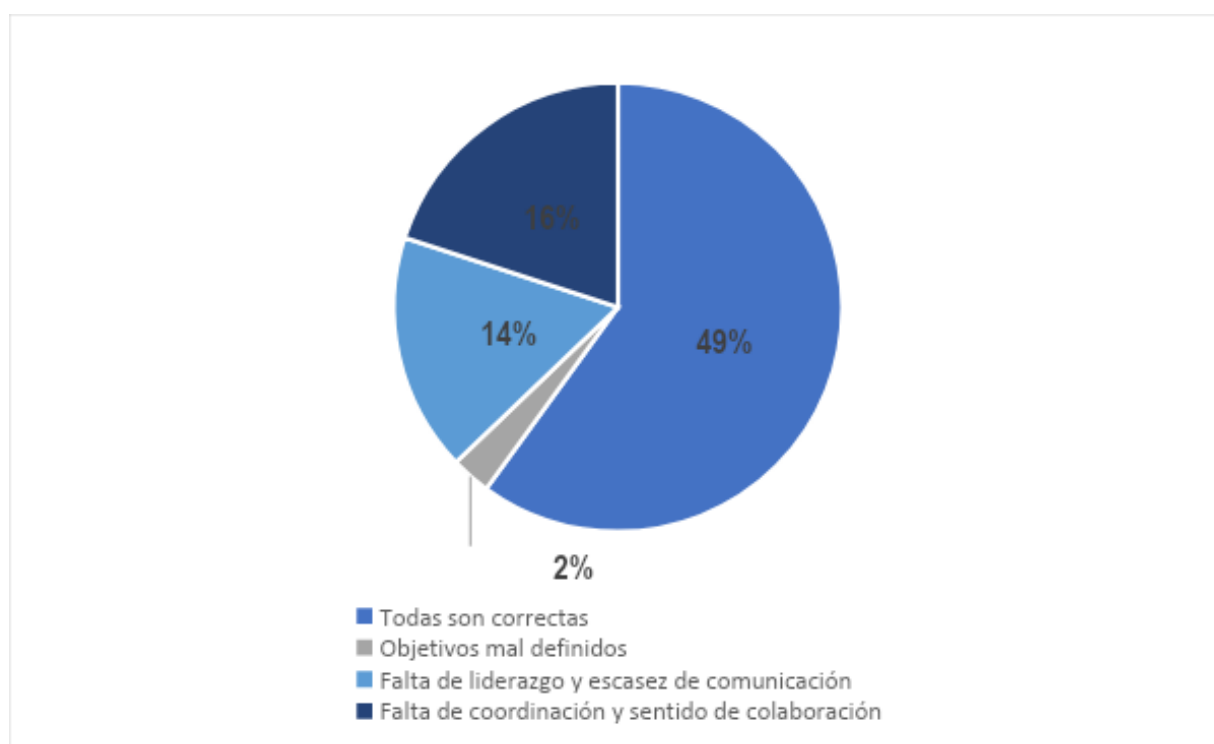
Fuente: La pregunta no.14 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 49% de los encuestados considera que todos estos factores influyen directamente en las tareas en equipo, un 19% cree que la desmotivación y la falta de confianza. El 16% entiende que la falta de coordinación y la colaboración logran el fracaso, el 14% dice que la falta de liderazgo y poca comunicación, por último, un 2% entiende que el fracaso es causado por la mala definición de los objetivos. Lo que nos dice que estos conocen todos los factores que influyen de manera positiva como negativa al trabajar en equipo.

GRÁFICA NO.14

¿POR QUÉ, ¿CONSIDERA USTED QUE HOY EN DÍA LAS TAREAS EN EQUIPO SE VEN AFECTADAS, Y FRACASAN?



Fuente: Tabla no.14, pregunta no.14 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

TABLA NO.15

¿CREE USTED QUE EL TRABAJO COLABORATIVO GARANTIZA EL ÉXITO DENTRO DE UNA EMPRESA?

Opción	Frecuencia	%
Si	42	98%
No	1	2%
Total	43	100.00%

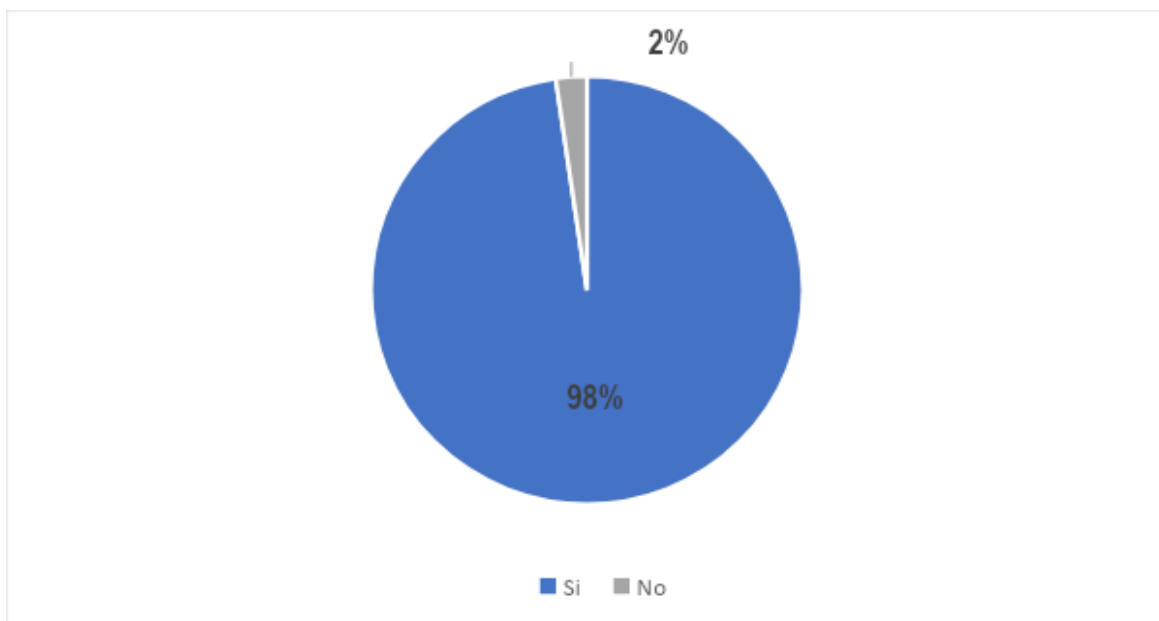
Fuente: La pregunta no.15 se aplicó mediante un cuestionario creado en Google Forms y compartido a contactos vía WhatsApp y correo electrónico.

COMENTARIO

A partir de los datos recolectados y analizados el 98% de los encuestados comprenden que el trabajo colaborativo garantiza el éxito dentro de una empresa, tan solo el 2% de estos contestaron que no garantiza. Lo que nos dice que todos están conscientes del gran beneficio del trabajo en equipo.

GRÁFICA NO.15

¿CREE USTED QUE EL TRABAJO COLABORATIVO GARANTIZA EL ÉXITO DENTRO DE UNA EMPRESA?



Fuente: Tabla no.15, pregunta no.15 del cuestionario creado en Google Forms y aplicado a contactos del sector empresarial vía WhatsApp y correo electrónico.

9. Presentación proyecto desarrollo Guía Empresarial

9.1 Descripción de la Guía

Las personas representan el activo más valioso de una empresa. El éxito empresarial depende, cada vez más, de una gestión rápida y eficaz del potencial de los colaboradores de una organización. El trabajo en equipo es la marca que hace diferentes a las organizaciones, pues hace que éstas incrementen cada vez más su valor agregado, las afianza y las convierte en referentes laborales, que destacan por ser plazas en los que todos los profesionales desean laborar, sumándole beneficios, tanto a estas como a los propios colaboradores que la componen.

Este material de apoyo y consulta se compone de una serie de temas que abarca desde la conceptualización de trabajo colaborativo, roles, tipos de equipo, etc. hasta orientaciones de los distintos tipos de estrategias que podemos utilizar para establecer un clima organizacional colaborativo y que impulse al desarrollo de equipos de trabajo orientados a resultados óptimos. Con la metodología utilizada buscamos poder orientar a los colaboradores en general de una organización sin tomar en cuenta jerarquías.

9.2 Propósitos de la Guía

9.2.1 Acompañar y orientar al lector hacia el desarrollo y adquisición de conocimientos y habilidades; al poner a la mano de estos los principales fundamentos, beneficios y pasos a seguir, para formar dentro de sus empresas, equipos de trabajo funcionales; estructurados tomando en cuenta las necesidades de estas y, sobre todo, sus metas y objetivos, a corto y largo plazo. Esta contempla una serie de pautas que ayudarán al desarrollo óptimo de las actividades diarias de las empresas, a partir de formar redes colaborativas.

9.2.2 Promover el desarrollo de una gestión moderna del trabajo orientada a resultados que anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos del trabajo colaborativo y que estimule el desarrollo de las personas y de las empresas dominicanas.

9.2.3 Informar a colaboradores y directores de sus funciones, enfoques, roles, de cómo están conformados los equipos de trabajo efectivos y estándares de estrategias en el lugar de trabajo.

9.2.4 Desarrollar e institucionalizar, de modo uniforme, un sistema integral de equipos orientados a resultados, que contenga controles, procedimientos, normas y procesos homogéneos que se apliquen al conjunto de las unidades de las empresas dominicanas.

9.2.5 Establecer el nivel de involucramiento y responsabilidades que todas las unidades administrativas y operativas tendrán, equipos orientados a resultados, normas y procesos mencionados.

9.2.6 Suscitar climas laborales sustentados en formas de comunicación directa y relaciones humanas armónicas con un estilo relacional sustentado en la cooperación, la rigurosidad práctica y profesional, el respeto a la pluralidad del pensamiento, así como la participación y compromiso con los principios orientados por parte de las empresas.

9.2.7 Promover el mejoramiento de la calidad del trabajo colaborativo en las empresas, de sus condiciones de trabajo y del desarrollo de acciones sistemáticas de prevención para cualquier problema presentado en las empresas en base a la orientación a resultados.

10. Necesidades que pretende cubrir

Hoy en día todas las empresas, sin importar su tamaño, actividad económica o en qué parte del mundo se encuentren, necesitan gestionar su capital humano y recursos en generar de manera inteligente y, sobre todo, innovadora. Con este material didáctico buscamos satisfacer una de las necesidades más importante de las empresas de hoy en día: lograr sinergia y cohesión entre sus colaboradores al momento de ejecutar las diversas planificaciones, proyectos y tareas rutinarias.

