

El trabajo en equipo como competencia blanda en jefes y empleados para alcanzar empresas sostenibles.

Sharick Daniela Ariza Álvarez, Yulieth Dayana Guerrero Toscano y Leidy Tatiana Vargas Guerrero.

Trabajo de grado presentado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Directora

Luz Helena Villamizar Cáceres

Magister en Administración de Organizaciones

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Este proyecto lo dedico primordialmente a Dios por brindarme las facultades para sacar adelante mi carrera, así mismo por otorgarme una madre maravillosa que me apoyó en todo el proceso, que con su inigualable amor fue mi soporte y mi luz en los días nublados, por su sacrificio, por creer en mis capacidades, por demostrarme con su ejemplo de perseverancia que todo lo que me proponga lo puedo lograr, por brindarme la oportunidad de superarme y desearme lo mejor en cada paso dado en este camino de la vida. A mi abuelita y mi tía por ser fuente de inspiración, por los consejos y por llevarme siempre en sus oraciones. A mi pareja por ser un pilar fundamental en este recorrido, por motivarme cuando no creía en mis fortalezas, por su ayuda, comprensión, paciencia y amor en este trayecto. A mis amigas, por los gratos momentos que hemos compartidos y en especial a Dayana por su incondicional apoyo en cada proceso de este andar. A cada uno de los docentes que con su gran labor impartieron sus conocimientos para formarnos como profesionales capaces y emprendedores.

Sharick Daniela Ariza Álvarez

A Dios por guiar mis pasos y nunca abandonarme, por estar presente en todo momento y darme las capacidades de culminar con esta etapa profesional.

A mis padres Elizabeth y Aldemar y a mis hermanos Estefany y Bayron por ser mi motor y mi mayor fuerza de motivación durante este proceso, por confiar en mí y ser mi inspiración y el pilar de mi vida.

A mi novio Daniel y mi suegra Janeth, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por hacerme parte de su familia y siempre animarme a culminar esta etapa de mi vida.

A mis mascotas Mahía, Dante y Mechas, porque me brindaron su amor y me dieron fuerzas en los días que más lo necesitaba.

A mis amigas Leidy V., Marcela, Leidy T., Isa y Sharick, por las experiencias compartidas, por su apoyo durante la carrera y por permanecer unidas desde el principio hasta la culminación de esta linda etapa profesional, y en especial a Sharick por estar siempre presente en los momentos más difíciles brindándome su compañía y ser parte fundamental durante todo el proceso. A Lina por estar siempre presente brindándonos sus enseñanzas, su comprensión y motivándonos a ser mejores.

A mi jefe Dr. Sergio y a mis compañeros de trabajo Lizeth, Catherine, Daniel y Adriana por impulsarme a ser mejor, por aportarme sus conocimientos y su apoyo y por creer en mí y en mis capacidades.

Y a todos los docentes que formaron parte de esta linda etapa brindándome sus enseñanzas, por ser pieza fundamental e indispensable para culminar este proceso.

A todos y cada uno de ellos dedico este trabajo.

Yulieth Dayana Guerrero Toscano

A Dios por haber puesto me mi camino está grandiosa oportunidad, por ser mi guía y poner cada cosa en el lugar justo en el momento apropiado.

A mí padres y hermana, gracias por tantos valores que me inculcaron, por ser ese apoyo constante porque sé que siempre quisieron verme llegar lejos sin importar las adversidades, definitivamente no es solo mi sueño es el orgullo de decirles lo logre por ustedes y para ustedes

A mi esposo, gracias por haberme acompañado desde el día 1 por ser mi compañero de lucha, por aventurarse a aprender e indagar cuando muchas veces no entendía de que le hablaba, sabes que este triunfo no es solo mío.

A mí pequeña Emma llegaste cuando estábamos a mitad del proceso, pero me diste la fuerza necesaria para continuar con más fuerzas y que te sintieras muy orgullosa de tu mamá.

A mis compañeras y amigas Isabel, Sharick, Dayana, Marcela, Leidy porque durante la carrera me brindaron un apoyo incondicional por haber aprendido tantas cosas bonitas tanto en lo profesional como en lo personal, sé que contaré con unas colegas y amigas para toda la vida y a doña Lina por habernos motivado y apoyado en cada etapa en representación de nuestras mamás.

Leidy Tatiana Vargas Guerrero

Agradecimientos

Principalmente queremos agradecer a Dios por estar en cada etapa de este proceso, por guiarnos durante toda la carrera y darnos la fortaleza de culminarla brindándonos un sin fin de conocimientos y experiencias.

A nuestras familias por ser parte fundamental y nuestro mayor motor para culminar nuestra carrera universitaria y en especial a nuestra directora Luz Helena Villamizar Cáceres por su apoyo incondicional, por aportarnos sus conocimientos y guiarnos en el desarrollo del presente Seminario de Investigación.

A todos los docentes que nos acompañaron durante este proceso brindándonos un aprendizaje enriquecedor para nuestra vida personal y profesional y a la Universidad Industrial de Santander por su gran esfuerzo de formar grandes profesionales.

Finalmente, a todas y cada una de las integrantes de este seminario por su gran esfuerzo, dedicación y responsabilidad para cumplir satisfactoriamente el desarrollo de este trabajo.

«La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo»

Nelson Mandela.

Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 18 |
| 1. Generalidades del seminario de investigación | 20 |
| 1.1. Qué es el seminario de investigación..... | 20 |
| 1.2. Objetivo del seminario de investigación..... | 20 |
| 1.3. Ventajas del seminario de investigación..... | 21 |
| 1.4. Características del seminario de investigación | 21 |
| 1.5. Organización del seminario de investigación | 22 |
| 1.5.1. Tema del Seminario de Investigación..... | 22 |
| 1.5.2. Dirección del seminario | 22 |
| 1.5.3. Desempeño de los roles | 23 |
| 1.6. Metodología | 24 |
| 2. Problema de Investigación | 25 |
| 2.1. Descripción del problema | 25 |
| 3. Objetivos | 29 |
| 3.1.1. Objetivo General..... | 29 |
| 3.1.2. Objetivos Específicos..... | 29 |
| 3.2. Justificación | 29 |
| 4. Planeación..... | 31 |
| 4.1. Estudio bibliográfico..... | 31 |
| 4.2. Planificación de las sesiones (temas, subtemas) | 47 |
| 5. Ejecución..... | 50 |
| 5.1. Documentación para los subtemas..... | 50 |

| | |
|--|----|
| 5.2. Desarrollo de una sesión | 50 |
| 5.2.1. Documentos que intervienen en cada sesión | 51 |
| 6. Documentos finales..... | 52 |
| 6.1. Fundamentos teóricos del trabajo en equipo..... | 52 |
| 6.1.1. Características del equipo de trabajo: | 54 |
| 6.1.2. Factores que caracterizan los equipos de trabajo como eficientes:..... | 55 |
| 6.2. Conductas que debe desarrollar un líder para fomentar el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la organización | 56 |
| 6.3. Evolución del trabajo en equipo | 61 |
| 6.3.1. Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman:..... | 65 |
| 6.3.2. Curva de desempeño de equipo de Katzenbach y Smith | 66 |
| 6.3.3. Modelo Lacoursiere: | 68 |
| 6.4. Elementos del trabajo en equipo | 70 |
| 6.4.1. Componentes del trabajo en equipo..... | 72 |
| 6.4.2. Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo..... | 73 |
| 6.4.3. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo | 76 |
| 6.5. Estructura del trabajo en equipo | 82 |
| 6.5.1. Dinámica interna del trabajo en equipo | 85 |
| 6.5.1.1. Roles dentro del equipo de trabajo..... | 85 |
| 6.6. Aplicación de habilidades blandas en el trabajo en equipo. | 91 |
| 6.6.1. Habilidades blandas que acompañan al trabajo en equipo..... | 93 |
| 6.6.2. Objetivos de las habilidades blandas | 96 |
| 6.6.3. Categorización de las habilidades blandas..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| 6.6.4. Pasos para desarrollar habilidades blandas | 99 |
| 7. Estrategias y técnicas para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo | 100 |
| 7.1.1. Estrategias Lúdicas para fortalecer el trabajo en equipo. | 100 |
| 7.2. Técnicas y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equip | 102 |
| 7.2.1. Técnicas explicativas: | 105 |
| 7.2.2. Juegos de simulación empresarial:..... | 107 |
| 7.2.3. Técnicas de motivación..... | 109 |
| 7.3. Técnicas las 5 C. | 112 |
| 7.4. Técnicas para el trabajo en equipo..... | 117 |
| 7.4.1. Técnicas para la fase de diseño y concepción (preparen) | 118 |
| 7.4.2. Técnicas para la fase de evaluación (apunten)..... | 118 |
| 7.4.3. Técnicas para la fase de ejecución (fuego) | 121 |
| 7.5. Técnicas para lograr la unión de un equipo de trabajo | 122 |
| 8. Experiencias de trabajo en equipo en la dirección de las empresas..... | 126 |
| 8.1. Experiencias del trabajo en equipo en las empresas | 126 |
| 8.2. Sena-Centro de Gestión Administrativa (sede Bogotá):..... | 127 |
| 8.3. Google: | 129 |
| 8.4. Banco de Bogotá: | 133 |
| 8.5. Bancolombia (Sede Arauca): | 136 |
| 9. Resultados de la investigación | 139 |
| 10. Conclusiones | 141 |
| Referencias Bibliográficas | 144 |
| Apéndices | 152 |

Lista de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Temas y subtemas del seminario de investigación | 48 |
| Tabla 2. Matriz de relatorías | 49 |
| Tabla 3. Planificación de la sesión | 51 |
| Tabla 4. Características del equipo de trabajo..... | 54 |
| Tabla 5. Modelos del desarrollo de trabajo en equipo | 62 |
| Tabla 6. Diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo | 70 |
| Tabla 7. Ventajas del trabajo en equipo | 77 |
| Tabla 8. Roles dentro del trabajo en equipo..... | 86 |
| Tabla 9. Categorización de las habilidades blandas | 97 |
| Tabla 10. Liderazgo efectivo como estrategia del trabajo en equipo..... | 135 |
| Tabla 11. Cuadro comparativo de las experiencias de trabajo en equipo | 138 |

Lista de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Metodología del seminario de investigación..... | 24 |
| Figura 2. Características de un líder en el ámbito de los equipos de trabajo..... | 57 |
| Figura 3. Habilidades gerenciales en el trabajo en equipo..... | 59 |
| Figura 4. Modelo Tuckman..... | 65 |
| Figura 5. Modelo Katzenbach y Smith | 67 |
| Figura 6. Modelo Lacoursiere..... | 69 |
| Figura 7. Consideraciones del trabajo en equipo | 79 |
| Figura 8. Dinámica interna del trabajo en equipo..... | 85 |
| Figura 9. Actitudes que expresan los equipos..... | 88 |
| Figura 10. Barreras del trabajo en equipo | 89 |
| Figura 11. Clasificación de las habilidades blandas | 92 |
| Figura 12. Habilidades blandas..... | 94 |
| Figura 13. Estrategias lúdicas para fortalecer el trabajo en equipo. | 101 |
| Figura 14. Técnicas del trabajo en equipo | 104 |
| Figura 15. Proceso de simulación de los juegos de procedimiento | 108 |
| Figura 16. Actividades que reproducen situaciones de mercado..... | 109 |
| Figura 17. Tipos de motivación | 110 |
| Figura 18. Las 5 C según (Cruz Lablanca, 2014) | 113 |
| Figura 19. Las 5C según (Lorenzo, 2019) | 115 |
| Figura 20. Técnicas para la fase de diseño y concepción(preparen)..... | 118 |
| Figura 21. Técnica de la comparación de pares | 119 |

| | |
|---|-----|
| Figura 22. Técnica del diagrama de la espina de pescado | 120 |
| Figura 23. Técnica de análisis FDOA..... | 120 |
| Figura 24. Diagrama ¿Cómo – Cómo? | 121 |
| Figura 25. Análisis del camino crítico | 122 |
| Figura 26. Técnicas para lograr la unión de un equipo de trabajo | 123 |
| Figura 27. Procedimiento general de consensos mínimos | 128 |
| Figura 28. Línea del tiempo de los productos de Google | 130 |
| Figura 29. Beneficios de implementar la estrategia..... | 131 |
| Figura 30. Las 5 claves de Google para tener un equipo de trabajo exitoso..... | 132 |
| Figura 31. Línea del tiempo de Banco de Bogotá..... | 134 |