11. Importancia y Justificación

Esta guía busca ayudar al fortalecimiento del trabajo colaborativo profesional dentro de las empresas dominicanas, además de que le permitirá conocer y poseer un documento que sea su material de consulta sobre las diversas funciones, roles claves, así como ilustrar la manera correcta de conformar equipos efectivos, al igual que identificar cuáles son las mejores y más efectivas estrategias para lograr equipo orientado a resultados. Este material permite a estas disponer de una amplia gama de habilidades para fortalecer el liderazgo, la planificación estratégica y la mejora continua de los procesos.

12. Metodología de elaboración

Este material didáctico es el resultado del análisis cualitativo de datos, a partir de resumir e interpretar los conocimientos adquiridos del estudio grupal de varias fuentes bibliográficas sobre los fundamentos del trabajo en equipo. Además de esto, hemos desarrollado una encuesta para conocer las diferentes opiniones de colaboradores del ámbito empresarial en nuestro país. Esto, con el objetivo de poder comprender las necesidades y problemáticas que envuelven el trabajo colaborativo en las empresas locales y así poder producir este material de apoyo.

13. Secciones

En la sección primera definimos y analizamos la importancia e impacto del trabajo colaborativo, además de que se establecen los principales objetivos y propósitos, factores claves para desarrollarlo con éxito, el concepto y tipos de equipos de trabajo profesionales.

En la segunda nos enfocaremos en definir los distintos roles necesarios para establecer un trabajo colaborativo exitoso, los conocimientos a desarrollar serán sobre los perfiles de los miembros, adaptación, integración y ejecución, además de definir el concepto en el contexto empresarial. Aportamos descripciones de cada uno y un aspecto esencial serán las especificaciones de las funciones que cada uno desempeña en un equipo que logra resultados óptimos. Finalizando esta sección mostraremos de manera esquematizada el flujo del trabajo colaborativo para ilustrar de forma rápida cómo debe estructurarse y dirigirse este para que sea efectivo.

En la tercera sección abordaremos desde el proceso para conformar o estructurar un equipo, criterios fundamentales, objetivos, reglas, coordinación, comunicación, organización, distribución del trabajo, manejo de conflictos, etc. hasta la estructuración de estos, dependiendo de la cantidad de miembros que tienen estos (3 a 4 personas, 5 a 8 personas, 9 personas a +).

Por último, en la cuarta sección orientaremos sobre las distintas estrategias recomendadas para lograr tener equipos de trabajo orientados a resultados. Algunas de las estrategias que veremos serán:

1. Estrategias de distribución de roles y funciones.
2. Estrategias de distribución de actividades y tareas.
3. Estrategias de seguimiento de miembros y asignaciones.
4. Estrategias de comunicación y manejo de conflictos.
5. Estrategias de acompañamiento y supervisión.

14. Repositorio multimedia (Enlaces de acceso YouTube)

Video 1: Equipo de trabajo Deficiente

- Este video se creó con la finalidad de mostrar algunas de las deficiencias que se pueden dar al trabajar en equipo o de manera colaborativa. Este video esta producido por el Grupo B, del Diplomado Gestión de Equipos Orientados a Resultados, como parte del curso final de grado, de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=gmr05gA5M1Y>

Video 2: Equipo de trabajo Eficiente en el contexto laboral

- Este video muestra la continuación de nuestro proyecto de creación de un repositorio complementario para la Guía de trabajo en equipo, dentro del desarrollo del diplomado Gestión de Equipos Orientados a Resultados, como parte de nuestro curso final de grado de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA. Este busca escenificar un equipo de trabajo eficiente en el entorno laboral.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=-fzOJBZBvZQ>

Video 3: Presentación del proyecto final

- Este Video presenta nuestro proyecto final, la creación de una Guía Empresarial sobre Equipos Orientados a Resultados, como parte de la actividad práctica de nuestro Diplomado Gestión de Equipos Orientados a Resultados. Este, como curso final de grado,

para obtener nuestros títulos de Licenciados de la Escuela de Negocios y Turismo, de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=rwThMkCz-1o>

15. Conclusiones

Al concluir con este tan importante diplomado, que forma parte de nuestro curso final de grado y que además nos permitirá obtener nuestros títulos de grado en Administración de Empresas y Mercadeo, nos sentimos totalmente complementados y empapados de conocimientos.

Podemos asegurar que reforzamos nuestra capacidad para lograr; tanto conformar, como ser integrantes productivos de un equipo de trabajo. Y es que, desde el inicio, al desarrollar los fundamentos del trabajo en equipo, a través de las investigaciones de estas teorías tan importantes, pudimos profundizar y conocer la verdadera esencia del trabajo colaborativo. Dejándonos claro que este siempre será el camino hacia el logro de los objetivos y metas planificadas, sin importar en que contexto social lo ejecutemos, esto queda sustentado en que, como entes meramente sociales, los humanos necesitamos apoyarnos los unos a los otros para aunar fuerzas, expandir nuestros conocimientos, aprender de las experiencias propias y de los demás, provocando así, grandes cambios en nuestro entorno que promueven el continuo desarrollo.

15.1 Metas y aprendizajes logrados

Resaltando algunas algunas metas y aprendizajes logradas:

- 1. Pusimos en práctica las teorías aprendidas en nuestro mismo equipo.** Esta, podemos decir que fue una de las principales metas, pues a medida que íbamos avanzando podíamos constatar como cada uno de los fundamentos estudiados eran necesarios para ejecutar y mantener nuestro equipo enfocado en el objetivo final.
- 2. Logramos identificar los factores claves para lograr un trabajo colaborativo efectivo.** Demostrando cada vez más nuestro compromiso con el equipo, desarrollando procesos comunicativos abiertos, que, aunque a veces detonaban en conflictos, logramos transformar en una fortaleza que nos hacia obtener el resultado esperado al finalizar las asignaciones. Logramos desarrollar nuestros liderazgos y creatividad, pues compartíamos y respetábamos las ideas de cada uno, además de planificar y coordinar cada vez con mas efectividad las tareas.
- 3. Identificación de roles y funciones de los miembros del equipo.** Al estudiar sobre los roles y funciones en el equipo, y los diferentes roles que según Belbin, existen, pudimos identificar en nosotros mismos nuestro papel en el equipo. Este tema en particular nos fue

de gran ayuda, pues a partir de conocer el mismo, pudimos palpar nuestras fortalezas y debilidades, tanto de nosotros como del compañero, logrando así, buscar la complementariedad tan necesaria al trabajar de manera colaborativa.

- 4. Afianzamos y adquirimos más conocimientos, además de habilidades técnicas, al realizar la guía empresarial sobre equipos orientados a Resultados.** La realización de esta nos permitió englobar en un documento de carácter didáctico todos los fundamentos importantes que debemos tomar en cuenta al formar y trabajar en equipo. Nos permitió identificar esos puntos críticos que vivimos día a día en el plano laboral y que muchas veces no le ponemos atención, haciendo que la dinámica grupal y el clima organizacional se torne difícil. Una meta relacionada a esta guía desarrollada fue culminarla y obtener el resultado final; un material profesional que puede ser usado por cualquier empresa que quiera cambiar su clima y cultura organizacional, pues la misma traza las pautas para establecer una convivencia armoniosa, promueve la eficiencia, el desarrollo de liderazgo y, además, brinda estrategias para lograr equipos exitosos.

15.2 Experiencias

“Como aprendizaje adquirí gran conocimiento de los roles que se ponen de manifiesto en los equipos de trabajo, de igual forma aprendí que cuando se trazan los objetivos en un equipo de trabajo deben ser cumplidos, ya que si no se cumplen como lo amerita, esto puede llevarnos a cometer errores, creando así disgustos y malestares laborales lo cual afecta de forma negativa a los departamentos de una empresa y hace que no se lleven a cabo las metas y los plazos establecidos”. Crislandy Quezada

“Al iniciar este diplomado solo creí aprendería conceptos básicos y algún u otro termino nuevo sin embargo en la praxis de todos lo que aprendimos aun por más sencillo que pareciera que "Es importante trabajar en equipo" Esta pequeña frase es un principio el cual se apoya las grandes verdades de la sociedad y de las grandes revoluciones del mundo, ya que nadie podría atribuirse así mismo el desarrollo de alguna empresa, organización y/o movimientos sociales. Desde el día uno creció nuestras expectativas y fueron superadas cada una de ellas”. Wilberto Duarte.

“Uno de los aprendizajes mas importante que me dejo este diplomado es que nadie logra una meta o una gran hazaña sin la colaboración en redes. Luego de este estoy lista para poner en práctica en el plano profesional todo lo conocido sobre las etapas de formación de un equipo, la

identificación de roles y funciones, además de como diseñar estrategias dependiendo el tipo de equipo de trabajo que dirija. Estoy lista para seguir desarrollando mi liderazgo, a partir de identificar en las personas sus fortalezas, más que sus debilidades. Además de promover la cooperación, unión, responsabilidad, confianza y empatía en los equipos a mi cargo". Ysabel Garabito.

Este diplomado nos ayudó de forma abundante, ya que pudimos adquirir amplios conocimientos de lo que es la Gestión de Equipos Orientados a Resultados. Nos ayudó a empaparnos de las funciones y acciones que se deben lograr al trabajar en equipo para aumentar la eficiencia, calidad de las tareas realizadas, aumentar la imaginación de los colaboradores haciéndolos más creativos, motivar y cohesionarnos al momento de conformar un equipo. Esto nos permitirá ser profesionales a la vanguardia, con las experiencias y habilidades necesarias que exige la administración de hoy en día.

Para nosotros, esta fue la mejor etapa, ya que pudimos compartir con diversas personas, aprendimos de ellos y a la vez, pudimos expresar nuestros conocimientos. Este diplomado siempre lo recordaremos como la mejor experiencia en UAPA.

16. Referencias Bibliográficas

1. "Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996)." ("(PDF) Transformational leadership and group potency in ...") **Journal of Management**. https://krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Relations_Work_Teams.pdf
2. Belbin, R. M. (1981). **Management Teams Why They Succeed or Fail**. Oxford: Butterworth-Heinemann. https://primoa.library.unsw.edu.au/permalink/f/1gq3lal/UNSW_ALMA21118462870001731
3. Cruz Lablanca, I. D. L. (2014). **Comunicación efectiva y trabajo en equipo**. Madrid: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.
4. Gómez, J. (2017, August 18). *El trabajo colaborativo posibilita mayor eficiencia en la empresa*. Retrieved February 8, 2022, from <https://www.cerem.mx/blog/competencias-digitales-trabajo-colaborativo-en-la-red>
5. Halpem, D., & Castro, C. (2020). **Manuel de Trabajo Remoto ¿Como Trabajar a Distancia Manteniendo la Cercanía?** Santiago, Chile: Tren Digital.
6. Maxwell, J. C. (2002). **Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo**. Editorial Caribe. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Trabajo.en.equipo.pdf>
7. Peters, O. (2002). **La educación a distancia en transición. Nuevas tendencias y retos**. Universidad de Guadalajara. <https://riudg.udg.mx/bitstream/20.500.12104/73591/1/BSUV00011.pdf>
8. Ramos Ramos, P. (2015). **Dirección de Equipos de Trabajo: Liderazgo y Motivación**. (2nd ed.). ICB, S.L. <https://elibro.net/es/ereader/uapa/105616>
9. Recursos Humanos TV. (2022, enero 7). **La Importancia de Trabajar en Redes Colaborativas**. RHTV. Retrieved enero 7, 2022, from <https://recursoshumanos.tv/blog-de-la-semana/la-importancia-de-trabajar-en-redes-colaborativas/>

10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). **Comportamiento organizacional**. PRENTICEHALL. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
11. Sánchez Pérez, J. (2006). **Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo**. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/ereader/uapa/50133>
12. Varios A. (2013). **Manual trabajo en equipo Formación para el Empleo**. CEP. <https://elibro.net/es/ereader/uapa/50717>
13. Vértice, P. (n.d.). **Coordinación de equipos de trabajo**. Publicaciones Vértice, 2008. p ed. Málaga. <https://elibro.net/es/ereader/uapa/59349>

17. Anexos

17.1 Ficha presentación miembros del equipo



Críslandy Altagracia Quezada Báez

23 años, de San José de las Matas, provincia Santiago de los Caballeros.

Pertenece la Escuela de Negocios y Turismos; carrera Mercadeo de La Universidad Abierta para Adulto Uapa.

Labora en Corporación Agrícola La Loma, como Encargada de Compras y Ventas.

“La realización de esta guía me ayudo a demostrar mis capacidades, para formular y crear contenidos, aportando con esmero los conocimientos, valores normativos y ética, para cumplir adecuadamente con las expectativas esperadas en el desempeño de mis funciones y roles dentro del equipo”.

Wilberto Ray Duarte Santana

Nació, creció y vive en San Francisco de Macorís, Provincia Duarte, Republica Dominicana. Es cofundador de INICIA Leadership; que se dedica a gestión de procesos empresariales y COOPEUNFE; una cooperativa de servicios múltiples y crédito.

Pertenece a la Escuela de Negocios y Turismo, de la Universidad Abierta para Adultos Uapa; carrera Administracion de Empresas.



Ysabel Karina Garabito Veloz

Oriunda de Padre Las casas, Azua de Compostela, Rep. Dom. y residente en Santo Domingo. Pertenece a la Escuela de Negocios y Turismo, de la Universidad Abierta para Adultos Uapa; carrera Administracion de Empresas.

Con experiencia laboral en el Sector Financiero de más de 12 años, específicamente en el área de Atención al Cliente vía telefónica, Supervisando y liderando personal a cargo.

17.2 Agradecimientos

De manera conjunta queremos externar nuestros agradecimientos a Dios, por permitirnos lograr nuestra meta y siempre mantenernos firmes ante las adversidades.

A la Universidad Abierta para Adultos UAPA, por brindarnos la oportunidad de pertenecer a esta casa de estudios y dotarnos de conocimiento y preparación como profesionales.

Agradecemos grandemente a nuestra Facilitadora Acompañante; Eliana Campos Taveras, por cada uno de los conocimientos vertidos, su profesionalidad y siempre disposición en guiarnos hacia la consecución de nuestra meta como equipo.

Agradecemos a cada uno de nosotros por el empeño, responsabilidad y habilidad para superar los obstáculos derivados de la convivencia grupal; con la realización de este material didáctico, mostramos la verdadera esencia del trabajo en equipo: a pesar de las diferencias; mantener el norte y dar lo mejor de cada uno, para el logro de la meta trazada.

Crislandy Quezada

Wilberto Duarte

Ysabel Garabito

17.3 Dedicatorias

A Dios, por ser el único que nos puede dar y quitar. Tú me has dado esta vida tan maravillosa, en donde no existe mayor riqueza en la misma, cuándo se tiene un corazón limpio y puro. Por darme salud y fuerza para poder alcanzar mis metas.

A mis padres: Víctor y Eunice, por ser los únicos tesoros que tengo, por haberme dado la vida. Los cuales se esforzaron para que recibiera una educación de calidad y me inculcaron la gran importancia que es prepararse para el futuro. Toda mi vida me esforzaré para ser una mejor persona para ustedes, y estaré eternamente agradecida, los amo, Dios los bendiga siempre.

A mis hermanos, por haberme brindado apoyo y confianza en los momentos más difíciles, motivándome a seguir hacia delante aún más enfocada en mis metas, para así poder hacer este sueño realidad.

A Ubaldo por estar a mi lado en cada uno de mis pasos, en los momentos más difíciles, motivándome con amor, apoyo y comprensión para lograr mis propósitos y las metas establecidas.

Crislandy Quezada

Este proyecto está dedicado a la memoria de mi Pastor, Líder, Mentor, Amigo y Papá Josué Tineo, quien me animó en este campo de estudio y, durante muchos años me facilitó muchos de los conocimientos y herramientas presentadas en el proyecto. La fuerza y la fe de Josué durante sus últimos años de vida me dieron una nueva apreciación del significado y la importancia del amor, la amistad y sobre todo cómo vivir con el coraje de triunfar. Vivió su vida, actuando concienzudamente sobre sus creencias, ayudando a tanto a familiares como a extraños necesitados. Se enfrentó valientemente a su muerte física, pero permanece vivo simbólicamente en mi vida. Su ejemplo me mantuvo soñando cuando quise rendirme.

A mis compañeras de viaje, hoy culminan esta maravillosa aventura y no puedo dejar de recordar los conflictos, pero también los aciertos y horas de trabajo en esta última etapa para nuestra formación. Hoy nos toca cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de vida y no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia, por compartir horas de estudio.

¡Gracias Ysabel Garabito & Crislandy Quezada por su excelencia!

Wilberto Duarte

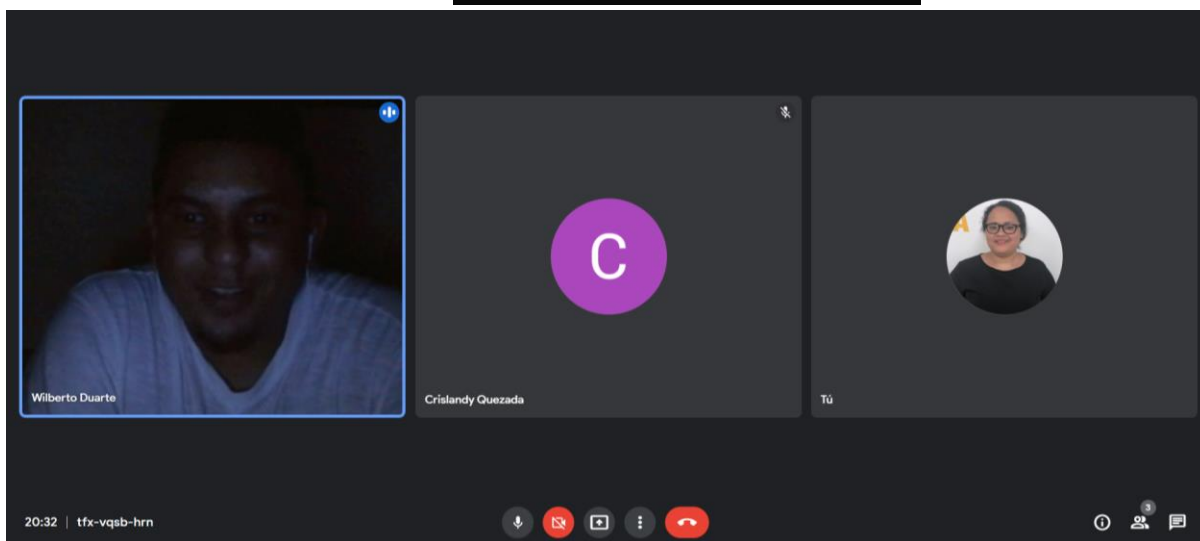
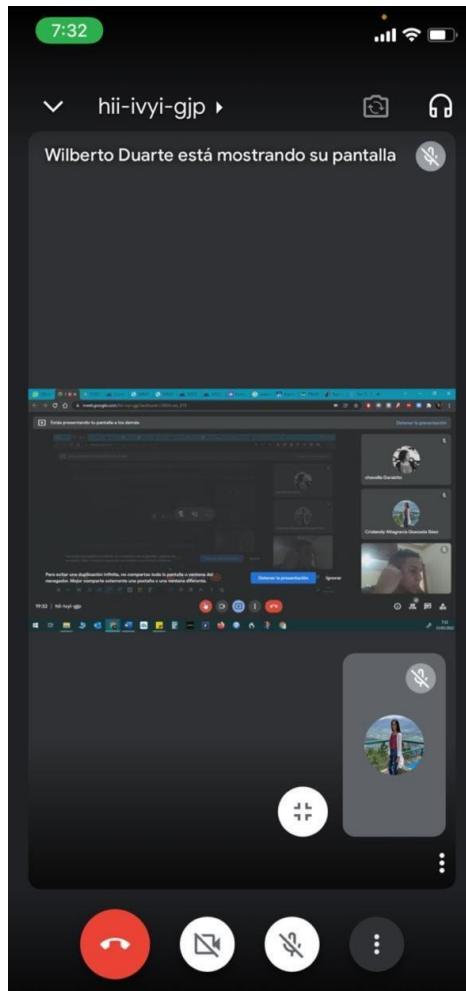
A mi Esposo e Hija; Rafael y Vera Vargas, por su sacrificio de tiempo y apoyo incondicional a lo largo de estos 4 años.