Lista de Apéndices

| | |
|--|-----|
| Apéndice A. Formato de Relatoría..... | 152 |
| Apéndice B. Formato de Correlatoría | 153 |
| Apéndice C. Formato de Protocolo | 154 |
| Apéndice D. Formato Relatoría Sesión 1 Seminario..... | 155 |
| Apéndice E. Formato Correlatoría Sesión 1 Seminario | 205 |
| Apéndice F. Formato Protocolo Sesión 1 Seminario | 212 |
| Apéndice G. Formato Relatoría Sesión 2 Seminario | 218 |
| Apéndice H. Formato Correlatoría Sesión 2 Seminario..... | 256 |
| Apéndice I. Formato Protocolo Sesión 2 Seminario | 260 |
| Apéndice J. Formato Relatoría Sesión 3 Seminario | 266 |
| Apéndice K. Formato Correlatoría Sesión 3 Seminario..... | 299 |
| Apéndice L. Formato Protocolo Sesión 3 Seminario..... | 308 |

Glosario

Comunicación asertiva: capacidad de expresar una opinión o comentar con respeto sin perjudicar a algún individuo y evitar la posibilidad de conflictos. (Péiro, 2021)

Empatía: facultad de identificarse con un individuo y compartir sus sentimiento o emociones. (RAE, n.d.-a)

Equipo: es un grupo de personas organizadas para un estudio o servicio en específico.(RAE, n.d.-b)

Estrategia: son un conjunto de reglas que buscan la mejor decisión en cada momento. (RAE, n.d.-c)

Flexibilidad: es la capacidad que tienen las organizaciones de adaptarse al cambio y a nuevos escenarios con el fin de mantenerse en el mercado y tener una mejor posición competitiva. (SURA, 2020)

Gestión del conocimiento: es un proceso que sigue un orden sistemático con el objeto de producir, transmitir y emplear conocimientos.(Quiroa, 2021)

Habilidades blandas: son las aptitudes relacionadas a la forma de trabajar, incluyendo la interacción interpersonal, resolución de conflictos, gestión del tiempo, entre otras. (Universidad Católica San Pablo, 2018)

Liderazgo: el liderazgo es la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo de personas para trabajar en equipo y lograr un objetivo común. (Nirian, 2019)

Objetivo: es una meta o fin último hacia el cual se dirige la acción o actividad de un proyecto en específico. (Editorial Etecé, 2021)

Seguridad psicológica: es el entorno o lugar de trabajo donde las personas pueden compartir libremente sus pensamientos, preguntas e inquietudes. (Guerra, 2022)

Sinergia: acción de dos o más causas cuyo efecto es mayor que la suma de sus efectos individuales. (RAE, n.d.-d)

Resumen

Título: El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios.*

Autores: Sharick Daniela Ariza Álvarez, Yulieth Dayana Guerrero Toscano y Leidy Tatiana Vargas Guerrero. **

Palabras Claves: Trabajo en equipo, estrategias, experiencias, competencias blandas, empresas.

Descripción: El trabajo en equipo es una forma de trabajo que involucra más de un individuo para lograr el mismo propósito. En general, se realiza dentro de una organización o grupo con el fin de romper las barreras que representan los obstáculos al logro de objetivos compartidos. La distribución de responsabilidades, la cooperación y el compromiso se convierten en los pilares del trabajo en equipo.

Es fundamental que las empresas implementen diversas estrategias para mejorar las habilidades blandas de su personal, lo que contribuirá al crecimiento y la sostenibilidad de la organización. El objetivo principal de esta investigación es determinar cómo el trabajo en equipo, una habilidad blanda clave, puede impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. Para llevar a cabo lo mencionado anteriormente, se realiza el presente seminario de investigación.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión empresarial. Directora: Luz Helena Villamizar Cáceres, Magister en Administración de Organizaciones

En primer lugar, se llevó a cabo un estudio bibliográfico que proporcionó la información necesaria para desarrollar la presente investigación sobre el trabajo en equipo como habilidad blanda y los principales fundamentos teóricos de diferentes autores. Este estudio reveló la importancia del trabajo en equipo para el éxito empresarial, lo que llevó a identificar diversas estrategias para fortalecer esta habilidad, y a analizar las experiencias de varias empresas con respecto al trabajo en equipo.

Abstract

Title: Teamwork as soft competition to achieve sustainable companies in the service sector.*

Authors: Sharick Daniela Ariza Álvarez, Yulieth Dayana Guerrero Toscano y Leidy Tatiana Vargas Guerrero. **

Keywords: Teamwork, strategies, experiences, soft skills, companies.

Description: Teamwork is a way of working that involves more than one individual to achieve the same purpose. Generally, it is done within an organization or group to break down the barriers that represent obstacles to achieving shared goals. The distribution of responsibilities, cooperation, and commitment become the pillars of teamwork.

It is essential for companies to implement various strategies to improve their staff's soft skills, which will contribute to the organization's growth and sustainability. The main objective of this research is to determine how teamwork, a key soft skill, can drive the growth and sustainability of companies. To carry out the aforementioned, this research seminar is conducted.

Firstly, a bibliographic study was carried out that provided the necessary information to develop the present research on teamwork as a soft skill and the main theoretical foundations of different authors. This study revealed the importance of teamwork for business success, which led to identifying various strategies to strengthen this skill and analyzing the experiences of several companies regarding teamwork.

* Bachelor's work

** Institute of Regional Projection and Distance Education. Business management. Director: Luz Helena Villamizar Cáceres, Master in Organization Administration

Introducción

Uno de los principales pilares de la evolución humana es trabajar en equipo, porque una persona se caracteriza por ser un individuo fraterno, es decir, se esfuerza por lograr los objetivos y obtener resultados más efectivos con la ayuda de otros. Por otro lado, hay personas que no están contentas con la idea de realizar actividades conjuntas porque creen que la participación de otra persona pondrá en peligro la meta ya alcanzada. Tales actitudes pueden verse en varios grupos sociales. (Velásquez & García, 2018)

El trabajo en equipo es una habilidad muy valorada en el mercado, siendo una de las habilidades más solicitadas por las empresas, esto se da cuando tienen un grupo de personas talentosas con conocimientos específicos que trabajan y aplican sus habilidades basadas en la consecución de objetivos comunes. (SENCE, n.d.)