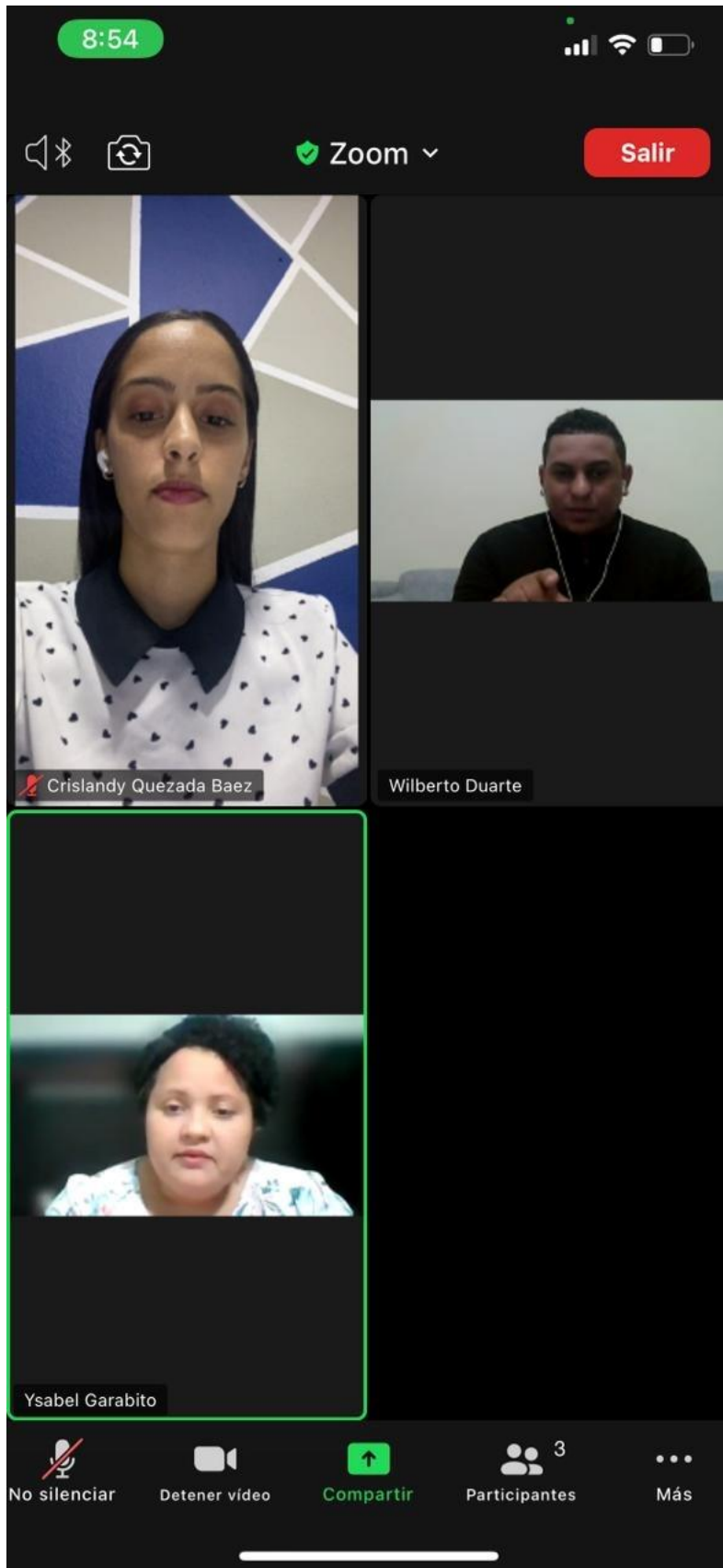
Mis amigos y familiares en general, por ser pilares que nunca me dejaron caer en los momentos más difíciles, siempre brindándome ese empujón que me colocaba un paso más cerca del logro de esta meta.

A mis dos Ángeles en el cielo; sé que me ven tranquilos y muy orgullosos.

Ysabel Garabito

17.4 Fotos de encuentros realizados por el equipo





17.5 Cuestionario usado para la Encuesta



UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS UAPA, ESCUELA DE NECOCIOS

Somos Estudiantes de Curso Final de Grado y necesitamos su colaboración con esta encuesta, que busca conocer su percepción sobre el trabajo en equipo de las Empresas.

A continuación se le presentan una serie de enunciados, le recomendamos leer cuidadosamente y seleccionar la respuesta que considera se apegue a su opinión.

¿Cuál es su género?

- Hombre
- Mujer

¿Cuál es su nivel académico?

- Bachiller
- Grado (Licenciatura)
- Maestría
- Doctorado

¿Cuál es su ocupación actual?

- Empleado Privado
- Empleado Público
- Empresario

¿Posición que desempeña en donde labora?

- Director/Gerente
- Encargado de Departamento
- Grupo Técnico
- Supervisión
- Grupo Operativo

...

¿Cómo describiría su experiencia cuando ha trabajado en equipo?

- Enriquecedora, de aprendizaje
- No enriquecedora
- Si su respuesta es no enriquecedora, justifique en "Otros"
- Otra...

¿Cuáles de las siguientes dificultades ha presentado con más frecuencia al trabajar en Equipo?

- Falta de compromiso, comunicación y empatía.
- Falta de liderazgo
- Poca comunicación y responsabilidad
- Falta de Motivación de los miembros

...

¿En la empresa que labora le permiten expresar sus ideas cuando ha trabajado en equipo?

- Siempre
- Nunca
- En determinadas ocasiones

...

¿Cuándo trabaja en equipo, se fijan y se les da seguimiento a las metas y objetivos de manera clara?

- Si, se fijan claramente y se les da seguimiento
- Si se fijan, pero no se les da seguimiento
- No se fijan objetivos claros

Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las principales actitudes que deben estar presente en cada miembro de equipo, para que este sea exitoso?

- Respeto y empatía hacia los demás y sus ideas
- Escucha asertiva, Comunicación y Cooperación
- Reconocer las habilidades o roles de cada miembro
- Ser flexibles y adaptarse a los cambios

Para usted ¿Qué caracteriza un equipo de trabajo exitoso?

- Liderazgo, creatividad y metas en común
- Cooperación, participación y comunicación abierta
- Reconocimiento entre sus miembros, Seguridad, compromiso
- Todas las Anteriores

De las siguientes cualidades del trabajo en equipo, ¿Cuál es la más utilizada donde labora?

- Interés y participación activa
- Decisiones son tomadas en consenso
- Coordinación, Comunicación y Confianza
- Poseemos un líder estimulante, motivador y que promueve la unión

¿Por qué entiende usted que es importante la comunicación dentro de un equipo de trabajo?

- Fomenta un clima laboral Participativo y de cooperación
- Prevé fallos, al transmitir y recibir informaciones de manera eficiente
- Aporta habilidades para mejorar el manejo y soluciones a los conflictos laborales

¿Qué considera usted que es necesario para lograr la eficacia de su equipo de trabajo?

- Que cada miembro reconozca cuál es su rol y el de los demás
- Llevar a cabo una buena comunicación, confianza y cooperación entre sus miembros
- Que existan procesos de retroalimentación y crítica constructiva

¿Por qué, considera usted que hoy en día las tareas en equipo se ven afectadas, y fracasan?

- Falta de liderazgo y escasez de comunicación
- Desmotivación y falta de confianza entre los miembros
- Falta de coordinación y sentido de colaboración
- Objetivos mal definidos
- Todas son correctas

⋮

¿ Cree usted que el trabajo colaborativo garantiza el éxito dentro de una empresa?

- Si
- No
- Si su respuesta es no, justifique en "Otros"
- Otra...
.....

17.6 Ficha recursos multimedia creados

FICHA MULTIMEDIA

Elaborado por:	Grupo B	Fecha de elaboración:	27/03/2022			
Nombre:	Trabajo en equipo (un equipo deficiente)					
Descripción del contenido:	Este video se creó con la finalidad de mostrar algunas de las deficiencias que se pueden dar al trabajar en equipo o de manera colaborativa. Este video esta producido por el Grupo B, del Diplomado Gestión de Equipos Orientados a Resultados, como parte del curso final de grado, de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.					
Dirección Url:	https://www.youtube.com/watch?v=gmr05gA5M1Y					
Tipo de material multimedia	Video	X	Audio		Recurso	

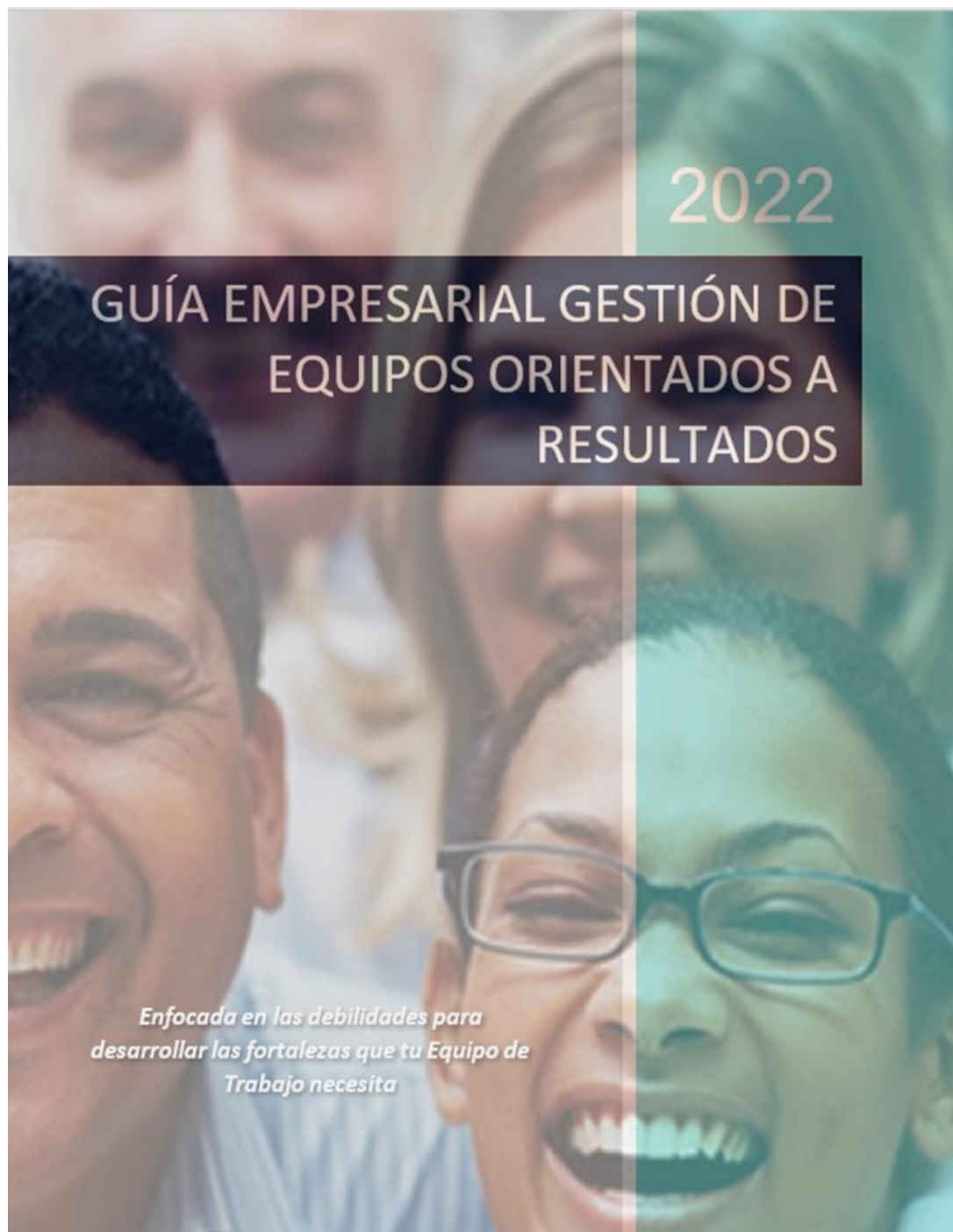
FICHA MULTIMEDIA

Elaborado por:	Grupo B	Fecha de elaboración:	03/04/2022			
Nombre:	Un Equipo eficiente en el contexto laboral					
Descripción del contenido:	Este video muestra la continuación de nuestro proyecto de creación de un repositorio complementario para la Guía de trabajo en equipo, dentro del desarrollo del diplomado Gestión de Equipos Orientados a Resultados, como parte de nuestro curso final de grado de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA. Este busca escenificar un equipo de trabajo eficiente en el entorno laboral.					
Dirección Url:	https://www.youtube.com/watch?v=-fzOJBZBvZQ					
Tipo de material multimedia	Video	X	Audio		Recurso	