Teniendo en cuenta los constantes cambios que se presentan en el mercado o las diversas situaciones de dificultad que pueden presentarse para las empresas del sector de servicios, se hace necesario contar con un equipo adecuado para cumplir con las funciones que se requieran dentro de las organizaciones y de esta forma poder enfrentar las situaciones presentadas. Es por ello por lo que el trabajo en equipo se considera como un resultado efectivo que consta de dos o más personas involucradas que buscan lograr el cumplimiento del mismo objetivo dentro de las organizaciones, además de ello contribuye a motivar y favorecer las habilidades de los trabajadores.

Por otra parte, el trabajo en equipo busca agregar valor a las empresas del sector de servicios, y esto permite generar mayor productividad y aportar ventajas que permiten el crecimiento de estas en el mercado. En tal sentido es fundamental implementar diversas estrategias que permitan fomentar y fortalecer las capacidades de los trabajadores y así ponerlas en práctica con el fin de buscar un trabajo en equipo ameno para la ejecución de las tareas o actividades a realizar.

Por lo tanto, con esta investigación se muestran todos los aspectos importantes que deben considerarse para implementar y llevar a cabo un trabajo en equipo adecuado en las organizaciones. El seminario que se realizará en base a los hallazgos de esta investigación será una herramienta esencial para profundizar en las técnicas y habilidades necesarias para trabajar en equipo de manera óptima y eficaz, en beneficio de las empresas del sector de servicios

El presente seminario de investigación está estructurado mediante capítulos en los cuales se plasma las generalidades del seminario como lo son concepto, objetivos, ventajas, características, organización, entre otros. Definir el tema, metodología, problema de investigación, objetivo, justificación, el estudio bibliográfico y la planificación de cada sesión para llevarlo a cabo. Por otra parte, se dan a conocer los documentos finales y resultados de la investigación realizada sobre el trabajo en equipo para finalmente evidenciar las conclusiones, referencias bibliográficas y apéndices de las relatorías, correlatorías y protocolos realizados.

1. Generalidades del seminario de investigación

1.1. Qué es el seminario de investigación

El seminario de investigación se originó en Alemania en la Universidad de GOTTINGEN, y es una actividad académica para renovar las estrategias de estudio y formación de los investigadores, y demostrar que la docencia y la investigación se pueden unir y complementar para obtener mejores resultados.

Un seminario de investigación se basa en estudiar, discutir e intercambiar experiencias acerca de un tema en particular, en el cual participan un grupo de personas que cuentan con roles tales como: director, relator, correlator y protocolante. Por otra parte, este permite formar al participante dentro de la investigación científica, en el cual desarrolla y favorece las habilidades y lo encamina a forjar una capacidad de lector crítico en las diferentes áreas del conocimiento.(UIS, 2007)

1.2. Objetivo del seminario de investigación

El principal objetivo del seminario consta de formar participantes para dicha investigación científica en la cual puedan asumir los diferentes roles, es por ello por lo que para alcanzar este objetivo se hace necesario que exista un trabajo personal hacia un trabajo en equipo, ya que por medio de ello se establecerán diversas interacciones en las cuales se compartirá

información que requiere de apropiación para lograr un desarrollo ameno con el grupo.(UIS, 2007)

1.3. Ventajas del seminario de investigación

Dentro del seminario se encuentran ventajas como contar con un director que guie hacia la consecución del propósito establecido, fortalecer el hábito para informarse sobre el tema de estudio a realizar, permitir que los integrantes desempeñen en los diferentes roles del grupo de seminario, esto con el fin de fortalecer las habilidades comunicativas y relaciones interpersonales y profesionales, fomentar el aprendizaje como una experiencia grupal y finalmente permitir el uso de herramientas didácticas de apoyo para desarrollar y planificar el seminario.(UIS, 2007)

1.4. Características del seminario de investigación

En el seminario de investigación se pueden observar las siguientes características, las cuales constan de la participación, tanto de los estudiantes como del director, de esta forma se realizan diferentes aportes desde los distintos roles que estén desempeñando, por otra parte, existe una planificación lo cual permite que haya un dialogo permanente entre los integrantes, además de ello, el seminario de investigación contribuye a que se dé un ambiente amable y de cooperación lo que permite mayor participación. Los seminarios de investigación se conforman por grupos reducidos de aprendizaje, por lo cual exige que los integrantes tengan una alta responsabilidad que les permita llevarlo a cabo.(UIS, 2007)

1.5. Organización del seminario de investigación

Para llevar a cabo la realización del seminario de investigación es necesario tener en cuenta que este se compone de las siguientes actividades: relatoría, Correlatoría, discusión y protocolo, las cuales están encaminadas a un tema y partir de este surgen los subtemas a tratar en las sesiones. Es importante resaltar que el acompañamiento del director es indispensable para guiar el proceso y aportar conocimientos con el propósito de enriquecer la discusión llevada a cabo.(UIS, 2007)

El presente seminario de investigación fue organizado mediante la planificación de las sesiones a realizar, donde se definieron las fechas, horas y roles de estas.

1.5.1. Tema del Seminario de Investigación

El tema del siguiente seminario es “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios.” Este tema se decidió en base a la experiencia laboral de las estudiantes participantes, y se determinó la importancia del trabajo en equipo en las empresas para el crecimiento y sostenibilidad de estas.

1.5.2. Dirección del seminario

El presente seminario de investigación fue direccionado por la Ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres, quien aportó su experiencia y conocimientos para el desarrollo del presente trabajo durante todo el proceso. La función principal fue asesorar y brindar la información necesaria para llevar a cabo la estructuración del seminario.

1.5.3. *Desempeño de los roles*

Para las sesiones realizadas cada integrante desempeña un rol diferente como se describe a continuación:

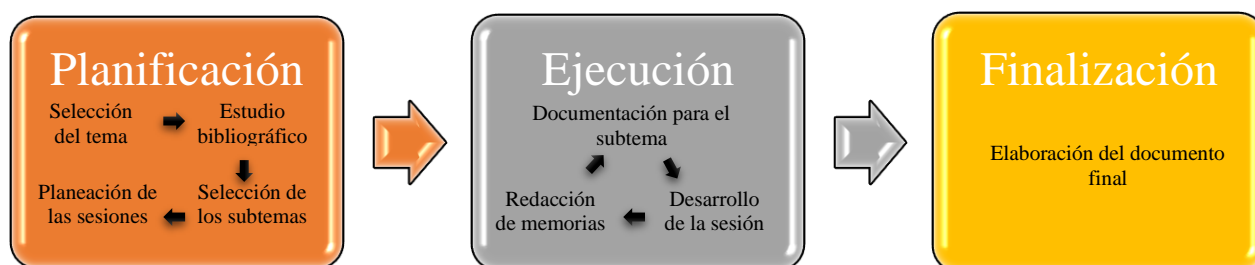
- **Director:** El rol que tiene el director se basa en realizar un acompañamiento y direccionamiento a los integrantes con el fin de guiar todo el proceso del desarrollo del seminario de investigación.
- **Relator:** Su rol consta de la exposición del tema que le corresponde en la respectiva sesión del seminario. La función principal es dar a conocer el resultado de la investigación mediante información argumentativa buscando la participación de todos los integrantes.
- **Correlator:** El rol del correlator consiste en complementar lo expuesto por el relator con el fin de fortalecer la investigación realizada, así mismo ampliar la información para tener una discusión enriquecedora.
- **Discusión:** En la discusión se realiza un debate argumentativo en el cual se comparten los diferentes puntos de vista sobre lo investigado, por ende, requiere la participación de todos los integrantes con el fin de tener una discusión enriquecedora y positiva.
- **Protocolante:** El Protocolante tiene como rol realizar la apertura de la sesión y se encarga de realizar el protocolo, además de informar los tiempos y dar paso a los demás integrantes para realizar aportes y para finalmente plantear las conclusiones obtenidas en la discusión.

1.6. Metodología

El seminario de investigación se llevó a cabo mediante los lineamientos establecidos por la Universidad Industrial de Santander. En la figura 1 se encuentra estructurada la metodología del seminario de investigación en tres pasos: Planificación, ejecución y finalización. Los tres pasos mencionados anteriormente se realizaron de la siguiente forma:

Figura 1.

Metodología del seminario de investigación



Nota: Adaptado de (UIS, 2007)

- **Planificación:** Se definieron los temas y se realizó búsqueda de información científica en bases de datos confiables como: E-libro, Digitalia, EBSCO, posteriormente se seleccionaron los subtemas y se realizó la planificación de las sesiones.
- **Ejecución:** Se definió la estructuración del material a emplear, en el cual se tuvo en cuenta materiales como: artículos científicos, libros, revistas, tesis, libros web, periódicos y páginas web. Finalmente, se recopiló la mayor cantidad de información para realizar una síntesis del material que aplica al tema de estudio del seminario realizado, después de ello se llevó a cabo el desarrollo de las relatorías.
- **Finalización:** Por último, se elaboró el informe final.

2. Problema de Investigación

2.1. Descripción del problema

Dentro de las empresas del sector de servicios, el trabajo en equipo es uno de los factores de vital importancia con el cual se llegan a cumplir todas las metas y objetivos propuestos, este tipo de trabajo se ve afectado debido al mal ambiente que puede llegar a darse dentro de un entorno laboral derivado de algunos factores como la mala comunicación o relación entre los trabajadores de las diferentes áreas, esto se da al no tener una forma asertiva de dar su punto de vista o de aportar una idea, también se puede dar el escenario de la mala relación entre el trabajador y los superiores esto se debe al no saber transmitir las tareas que se deben realizar y generar una competitividad que divida el grupo de trabajo generando resultados positivos pero que sean parciales y no resultados constantes que se pueden dar si el trabajo se habla en un mismo idioma y se trabaja en equipo para un mismo fin.

Se deben identificar factores internos y externos del grupo de trabajo que afecten este trabajo en equipo por ello la empresa debe saber la importancia de este y generar una observación constante de los comportamientos de los trabajadores y de los resultados de la empresa para con ello generar estrategias en pro de la mejora de cada una de las habilidades de los trabajadores y reforzar las falencias para saber cómo pueden ejecutar tareas desde los diferentes puntos de vista que se presenten y con ello generar más productividad y un ambiente laboral sano para llegar a las metas establecidas.

Unos de estos factores se enfocan en establecer objetivos comunes, construir confianza y crear sentido de pertenencia entre los empleados, ya que para realizar un trabajo óptimo y en equipo se requiere que los empleados establezcan una relación laboral saludable, en la cual puedan compartir ideas y formas de trabajo con el fin de complementarse entre ellos y brindar un trabajo eficaz y eficiente, y ello se implementa al tener clara las metas de la empresa, ya que les va a permitir tener una perspectiva más amplia. Por lo tanto, las estrategias que se implementen deben ser estructuradas adecuadamente en pro de beneficiar a todos los empleados en partes equitativas generando confianza en sus habilidades y competencias que les permite crear ese sentido de pertenencia que se requiere y así cumplir los objetivos de la empresa.

Desde la llegada de la era digital las organizaciones han tenido un crecimiento notorio en cuanto a globalización e hipercomunicación, tanto así que se ha visto implicado circunstancialmente las mecánicas y medios de comunicación, acelerando, facilitando y configurando los mismos. La escritora (Durán, 2017), en la revista Forbes México, dice:

Creemos que podemos trabajar en forma independiente, aislada, que se puede organizar el trabajo de manera individual gracias a los avances tecnológicos y que el trabajo solitario da frutos suficientes. No obstante, el trabajo en equipo es fundamental si queremos potenciar al máximo los resultados.

Es decir, así como la tecnología ha permitido generar una red de comunicación que facilita las operaciones corporativas, se delegan funciones dividiendo así el trabajo en equipo y dirigiéndolos a realizar dichas funciones de manera netamente individual, por lo tanto, el trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para las empresas del sector de servicios, sobre todo en

la era digital y en los avances que año tras año vienen ocurriendo en el mundo, si bien es cierto cumplir los objetivos de una empresa no es responsabilidad de una sola persona, estos recaen sobre todo el personal y se hace indispensable que se planteen estrategias que permitan llevar a cabo el desarrollo de diferentes tareas o actividades desde casa de los empleados, pero teniendo en cuenta que estas se desarrollen en equipo con el propósito de contribuir beneficiosamente a la empresa y a los empleados impulsando la confianza en ellos mismos.

Se tendrán en cuenta empresas del sector servicios, ya que esta investigación parte de la experiencia laboral de las estudiantes participantes, y esto se debe a los diversos factores que pudieron evidenciar en las empresas que laboran, allí observaron diferentes consecuencias, tales como: la baja productividad, conflictos que derivan en malas relaciones interpersonales, insatisfacción y desmotivación. Por otra parte, se revisarán empresas del sector servicio a nivel nacional, regional e internacional, ya que no se encuentra tanta información en las empresas de servicio para la parte de las experiencias. Basado en lo anterior se plantean los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios a nivel nacional, regional e internacional?