FICHA MULTIMEDIA

Elaborado por:	Grupo B	Fecha de elaboración:	11/04/2022			
Nombre:	Presentación proyecto final creación Guía empresarial sobre trabajo en equipo					
Descripción del contenido:	Este Video presenta nuestro proyecto final, la creación de una Guía Empresarial sobre Equipos Orientados a Resultados, como parte de la actividad práctica de nuestro Diplomado Gestión de Equipos Orientados a Resultados. Este, como curso final de grado, para obtener nuestros títulos de Licenciados de la Escuela de Negocios y Turismo, de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.					
Dirección Url:	https://www.youtube.com/watch?v=rwThMkCz-1o					
Tipo de material multimedia	Video	X	Audio		Recurso	

17.7 Capturas de la Guía elaborada



TRABAJO COLABORATIVO PROFESIONAL

SECCIÓN I



- Definición del trabajo colaborativo profesional
- Importancia e impacto del trabajo colaborativo en las empresas
- Objetivos y propósitos del trabajo colaborativo
- Factores claves del trabajo colaborativo efectivo
- Concepto de trabajo en equipo y tipos de equipos profesionales

9

Definición del trabajo colaborativo profesional

El trabajo colaborativo es el resultado de la unión de las habilidades y temperamentos individuales que, unificados, a través de procesos comunicativos asertivos, generan resultados eficaces en pro del logro de las metas colectivas. En éste, todos los miembros que componen el equipo asumen las responsabilidades de los proyectos que emprenden tanto los aciertos, como los errores. El trabajo colaborativo implica la unión de un grupo de personas. Los mismos tienen objetivos y metas comunes, realizan sus tareas en un clima que promueve la cooperación, armonía, organización, creatividad y el desarrollo del potencial de sus miembros a través del liderazgo y el empoderamiento de éstos, con el fin de convertirlos en colaboradores que impulsen cambios positivos en ellos mismos y en el equipo, al brindarles confianza, fortaleciendo sus capacidades, ampliando su visión y sobre todo implantando una cultura que busque el logro de las metas de la organización de forma conjunta.

Éste es por excelencia una de las estrategias de organización y administración de las tareas que más ventajas brindará a las empresas. Sus grandes beneficios van desde lograr eficiencia en las actividades, sin importar su magnitud, hasta implementar y sostener en el tiempo una cultura organizacional colaborativa que logre sinergia grupal y, sobre todo, un clima laboral armonioso, que se fundamente en el respeto, la empatía y procesos comunicativos eficaces.



10

5. **Cooperación.** Como valor esencial y objetivo clave del trabajo colaborativo, el logro de esta proveerá a la organización y al equipo el logro de sinergia y cohesión grupal, además de excelentes relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, motivación y un clima organizacional caracterizado por ser armonioso.

6. **Participación.** Promover una cultura equitativa que logre brindar confianza al colaborador es importante para así empoderarse en pro de su desarrollo como individuo y miembro de un colectivo.

7. **Reconocimiento de roles de sus miembros.** Que cada miembro del equipo pueda conocer sus roles e identificar el de los demás será un factor clave para el desarrollo de la efectividad grupal, pues podrá identificar sus fortalezas y debilidades, con el fin de que pueda complementarse con los demás miembros del grupo y viceversa.

8. **Planificación.** Será uno de los tantos aspectos esenciales al momento de buscar lograr que el trabajo colaborativo sea efectivo, ya que por medio de una correcta planificación se ponen en prácticas acciones para llevar a cabo las estrategias diseñadas en pro de la consecución de los objetivos, tomando en cuenta la situación actual y los diversos factores que pueden incidir para que el trabajo en equipo no sea efectivo. Ésta es una herramienta que les permite a los líderes o coordinadores ser proactivos y prevenir problemas que pueden darse en el trabajo grupal.

9. **Sentido de identidad o pertenencia.** Este es un elemento fundamental a desarrollar en cada miembro del equipo, ya que a través de éste es que la empresa logrará cohesionar a la persona, hace referencia al vínculo que desarrolla este con el equipo e implica sentimientos, deseos, percepciones y afectos, que se van construyendo con las experiencias. El poseer sentido de pertenencia o identidad con un equipo de trabajo permite una actitud participativa y de cooperación.



15

Concepto de trabajo en equipo y tipos de equipos profesionales

Para (Varios A., 2013, 9), el trabajo en equipo, *"implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman el equipo. Además, implica realizar el trabajo comprometiendo a los miembros del equipo. Desarrollar la tarea existiendo liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización y cooperación entre quienes participan en este"*.



"El trabajo en equipo requiere que los miembros que formen parte de él, tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo las tareas y estrategias diseñadas para la consecución de estas."



16

ROLES Y FUNCIONES CLAVES EN EL TRABAJO EN EQUIPO

SECCIÓN II



- Enfoques del trabajo colaborativo: perfil de miembros, adaptación, integración y ejecución
- Definición de rol y función en el contacto empresarial
- Descripción de los principales roles y funciones en el trabajo colaborativo
- Esquemalización del trabajo colaborativo

21

Enfoques del trabajo colaborativo: Perfil de miembros, adaptación, integración y ejecución

Cuando hablamos de enfoque en el trabajo en equipo o colaborativo se hace alusión a los tipos de problemas o situaciones y su nivel de complejidad, para determinar que se requiere para la resolución de los mismos, además el tipo de participación o roles necesarios.

Los diferentes enfoques del trabajo colaborativo ayudan a las empresas a poder impulsar una mejor cultura organizacional basada en valores y principios éticos, por medio de implantar un clima de total confianza, receptividad y colaboración. Esto ayuda a poder romper los bloques y barreras, además de fomentar el desarrollo de nuevos escenarios para favorecer la adaptación al cambio, así como el crecimiento humano y profesional de cada uno de los integrantes de los diversos departamentos, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

Los enfoques al trabajar en equipo ayudan al diseño de estrategias tomando en cuenta situaciones complejas en las que intervienen componentes sociales, económicos, biológicos y culturales para comprender el porqué de un comportamiento o conducta, por parte del individuo, al trabajar en equipo.

Los diferentes enfoques del trabajo colaborativo buscan plantear concepciones de abordaje de problemas al trabajar en equipo a partir de tener una vista integral tanto de la situación como del individuo, englobando aspectos como mente, cuerpo y espíritu, además de la relación de éste con su entorno. Según estos requerimientos necesarios será el enfoque a utilizar: multi, inter o transdisciplinario.

A continuación, detallamos los diferentes tipos de enfoques al realizar trabajo colaborativo:

Enfoque multidisciplinario

Este se refiere a la resolución de problemas que pueden presentarse en el trabajo en equipo a partir de aunar distintas disciplinas y partiendo de que cada miembro tiene la capacidad de poder aportar sus conocimientos para alcanzar la meta esperada y los objetivos trazados e ir avanzando a pesar de los obstáculos que se puedan presentar en un determinado departamento. Este enfoque se logra cuando cada uno de los integrantes que componen el equipo multidisciplinario realizan sus aportes partiendo de su especialidad, causando gran impacto en la reducción de las tareas; pues los mismos dominan distintas disciplinas, experiencias y métodos que le permiten abordar las situaciones desde distintas perspectivas.

Al tener un enfoque multidisciplinario, los profesionales colaboradores de un departamento que los componen, parten de un análisis integral o valoración del ambiente, planteamiento de un diagnóstico y el diseño de acciones para ejecutar las soluciones.



22

Adaptación, integración y ejecución

Al momento en que las empresas incorporan a nuevas personas a un departamento buscan la adaptabilidad de los mismos con el equipo, diseñando estrategias para que cada uno de los colaboradores reconozca en su compañero y conozca su rol en el mismo, y así se distribuyan las responsabilidades de forma equitativa, además de que se planteen los objetivos y roles con claridad. Esto ayuda a poder enfrentarse a cualquier cambio que se presente de forma repentina dentro de un departamento y a que el colaborador pueda adaptarse con facilidad a nuevos retos que se presenten en la trayectoria de su labor.



Al hablar de integración, nos referimos cuando el grupo de colaboradores de una empresa está cohesionado y éste ha podido obtener una excelente comunicación con sus compañeros, en donde se sienten seguros en el entorno que comparten tareas. Esto ayuda al colaborador a poder identificar y conocer con exactitud todas las normas que están establecidas en la empresa en donde labora, el funcionamiento que tiene y a conocer más a fondo las personas de su alrededor. Esta se da cuando el colaborador va desarrollando cada vez más su sentido de pertenencia y se identifica con los valores de la organización y su equipo de trabajo. El resultado de una correcta integración será en lo adelante sinergia grupal.



27

El proceso de ejecución en el trabajo de forma colaborativa da paso a que los integrantes conozcan las formas de alcanzar el éxito de las tareas en base a objetivos bien determinados, gestiones planificadas de manera estratégica y, sobre todo, que el equipo reconozca cuáles son los roles y funciones de los integrantes para a partir de esto empoderarlos para que inicien una búsqueda de eficacia y eficiencia en las diversas funciones que desempeñen.

La correcta ejecución permite un buen manejo de los componentes de un equipo de trabajo, en donde todos se sientan capaces de poder crear vínculos profesionales y compañerismo; al desarrollarse redes colaborativas reales que tengan el poder de resolver cualquier situación, reconociendo, dirigiendo y comunicándose de manera asertiva entre ellos.

Una correcta ejecución del trabajo en equipo propiciará el logro de productividad, además de que la empresa se posicionará de manera competitiva en el mercado, al desarrollar una cultura organizacional que promueve y logra que la colaboración sea su principal fundamento.



28

Estrategias de seguimiento

Hoy en día, las estrategias de seguimiento a los equipos de trabajo se centran en acciones que busquen cuidar el estado emocional de los colaboradores y además de esto, promover medios de control que faciliten la coordinación de los mismos. Para la administración de hoy, el factor emocional es clave en el logro de los diferentes proyectos planificados y en el logro de bienestar colectivo, pues un colaborador que por factores externos como estrés no está motivado, será uno que difícilmente será productivo, no será buen líder o simplemente no logrará comunicarse con los demás integrantes del equipo. Además, será uno que empezará a practicar el ausentismo, dejará de realizar sus asignaciones y no mostrará empatía alguna con sus compañeros en la organización. Por esta razón, muchas empresas ofrecen asesorías psicológicas a sus colaboradores, usando la comunicación interna para motivarlos a que rompan rutinas y busquen ayuda de ser necesario.

Otra estrategia moderna es centralizar su estructura y diferentes tareas en software que permiten la coordinación de manera rápida utilizando la internet. OneDrive de Microsoft es un buen ejemplo de esta, en la cual se puede administrar desde tareas hasta calendarios, sin necesidad de llevar controles tradicionales que conocemos. Para el uso de estos, debemos destacar que la base de su óptimo funcionamiento es la comunicación, pues no importa que tanto tecnologías disponibles tengamos si no logramos comunicarnos y gobernar de acuerdo sobre las asignaciones, roles y reglas como base.

Otra estrategia de seguimiento son las reuniones de equipos empresariales, tanto para coordinar como para el seguimiento, pero ojo, estas deben ser productivas, con guiones o planificaciones de temas verdaderamente necesarios, pues muchas reuniones más que productivas resultan en una pérdida de tiempo.




43

Estilos de Liderazgo

Según la Teoría situacional de Hersey y Blanchard, no existe un modelo exclusivo de liderazgo a seguir; estos nos explican que el mismo será definido por las circunstancias y situaciones del momento. Lo que su teoría del liderazgo intenta decirnos es que nunca existirá un modelo ideal, sino que podremos usar uno autoritario, participativo o con enfoque en las tareas.

Todo va a depender de las necesidades o situaciones que viva el equipo. Hersey y Blanchard piensan que el estilo de liderazgo debe usarse partiendo de tres factores: dos de ellos dependen del mando y que se va afectado directamente por las personas supervisadas. Esto quiere decir que básicamente influirá el modo en que el líder guía a las personas sobre cómo, cuándo y dónde deben hacer una tarea, sus niveles de comunicación y asertividad y un punto que es importante y olvidado que uno de los más importantes: el nivel de madurez emocional de los subordinados (capacidad para asumir el cumplimiento de metas, responsabilidades y habilidades en general). Lo que básicamente nos dice la teoría de liderazgo es que la combinación de estos tres factores determinará el estilo de liderazgo, que básicamente es uno que actúa dependiendo de la situación. Así así, podemos resaltar los siguientes estilos de liderazgo que podremos encontrar, según (Ramírez Ramos, 2015, 155, 157).

- **Ineficiente.** Jefe que implanta relación de control, presionando para que los demás sufran a su presión, imponen directrices para que se cumplan.
- **Coercitivo.** Es individualista, no es motivador, ya que siempre desea que se haga lo que ordena, puede castigar si no se realiza su mandato y premiar si se realizan.
- **Director, controlador,** pero con apariencia de amable. Con suavidad consigue su cometido, puede ser muy amable pero siempre buscando que se haga lo que ordena. Poco nivel de rendimiento, por su enfoque por el control.
- **Generadores de afiliación.** Crean ambientes cordiales y amistosos, necesitan amigos y confianza. Buscan generar respeto mutuo en el equipo, y a partir de este motivar. No presionan, y se preocupan por el sentir de los demás.
- **Jefe que fomenta la afiliación.** No motivan, pues ponen en primer plano la armonía, ante el cumplimiento de los objetivos y metas. Buscan apaciguar y no se arriesgan a no tenerlo, evitan y suavizan los conflictos.
- **Democráticos.** Existen que motivan a través de la autorrealización y el reconocimiento son esenciales. Para ellos el control excesivo reduce el rendimiento. Es tolerante y confiado, es dependiente, pero, sobre todo, trata a los demás miembros del equipo como profesionales.
- **Generadores de logros y metas.** Se concentran en generar niveles óptimos de rendimiento, guiando a los colaboradores a centrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos.
- **Fijador de pautas.** Esta guía con su ejemplo, para el es difícil delegar y se responsabiliza por los éxitos o fracasos del equipo. No implanta controles, pero sus normas de rendimiento son elevadas.
- **Formador.** Motiva a los miembros de equipo para que sea el máximo de su capacidad, por tal razón se convierte en un formador de estos. Trabajan con estrecha relación. Éste premia tanto por el esfuerzo realizado como por el alcanzado, pues entiende que no todos pueden conseguir grandes rendimientos.



44

Definición de rol y función, en el contexto empresarial

Al hablar de un rol nos referimos claramente a la función o papel que alguien desempeña en determinada tarea o espacio. Una sola persona puede desempeñar diversos roles a diario, pues en cada ámbito de nuestras vidas debemos ser actores y ejecutores de acciones para poder lograr metas y objetivos. Éstos están predefinidos por las habilidades y competencias que se poseen. Una profesión es un claro ejemplo de un rol, que, a su vez, conlleva el desarrollo de otros roles al desempeñarse; pues éstos no son más que un conjunto de conductas y actitudes aprendidas que vienen influenciadas por nuestras particularidades como individuos, formación y fruto de la convivencia.

Los roles también se pueden concebir como funciones dadas a personas para poder en distintas circunstancias actuar de acuerdo a reglas, políticas o pautas, y así cumplir con lo requerido atendiendo a necesidades o expectativas. Su función es definir para que se ejecute una acción y qué objetivos o propósitos busca. Ahora bien, al definir qué es una función podemos ver que éstas hacen referencia a capacidades propias que poseen los individuos para realizar tareas a partir de ser conscientes del potencial de éste. Esto quiere decir que la diferencia entre rol y función radica en que el rol lo determina la función que se está ejerciendo. Los mismos son asignados por estudios realizados o formación, experiencias, edad, estatus o jerarquía en la empresa, por ejemplo. Estos serán los determinantes de la función que tendremos en el equipo, pues en éste podemos ejercer varios y dependiendo de éstos será nuestra actuación, o sea, que actuaremos en función al rol.



29

Descripción de los principales roles y funciones en el trabajo colaborativo

Los equipos son muy diversos y de por sí tienen necesidades diferentes las cuales deben estar muy presente al momento de la selección de los miembros del equipo, ya que a veces los miembros de manera natural querrán elegir sus roles. Sin embargo, un equipo no es una persona. Los roles deben ser asignados y/o elegidos en base a las aptitudes y actitudes, con el fin de lograr complementariedad en el equipo.

El liderazgo es una parte principal de los roles porque según el tipo de equipo podría adaptarse y/o combinarse para realizar una fusión complementaria. El rol del líder puede complementarse como coordinador, monitor evaluador, impulsor y/o cerebro dependiendo el contexto y las necesidades del equipo.

En esta guía no queremos encasillar este valioso rol a un estándar específico, pero es importante estar consciente de la moldeabilidad de éste.

El Modelo de Rol de Belbin (1981) es uno de los modelos más conocidos en el desarrollo de los errores de equipo porque se concentra en nueve roles y cómo éstos son esenciales dentro las actividades de un equipo. Estas "agrupaciones" de conducta, se concretaron en los siguientes roles:

- Roles orientados a la acción y sus funciones: impulsor, implementador y finalizador
- Roles orientados a las personas: coordinador, cohesionador e investigador de recursos.
- Roles cerebrales: cerebro, monitor, evaluador y especialista.

A continuación, detallamos los roles y sus funciones:

Roles orientados a la acción y sus funciones

Impulsor

Trae dinamismo, desafío, prospera bajo presión. La dirección y valor para superar obstáculos. Es un líder enfocado al objetivo que está lleno de energía, que tiene una alta motivación para alcanzar las metas. Les gustan los desafíos, conducir y empujar a otros a la acción y ganar. Se crecen con los problemas. No les importa tomar decisiones impopulares. Son problemáticamente los miembros del equipo más eficaces al garantizar realizaciones concretas.

Compatibilidad con otros roles de equipo

Los coordinadores son quienes mejor dirigen a los impulsores ya que pueden canalizar su energía. También pueden ser líderes por monitores evaluadores quienes pueden ayudarles a pensar antes de actuar. Como mánager, los impulsores trabajan bien junto a implementadores ya que apreciarán su eficiencia y enfoque en la tarea o con Cohesionadores que podrán suavizar cualquier malentendido que pueda surgir.



30

Cohesionador (trabajador de equipo)

Orientados socialmente, sensibles. Son los miembros que más apoyan a los compañeros de equipo. Son sociables y se preocupan por los otros. Tienen una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas. Son muy diplomáticos. Buenos oyentes y generalmente muy aceptados por el grupo. Funcionan peor bajo presión y en situaciones que implican confrontación.

Compatibilidad con otros roles de equipo

Los Cohesionadores pueden trabajar bien cuando son dirigidos por cualquier otro rol, pero tal vez sean más valiosos para los mánager impulsores que necesitan ayuda para resolver los conflictos que surjan. A su vez, es probable que los cohesionadores sean mánager populares para la mayoría de los demás roles sin embargo pueden tener dificultades para evitar que los coordinadores o impulsores dominantes tomen las riendas.



Investigador de recursos

Aporta entusiasmo, extrovertido, comunicativo. Explora oportunidades: desarrolla contactos. Son buenos comunicadores dentro y fuera de la organización. Son negociadores naturales, dados a explorar nuevas oportunidades y desarrollar contactos. Son rápidos para captar las ideas de otros y adaptarlas. Tienen una personalidad relajada con un fuerte sentido de la observación y una predisposición a ver las posibilidades de lo nuevo. Sin embargo, a menos que se les estimule, su entusiasmo rápidamente se desvanece.

Compatibilidad con otros roles de equipo

Es probable que los Investigadores de Recursos se lleven bien con la mayoría de sus compañeros, pero pueden trabajar bien para un superior impulsor que aprecia su capacidad para pensar rápido. Como mánager, los investigadores de recursos a menudo necesitan un finalizador que les ayude con el seguimiento de los detalles.



33

Roles cerebrales (pensamiento y resolución de problemas)

Cerebro

Trae creatividad, imaginativo, poco ortodoxo. Soluciona problemas difíciles. Generalmente prefieren actuar por sí mismos, a distancia de los otros miembros del equipo, usando su imaginación y a menudo trabajan de un modo poco convencional. Tienen a ser introvertidos y reaccionan fuertemente a las críticas y a la alabanza. Demasiados en una organización, pueden ser contraproducentes porque tienden a pasar el tiempo defendiendo sus propias ideas y entrando en conflicto con otros.