¿Cómo se reconocen las experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas de servicios a nivel nacional, regional e internacional?

¿Cuál es el alcance del trabajo en equipo como competencia blanda para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas del sector servicios a nivel nacional, regional e internacional?

3. Objetivos

3.1.1. *Objetivo General*

Establecer el alcance del trabajo en equipo como competencia blanda para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas del sector servicios.

3.1.2. *Objetivos Específicos*

Establecer los fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios.

Identificar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

Reconocer experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

3.2. Justificación

El principal motivo para realizar este seminario de investigación se basa en el resultado de la experiencia laboral de las estudiantes participantes, en los campos de atención al cliente y el sector educativo, en los cuales se ha podido evidenciar diferentes consecuencias, tales como: la baja productividad, conflictos que derivan en malas relaciones interpersonales, insatisfacción y desmotivación. (Spain BS Blog, 2017)

El trabajo en equipo es importante para toda empresa u organización, ya que favorece el cumplimiento de objetivos y metas que se establecen para obtener los resultados esperados, también contribuye a que la empresa tenga mayor productividad y competitividad en el mercado y generar mayor sentido de pertenencia a los empleados. (Baixench, 2016) afirma que:

El trabajo en equipo es una cualidad con la que no se nace y su mecánica es algo que hay que aprender. Tiene reglas que deben conocerse, así como algunas disfunciones, que, al existir, causan discrepancias o disfonías en el grupo, el cual se convierte entonces en un equipo ineficiente.

Es fundamental tener en cuenta que desde pequeños se nos ha enseñado a ser competitivos, lo cual afecta significativamente la convivencia laboral haciendo que cada empleado quiera destacarse más sobre el otro y esto conlleva a originar dificultades, generando malas relaciones interpersonales que obstaculizan el no conseguir un óptimo desarrollo del trabajo en equipo en las empresas. Por lo tanto, se hace indispensable motivar a los empleados a tener una mejor comunicación con sus compañeros de trabajo con el fin de ampliar los conocimientos y limar las asperezas, ya que esto va a permitir evitar problemas entre ellos y maximizar las fortalezas.

Se afirma entonces que el trabajo en equipo es crucial para el desarrollo económico de toda organización, específicamente en las empresas prestadoras de servicios, donde el trabajo en equipo es fundamental para cumplir con las metas establecidas de la empresa, por ende, se estableció como objetivo primordial el conocer factores que favorezcan la identificación de estrategias que se deben tener en cuenta para implementar el trabajo en equipo dentro de una organización y planificar y aplicar dichas estrategias a través de talleres en los cuales se fomente un buen ambiente

laboral, se promueva la cohesión y se manifieste la importancia de la comunicación con el propósito de garantizar el crecimiento de la empresa.

4. Planeación

La planeación del seminario de investigación se basó en definir los criterios a implementar durante el desarrollo del seminario, la importancia sobre el tema a investigar y su relevancia para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas del sector de servicios.

4.1. Estudio bibliográfico

Para el desarrollo y realización del seminario de investigación se llevó a cabo la estructuración y definición del material a emplear, se tuvo en cuenta materiales tales como: artículos científicos, libros, revistas, tesis, libros web, periódicos y páginas web, con el propósito de extraer la información necesaria para el desarrollo de los temas y subtemas establecidos.

Objetivo 1: Establecer los fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios.

Dentro de la investigación realizada para el primer tema establecido, el cual consta de los fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios se tuvo en cuenta la investigación de los siguientes autores:

a) Libro:

En el libro *Principios e Prácticas* (Alcover, 2014) da a conocer los distintos fundamentos teóricos del por qué es importante el trabajo en equipo, presentando diferentes conceptos, tipologías y características de cómo es el comportamiento en los contextos de las organizaciones. Así mismo permite ver de forma detallada factores como la estructura, proceso e impacto (positivo o negativo) con el fin de identificar como generar un plan de trabajo donde se mejore el funcionamiento de los equipos.

b) Artículo:

En el artículo *trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones* se puede resaltar los diferentes elementos que se deben tener en cuenta, tales como la importancia, diferencias y modalidades. Así mismo nos da a conocer los principios básicos de trabajo y su impacto en la toma de decisiones de una organización, basándose en los diferentes roles, comportamientos y capacidades para con ello generar una oportunidad de crecimiento personal, laboral y el aumento de productividad. (Ayoví-Caicedo, 2019)

c) Trabajo de grado:

En la tesis de grado *estructuración del trabajo en equipo* (Campos, 2000) plantea la estructura del trabajo en equipo como factor importante para la efectividad, eficiencia, calidad y productividad de las organizaciones, así mismo como es el comportamiento de los grupos y el trabajo que se debe realizar en cada una de las estructuras, con la definición de estrategias que permitan tener equipos efectivos

con indicadores óptimos de productividad y calidad llevando sus roles a otro nivel de trabajo.

d) Revista:

En la revista científica UISRAEL los autores (Espinoza Mina & Gallegos Barzola, 2020) quieren resaltar la relación entre las habilidades blandas y el entorno laboral, donde se recalca su importancia en el momento del trabajo en equipo ya que facilitan el desempeño laboral y fortalece el clima laboral. Así mismo nos da a conocer de forma detallada las habilidades blandas más importantes ya sea en puestos operativos o ejecutivos y como es el impacto ante la búsqueda de un buen perfil laboral para con ello tener un trabajo de equipo óptimo y equipos de trabajo mucho más funcionales para llegar a los objetivos esperados.

e) Revista:

En la revista de currículum y formación del profesorado los autores (Tolleres et al., 2011) nos dan a conocer que tipos de grupos se pueden encontrar en el trabajo en equipo, cuáles son las fases de desempeño, cuál es su función y características que permiten identificar en cada persona para con ello saber cómo será el comportamiento del equipo de trabajo, así mismo las ventajas y desventajas que se pueden encontrar en los diferentes escenarios para saber que decisiones o áreas de mejora se deben tener en cuenta en el momento de la ejecución.

f) Libro:

(Pérez, 2006) en el libro Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajos refiere que la motivación es un factor relevante para el trabajo en equipo, y de este depende el éxito de las organizaciones, ya que un equipo motivado comparte el

desarrollo personal y profesional, lo que permite alcanzar las diferentes competencias requeridas para obtener los resultados y cumplir los objetivos de las empresas. Cuando esto se realiza de forma grupal genera satisfacción, ya que las personas motivadas para trabajar en equipo vislumbran la capacidad de alcanzar mejores resultados, es por ello por lo que las empresas deben establecer estrategias que contribuyan a mantener su equipo motivado en pro de beneficiar a la empresa.

g) Libro:

(Ruiz, 2010) en el libro el trabajo en equipo, la colaboración en la educación menciona que las herramientas para el trabajo en equipo son de vital importancia, ya que nos permiten identificar cuáles son nuestra habilidades y cómo actuar ante situaciones que se nos presenten por ello en este libro podemos ver de forma detallada cuales son las bases fundamentales del trabajo en equipo, así mismo cual es el papel de cada una de las decisiones que se toman y ver el impacto que las mismas generan a partir de los roles establecidos para generar evaluaciones y saber cómo se está llevando a cabo la integración de los diferente elementos, a su vez podemos ver como en un caso práctico podemos identificar y superar los obstáculos que se presenten durante el camino.

h) Libro:

En el libro la coordinación en los equipos de trabajo, la editorial (Publicaciones Vértice, 2008) indica que el trabajo en equipo tiene un impacto de gran escala debido a que se deben tener en cuenta varios factores como: los fundamentos de un equipo de trabajo, su comportamiento ante las diferentes situaciones de conflicto, así mismo identificar los diferentes roles y el impacto que tienen las decisiones que

se toman para generar técnicas que permitan llevar a cabo las tareas indicadas y obtener los resultados esperados.

i) Trabajo de grado:

La autora (Toro, 2015) plantea en su trabajo de grado titulado la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales que el trabajo en equipo abarca diferentes ámbitos de una organización, de esta manera busca que la organización tenga una productividad esperada y sea competente en el entorno donde se desarrolla su actividad económica, es por ello por lo que se busca el trabajo constante en mantener un buen entorno laboral y fortalecer el liderazgo de los equipos de trabajo para que sean encaminados en el trabajo idóneo para equipos altamente competentes.

j) Libro:

(Winter, 2000) menciona en el libro manual de trabajo en equipo que el rol que juegan cada uno de los miembros de una organización permite desarrollar habilidades creativas en los equipos de trabajo, de esta manera permite tener equipos de alta calidad donde su formación constante le brinde bases sólidas para llevar a cabo las tareas y así llegar al objetivo esperado, la lluvia de ideas es una tarea que se implementa en cualquier departamento o cualquier rol, con el fin de identificar problemáticas o crear nuevas ideas de trabajo, cada etapa por la que pasa dicho proceso genera una integración de conocimiento que los guiara al éxito.

k) Página web:

En la página web de (Cifuentes, 2020) se mencionan los modelos de los equipos de trabajo brindan técnicas del desarrollo de equipos altamente calificados mediante

fases de entrenamiento, que su vez se convierten en conocimiento y aprendizaje colectivo para cada uno de los miembros que lo conforman, dichos modelos permiten identificar tipos de grupos y como es su comportamiento ante las diferentes situaciones mediante curvas de productividad y moral verificando el rendimiento en cada etapa superada.

l) Página web:

Los elementos que conforman los equipos de trabajo permiten establecer áreas de mejora en cada uno de estos, así mismo identificar el rol que juega cada miembro de la empresa y a qué tipo de grupo pertenece, sus características, etapas y estructura. De esta manera se activa la dinámica de roles, actitudes, metas y barreras para la toma de decisiones de forma acertada con el fin de tener un grupo consolidado en la suma de esfuerzos. (Tecnológico de Monterrey, 2013)

m) Artículo:

Los autores (Pérez Gómez et al., 2020a) en el artículo identificación de habilidades blandas en directivos pymes de Barranquilla mencionan que las habilidades blandas permiten desarrollar el potencial de cada una de las personas que conforman las organizaciones, así mismo se puedan desenvolver en los escenarios que se le presenten, es por ello que el éxito se representa en el valor humano, de esta manera impactan en el desempeño realizado que tiene como base el análisis, la investigación y las habilidades del ser, el hacer y el convivir, para que se fortalezca su parte emocional y pueda establecer una relación con su trabajo basada en las buenas prácticas.

n) Página web:

En la página web Gestipolis el autor refiere que las bases históricas generan un conocimiento anticipado de cada uno de los temas previstos para la conformación de equipos de calidad basados en el éxito de las organizaciones, para ello se deben conocer características, su estructura, etapas de creación, seguimiento y evaluación, así mismo cumplir con las condiciones requeridas para desempeñar los roles de la mejor manera desarrollando técnicas de trabajo que permitan identificar ventajas y desventajas. (Kaith, 2000)

o) Trabajo de grado:

El trabajo de grado Equipos de alto rendimiento vs grupos en las organizaciones de la autora (Ortiz, 2020) menciona que los cambios recurrentes en el mercado generan que las organizaciones tomen modelos de otras organizaciones que presentan ante el mercado un alto nivel de éxito y calidad en sus procesos, de esta manera establecer cambios que les permitan llegar a altos niveles de productividad y con los objetivos en la meta esperada, es por ello que trabajan el rendimiento teniendo en cuenta la situación actual de cada organización y la conciencia que debe tomar cada miembro para que se llegue a lo que se ha establecido.