Compatibilidad con otros roles de equipo

Los coordinadores son quienes mejor dirigen a los cerebros ya que pueden hacer el mejor uso de sus talentos y ayudarles a mantener sus ideas en línea con las necesidades del equipo. Como mánager, los cerebros funcionan bien cuando cuentan con el apoyo de un monitor evaluador que puede testar sus ideas, o con un implementador que puede transformar sus ideas en acciones prácticas.



Monitor/evaluador (supervisor)

Aporta juicio objetivo, sobriedad y estrategia. Va a todas las opciones. Juzga meticulosamente. Según el modelo, esta es una persona juiciosa, prudente, inteligente con una baja necesidad de logro. Son lentos para decidir. Suelen dar muy buenos consejos. Para los de fuera parecen secos, aburridos e incluso excesivamente críticos. Algunas personas se extrañan de que se conviertan en directivos. Sin embargo, muchos son clave en puestos de planificación y estrategia y obtienen buenos resultados en puestos de alto nivel donde un número relativamente pequeño de decisiones generan grandes resultados.

Compatibilidad con otros roles de equipo

Los coordinadores son quienes mejor dirigen a los monitores evaluadores, ya que pueden garantizar que se les consulte en los momentos relevantes. Se entienden bien con la mayoría de los otros roles, con la posible excepción de los impulsores (que probablemente se frustrarán con el ritmo del cambio) y con compañeros monitores evaluadores, ya que es probable que este tipo relación se torne en un debate prolongado en el que no se alcance ninguna conclusión.

34

CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO SECCIÓN III



- Proceso para conformar o estructurar un equipo.
- Criterios fundamentales en la conformación de un equipo: objetivo, reglas, coordinación, organización, distribución del trabajo, mecanismos de comunicación, manejo de conflictos, estrategias de seguimiento, valoración de resultados, estilos de liderazgo, motivación, negociación, etc.
- Propuesta de estructuración de equipos de 3-4 personas, 5-8 personas, 9+.

37

Proceso para conformar o estructurar un equipo

En la formación de los equipos se deben evaluar las habilidades de los colaboradores que se adecuan para el cumplimiento de los objetivos. La estructuración de los equipos busca simplificar los procesos o fases por cuales estos pasan buscando entender las diferentes dinámicas que estos manejan. Se han realizado diversos estudios para determinar el proceso adecuado para la formación de un equipo eficaz, sin embargo, el psicólogo Bruce Tuckman diseñó en el 1965 un modelo publicado como un ensayo "Developmental sequence in small groups" (Secuencia de desarrollo en grupos pequeños) que con el tiempo fue evolucionando hasta el modelo que desarrollaremos a continuación, las fases para la conformación, desarrollo y crecimiento de los miembros.

Fases en la creación de un equipo de trabajo

1. Formación. Durante esta primera fase, los componentes del equipo evalúan las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas. En lo emocional se sienten ilusionados con el proyecto encomendado. Aunque se conocen poco, las relaciones son cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos.

En este proceso es importante definir los roles según (Belbin, 1981) que en la sección #2 habíamos mencionado para que el equipo pueda tener una adecuación correcta.

En esta fase el líder debe tomar una postura de Maestro delegando tareas, esclareciendo las funciones e impartiendo los objetivos, la visión, misión, los valores, Etc.

2. Agitación. En esta segunda etapa aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo. Surgen las primeras dificultades, lo que origina respuestas emocionales. Aparecen las primeras diferencias de carácter entre sus miembros, tensiones y roces entre ellos. En esta fase el líder debe tomar la postura de coach provee las herramientas para identificar los conflictos y que mediante preguntas intragrupales puedan resolverse formando así la madurez del equipo.

3. Normalización. El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente. Los participantes son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante, lo que obliga a superar los enfrentamientos personales. El proyecto va avanzando, lo que permite recuperar el optimismo.

En esta fase el líder debe mostrarse como un mentor teniendo así un control menos activo mostrando la confianza que posee en el equipo.

4. Realización. Es la etapa de madurez, en la que el equipo está acoplado, controla su trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en una fase muy productiva en la que comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.

En este momento se debe tomar una postura de asesor, ya que el equipo es capaz de resolver los problemas y solo se le debe orientar sobre las mejores soluciones.

38

Distribución del trabajo

Para que un equipo de trabajo sea exitoso se deberá distribuir las tareas de manera eficiente y equitativa. Con esto se buscará que no se sobrecargue una persona con más tareas de las que le corresponde, o que se asigne un rol al cual no le pertenece. Recordemos que una de las ventajas de identificar los roles en el equipo de trabajo es que cada miembro identifica su papel en el mismo para identificar sus fortalezas y debilidades. Muchas veces, al asignar tareas será necesario también desarrollar estrategias inclinadas a que estas promuevan el desarrollo de conocimientos. De igual manera, se recomienda que cada cierto tiempo se cambien las responsabilidades para así evitar el cansancio o desmotivación de los colaboradores por rutina.

Mecanismos de Comunicación

El intercambio de información es un criterio clave al momento de trabajar en equipo. Un equipo de trabajo deberá poner como principal fundamento la comunicación asertiva entre sus miembros. Esta es la forma por la cual fluirán las ideas, retroalimentación y manejo efectivo de conflictos, a través de esta, se logra mejorar los vínculos tanto de manera interna de la empresa, como externas. Los equipos de trabajo que gozan de buena comunicación, por lo general logran posicionar sus organizaciones en posiciones privilegiadas en el mercado, pues cuando existen los mecanismos idóneos de comunicación, dicha calidad impacta en el logro de productividad a partir de que sus procesos se vuelven más eficientes. La capacidad de comunicarse provee a los equipos de trabajo el poder para familiarizarse con las herramientas a partir de poder compartir ideas en el mismo lenguaje o nomenclatura, utilizando estas para concretar los objetivos planificados. Según (Sánchez de Amoraga & Gómez-Acebo, 2010, 57) "una buena comunicación resulta fundamental para que un grupo se convierta en equipo, promueve relaciones exitosas y el proyecto común es comprendido por todos, es un factor clave para alcanzar los objetivos y genera responsabilidad y poder en los miembros".

Las empresas de hoy en día, además de los procesos tradicionales de comunicación, poseen una serie de herramientas tecnológicas que le permiten mantener el flujo de informaciones necesarias; correos electrónicos internos y externos, aplicaciones como teams, zoom, flotas corporativas, etc., serán ejemplo de los diferentes mecanismos de comunicación modernos. Si bien estas son de grandes beneficios, también es cierto que las empresas deberán mantener siempre cuestionantes sobre si la transmisión de los mensajes es correcta, si se recibe, si se interpretó de manera correcta el mismo, si existen procesos de retroalimentación fundamentados en una buena comunicación, si se motiva de manera correcta al comunicar, etc. Pues como dijimos, si no se tiene una correcta ejecución y control de los procesos comunicativos, estos pueden generar situaciones infundadas en las malas interpretaciones.



41

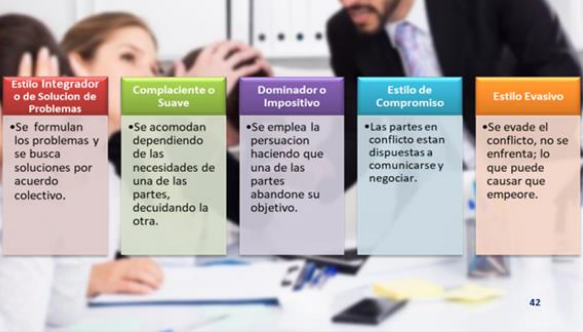
Manejo de Conflictos

Para manejar los conflictos en los equipos de trabajo se deberá determinar si estos son funcionales o disfuncionales, esto debido a que, dependiendo de estos dos tipos, sabremos si los mismos estimularon de manera positiva o no al equipo. Si el mismo es funcional, brindará la oportunidad de revitalizar el equipo a través de sus miembros, además proveerá herramientas que estimulen la creatividad al buscar soluciones ricas de ideas.

Por su parte, los conflictos disfuncionales tendrán efecto totalmente contrario a los funcionales; negativos. Actitudes como competencias dentro del grupo, choques de personalidades, confusión en los roles, y valores incompatibles con el grupo, será el resultado de un conflicto que no promueve el crecimiento del equipo.

Para manejar los conflictos será necesario establecer estilos de gestión.

ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS



Estilo Integrador o de Solución de Problemas	Complaciente o Suave	Dominador o Impositivo	Estilo de Compromiso	Estilo Evasivo
• Se formulan los problemas y se busca soluciones por acuerdo colectivo.	• Se acomodan dependiendo de las necesidades de una de las partes, decidiendo la otra.	• Se emplea la persuasión haciendo que una de las partes abandone su objetivo.	• Las partes en conflicto están dispuestas a comunicarse y negociar.	• Se evade el conflicto, no se enfrenta; lo que puede causar que empeore.

42

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN EQUIPO ORIENTADO A RESULTADOS

SECCIÓN IV



- Estrategias de distribución roles y funciones
- Estrategias de distribución de actividades y tareas
- Estrategias de seguimiento de miembros y asignaciones
- Estrategias de comunicación y manejo de conflictos
- Estrategias de acompañamiento y supervisión

52

Roles sociales y sus departamentos:

- **Compras.** Un rol adecuado sería el Investigador de recursos.
- **Recursos humanos.** Un rol adecuado sería el cohesionador.

En este proceso se deben mantener en cuenta que cada miembro debe presentar una idea de por cual razón ese departamento debe tener una inversión y es que cada miembro de un ambiente tenso y controlado quedará en evidencia de manera natural las habilidades, orientación a logro, escucha, inteligencia y la comunicación, de los colaboradores.

El rol del coordinador y el cohesionador saldrán de manera espontánea cuando los diferentes colaboradores deseen de manera egoísta la inversión para su departamento. El coordinador tratará de tomar el control, influenciando la toma de decisiones. El cohesionador buscará que la mayor cantidad de departamentos sean escogidos para la inversión. Entendiendo que, aunque los colaboradores según los roles que desempeñan no elijan el departamento según el perfil este mostrará su naturaleza.

La razón por la cual no sugerimos que el rol de coordinador y el Departamento de dirección/gerencia sean parte de manera explícita es porque en medio de evaluaciones y análisis del comportamiento de los colaboradores es que en la mayoría de las ocasiones buscan una posición de mando o quieren destacar como líderes sin embargo el Rolplay los evalúa de manera implícita.

Estrategias de distribución de actividades y tareas

Sabemos lo importante que son los roles. Estos analizan las habilidades individuales para complementar al equipo.

En este sentido sabemos que el equipo tiene objetivos que deben cumplir y por eso se deben distribuir las actividades y tareas. Como las tareas son diferentes no todos son adecuados para que algunos miembros de manera individual puedan desarrollarla.

La estrategia es una adaptación de los roles en la distribución y es que trabaja sobre el trabajo del modelo de Belbin. Los roles son las actividades en el equipo, sin embargo, la distribución son las tareas que realiza el equipo.

Es importante destacar que hay tareas que algunos colaboradores quizás por las habilidades que poseen no podrían realizar como otros miembros, pero hay que destacar que como parte del equipo las tareas puedan moldearse a miembros.



55

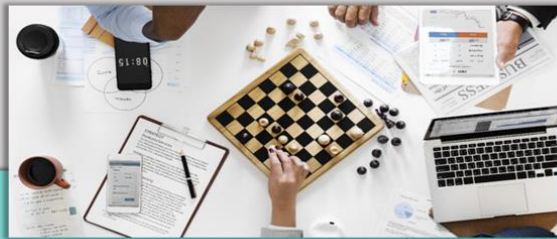
Las tareas pueden organizarse según la complementariedad como mencionaremos a continuación.

- Las tareas que tienen una estructura bien definida: Implementadores y Finalizadores.
- Las tareas tienden a variar según el entorno. Cohesionadores e investigador de recursos.
- Las tareas que tienen una responsabilidad individual: cerebros, impulsores y especialistas.
- Las tareas que requieren la toma de decisiones ciertas: coordinadores, monitores evaluadores y cerebros.
- Las tareas que se han resacadas que llevan mucho tiempo sin finalizar: implementadores, finalizadores e impulsores.

En el proceso de la definición de nuevas metas o diseño de estructuras para el cumplimiento de los objetivos del equipo se pueden considerar las siguientes combinaciones de los roles:

- **Estructuración de los objetivos:** impulsor y coordinador.
- **Buscar ideas adecuadas:** cerebro e investigador de recursos.
- **Unificación de las ideas:** cohesionador y cerebro.
- **Planificación:** Monitor evaluador y especialista.
- **Creadores de relaciones:** implementador y coordinador.
- **Organización de recursos:** implementador y coordinador.
- **Iniciación y finalización del proyecto:** implementador y finalizador.

Para distribuir de forma efectiva es importante que las tareas se puedan explicar de manera específica dándole un contexto al colaborador, estableciendo los parámetros adecuados para la finalización, teniendo un ambiente de colaboración para que mutuamente se proporcionen ayuda, etc.



56

Estrategias de comunicación y manejo de conflictos

Para lograr comunicación y manejo eficiente de conflictos, es necesario que todos los colaboradores cumplan con sus roles y funciones, además de que los mismos estén capacitados en base a los objetivos que se quiere lograr en la empresa, para que de esta forma y de manera constructiva, puedan generar y crear bases de constituciones de equipos con altos rendimientos, para un trabajo colaborativo fundamentado en la comunicación, y así poder generar interacciones directas y efectivas, en donde se establezca un buen entendimiento de todas las partes, y en donde se rompan las barreras, se incremente la participación, construyendo relaciones positivas entre colaboradores y el buen desarrollo personal, el cual garantizará el logro de disciplina y un comportamiento ético en el accionar de los colaboradores.

Las estrategias de Comunicación deben buscar garantizar la interacción por medio de correos, Chat, aplicaciones para asignar tareas y demás, esto ayuda a tener los miembros de los equipos comunicados y actualizados en tiempo real, hoy en día son muy frecuentes las videoconferencias, permitiendo así establecer una conexión a distancia en tiempo real, para llevar a cabo de forma efectiva tratadas importantes dentro de los departamentos y la coordinación de las funciones y responsabilidades por los diferentes niveles jerárquicos. Para garantizar la coordinación, mayor integración del personal y la participación de trabajos colaborativos implementando la creatividad y el aumento del compromiso con sus compañeros y con la empresa. Logrando así tener la capacidad de resolver a tiempo, problemas relacionados con su ámbito laboral, quejas que se puedan presentar por departamentos o colaboradores y reclamos que puedan surgir por cuestiones laborales. Ayudando así a crear sugerencias de mejoras para el buen funcionamiento y coordinación de las acciones a realizar dentro de los departamentos, sin que esto afecte el trabajo.

59

La comunicación ayudará a coordinar el funcionamiento de todas las actividades de los departamentos de una empresa, favoreciendo la motivación y promoviendo así la calidad de vida del trabajo, lo cual resulta en mantener un ambiente o clima organizacional adecuado en los departamentos. Es la forma más fácil en la que los colaboradores pueden dirigirse a los demás planteando de forma coherente las acciones a realizar, buscando organizarse de forma eficiente y logrando resultados efectivos por medio de planificaciones y procesos comunicativos asertivos. Para esto es importante que las empresas comuniquen con claridad a los colaboradores las acciones con las responsabilidades que estas conllevan bien delimitadas, para así lograr el flujo de ideas y crear impactos positivos dentro de estas.

Resaltando algunos de los beneficios de establecer estrategias de comunicación y Manejo de Conflictos:

- Generar un buen desarrollo de ideas para la ejecución de tareas en los diversos trabajos en equipo logrando así reflexionar y aportar procesos formativos, para el buen funcionamiento de las actividades y la calidad del trabajo. Para esto los colaboradores estarán orientados por capacitaciones, las cuales determinarán las brechas para que no exista una barrera personal por parte de los colaboradores.
- Garantizar que todos los colaboradores estén actualizados en base a sus competencias la coordinación del trabajo en equipo.
- Buscar orientar cada vez más a los colaboradores con las herramientas necesarias para fortalecer las informaciones, minimizar los riesgos por medio de rumores dentro de los departamentos, mejorando así el clima laboral a través de la comunicación efectiva.

- Una buena comunicación ofrece indicadores sobre el clima laboral, refuerza la cohesión del grupo y proporciona mejor flujo de informaciones minimizando así los riesgos de divulgación por parte de los colaboradores.
- La motivación se activa e incrementa el sentimiento de pertenencia por parte de los colaboradores ayudando así a facilitar el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. Actuando, así como la forma más eficiente de generar y concientizar a los colaboradores sobre los objetivos de la empresa.
- Proporcionar por medio de la comunicación la confianza entre los integrantes de un equipo para fortalecer sus debilidades y convertirlas en fortalezas.



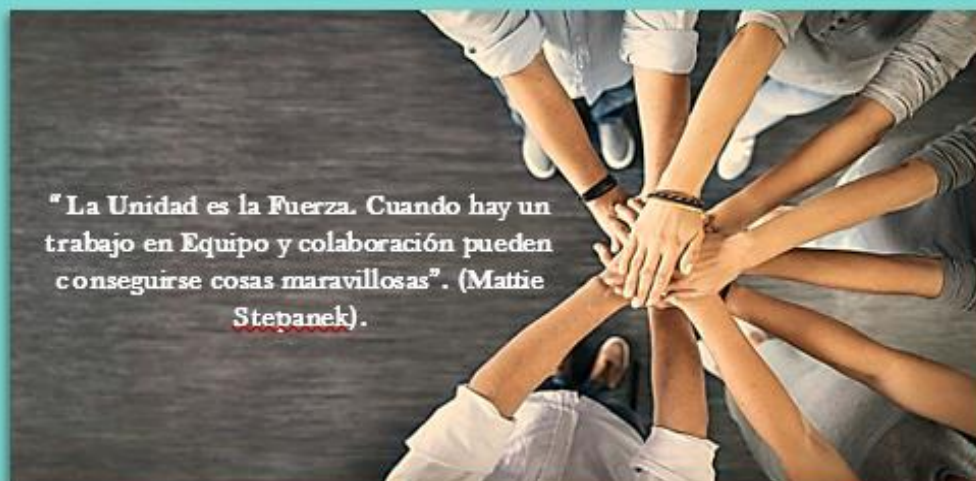
Manejo de conflictos

Para (Cruz Lablanca, pág. 109) El conflicto es una lucha entre al menos dos partes dependientes entre sí, que perciben que sus objetivos son, hasta cierto punto, incompatibles. La habilidad para resolución de conflictos ayudará a los colaboradores a poner a prueba sus conocimientos y madurez emocional, los retará a probar si este puede enfrentar consecuencias en torno a su comportamiento en el ámbito laboral, que pudo haber derivado en conflictos. Una de las principales estrategias que sugerimos para manejar los conflictos es que se desarrolle un enfoque hacia una buena atención a los problemas que están sucediendo, que se realice un exhaustivo análisis para ver su detonante y que se busque siempre la forma de comunicar de forma entendible lo que piensa cada parte involucrada, además de promover la implementación de procesos de negociación que busquen minimizar el conflicto. Para esto se debe disponer de las siguientes estrategias:

- Investigación: se llevarán a cabo investigaciones para verificar el por qué o las causas del conflicto, esto se logrará por medio de entrevistas, sesiones que ayudarán a los colaboradores a poder tener mejor manejo de problemas, para que no detone en enfrentamientos, además se le proporcionarán test y pruebas, para tomar decisiones correctivas en torno a las actitudes detectadas que derivaron en el conflicto.
- Se dará seguimiento a la experiencia formativa, en donde cada uno de los integrantes de los equipos recibirán capacitaciones de cómo poder enfrentarse y tener el mejor manejo, además de cómo se deben llevar a cabo las resoluciones de los conflictos, confrontaciones y de cómo pueden llevar a cabo un mejor proceso de negociación en torno a estos, con el fin de mejorar las relaciones y fortalecer la comunicación, creando confianza y responsabilidad, por parte de cada uno de los integrantes del equipo, así como potenciando las competencias blandas y la eficiencia personal.
- Implementar charlas, entrenamientos individuales, videoconferencia (en caso de que los colaboradores no se encuentren en las empresas), etc. Para acercarnos más y desarrollar compañerismo.
- Poner a disposición de los colaboradores consultas psicológicas para ayudarlos a lidiar con la presión, el estrés y desmotivación; pues muchas veces las situaciones externas de la empresa provocan que actitudes que derivan de estas detonen en conflictos dentro de ellas. Muchos colaboradores no saben manejar la presión o frustración y de esto se derivan ambientes conflictivos y tóxicos. Por esto es importante que las empresas de hoy en día pongan total énfasis en ayudar al colaborador a mantener su salud mental.

60

17.8 Otros





**“No hay algo así como un hombre
hecho a sí mismo. Alcanzaras tus metas
con la ayuda de los demás”.**
(George Shion)



**“El Taj Mahal se construyó como un
equipo, sin un equipo era un sueño
lejano”.**
(Vinita Kinra)



“Nosotros=Poder”.
(Lori Meyers)



**“Las hormigas son criaturas exitosas. Son
exitosas porque saben que la mente del
equipo es superior a la mente del individuo”.**
(Mehmet Murat Ilday)