Objetivo 2. Identificar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

Para el desarrollo del segundo tema: estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios, los autores que se tuvieron en cuenta fueron:

a) Libro:

En el libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013) podemos encontrar las diferentes técnicas de trabajo en equipo, incluyendo la dirección de equipos y la motivación de equipos. En él se identifican falencias en la forma en que se llevan a cabo estas actividades, y se muestran las diferentes etapas de formación y definición de roles para generar soluciones y grupos de trabajo con características específicas. Además, el libro presenta teorías de motivación que fortalecen el clima laboral y se enfoca en la importancia de este clima en la organización para alcanzar los objetivos esperados.

b) Página web:

La entidad (Cámara de Comercio Málaga, 2019) en su página web proporciona e indica algunas técnicas fundamentales para implementar de manera exitosa el trabajo en equipo en las empresas, en las que menciona el liderazgo efectivo, objetivos compartidos, comunicación, sentido de pertenencia y resolución de conflictos, los cuales son aspectos fundamentales para gestionar de manera adecuada a los miembros de los grupos de trabajo.

c) Libro:

Dentro de libro comunicación organizacional: técnicas y estrategias de (A. Castro, 2014) se establece que es necesario desarrollar y/o utilizar habilidades personales, con el fin de construir equipo de trabajo que sean efectivos, para ello es necesario que los empleados sean proactivos, asertivos, flexibles, sean abiertos a la crítica, tengan capacidad de preguntar, escuchar y resumir. Por otra parte, el autor

considera importante tener cuatro claves dentro de los equipos de trabajo que permiten un desarrollo óptimo de las funciones dentro de la empresa, estos son: visión clara compartida, la tarea, procedimiento y el proceso socioafectivo.

d) Página web:

La página web (Coworkingfy, 2019) en su escrito sobre las técnicas de trabajo en equipo/4 métodos para lograr la unión, menciona que la unión entre los miembros de un equipo de trabajo permite construir equipos sólidos. Asimismo, se deben implementar diferentes técnicas que fortalezcan las habilidades de estos para obtener como resultado la generación de lluvias de ideas, acuerdos en la resolución de conflictos, aprendizaje colectivo y nuevos objetivos que permitan ofrecer servicios basados en la calidad, rendimiento y las necesidades expuestas por los demandantes de nuestros bienes o servicios. Esto genera un sentido de pertenencia en los miembros de la organización.

e) Libro:

En el libro comunicación efectiva y trabajo en equipo (Cruz Lablanca, 2014) mención que para el desarrollo del trabajo en equipo es importante contar con diferentes características tales como: el espíritu de equipo, ser colaborador, asertivo, tener capacidad de trabajo, ser leal, entre otras. Por otra parte, se encuentran las 5 C que corresponden a habilidades requeridas para el trabajo en equipo que se basan en: Complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso. Si dentro de un equipo se cuentan con las habilidades y características mencionadas se podrá contar con un equipo eficaz y eficiente que trabajará en conjunto para el beneficio de la organización, lo cual es importante

para fortalecer las empresas, ya que cuando se trabaja en equipo se obtienen resultados óptimos.

f) Artículo:

En el artículo el manejo y resolución de conflictos para el logro del éxito organizacional (Velásquez & García, 2018) indican que en el trabajo en equipo el manejo de conflictos juega un papel de vital importancia en cada una de las organizaciones ya que permite la mejora continua de los procesos ya sean internos o externos, de esta manera establecer planes de acción, técnicas o estrategias que permitan la identificación de cada uno de los conceptos y etapas por las cuales pasa este conflicto para que al final se llegue a una solución óptima que genere productividad y éxito en las organizaciones.

g) Página web:

La autora (Hernández, 2022) proporciona información sobre las 5c del trabajo en equipo como una estrategia que permite una mejora constante de la organización en cuanto a calidad, productividad y posicionamiento de esta en el mercado, así mismo fortalece los equipos de trabajo de cada una de las áreas, ya que les brinda un aprendizaje colectivo, genera un compromiso y entrega constante de cada uno de los miembros, reduce conflictos y permite un ambiente laboral adecuado para generar ideas que permitan el crecimiento de la organización.

h) Página web:

(Lorenzo, 2019) en la página web Coworkingfy explica cómo una empresa puede aprovechar el ingenio de los empleados, motivarlos y tener eficiencia por medio del trabajo en equipo, para ello menciona las 5 C (comunicación, coordinación,

complementariedad, confianza y compromiso) como un elemento fundamental creado con el fin de conseguir un equipo bien cohesionado.

i) Página web:

(Peiró, 2021) menciona aspectos relevantes de la motivación trascendente, la cual tiene como objetivo primordial alcanzar las metas en grupo, además, propone estrategias para potencializar este tipo de motivación, en las que abarca el liderazgo trascendente, satisfacción del colaborador, entre otras.

j) Libro:

La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) en el libro coordinación de equipos de trabajo plantea que para trabajar en equipo es necesario utilizar técnicas que permitan ayudar al equipo a realizar sus trabajos de la forma adecuada para obtener beneficios óptimos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa, es por ello que plantea las siguientes técnicas: Explicativas, juegos de simulación empresarial, de motivación y reuniones, por medio de ellas plantean las ventajas y desventajas que tienen al ser implementadas, esto con el fin de identificar si es conveniente aplicarla la empresa.

k) Libro:

El autor (Ramos Ramos, 2015) plantea en el libro dirección de equipo de trabajo liderazgo y motivación, que para trabajar en equipo se requiere el uso de otros sistemas con el fin de conocer las herramientas y técnicas que se deben tener en cuenta para tener un trabajo en equipo eficaz, y que en base a ellos se cumplan los objetivos que se tienen propuestos en las empresas. Es por ello por lo que indican que se deben contemplar 3 fases en las cuales se emplean diversas técnicas que

permiten cumplir con el propósito, estas son: La fase de diseño y concepción(preparen), fase de evaluación(apunten) y finalmente la fase de ejecución (abrir fuego), dentro de cada una de las fases se encuentran estructuradas y planteadas las técnicas que se deben tener en cuenta.

l) Página web:

(Redacción APD, 2019) en su página web publica las 5C del trabajo en equipo: Las claves para tener éxito en tu negocio, allí menciona que la comunicación, la coordinación, la complementariedad, la confianza y el compromiso son las bases de una organización para llegar a Las metas y objetivos propuestos, de esta manera les permite identificar las habilidades de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo y generar un apoyo mutuo compartiendo conocimiento, capacitando nuevos líderes y brindando un ambiente de trabajo equilibrado y propio para una organización exitosa.

m) Página web:

(Rovira Salvador, 2017) menciona que la motivación es una de las habilidades más importantes en cada uno de los miembros de los equipos de trabajo puesto que da un impulso a los proyectos que se esté ejecutando generando ideas innovadoras y creativas , de esta manera podemos clasificar estas motivaciones ya sean en extrínseca que está sujeta a valores externos e intrínseca que hace referencia a factores internos , dentro de las mismas se identifican otros tipos de motivación que tiene un mismo fin y es generar bases de confianza para que los proyecto, objetivos o metas sean los esperados por cada organización.

n) Libro:

Las autoras (Suárez & Carbajal, 2008) en el libro equiparse para trabajar en equipo: conceptos y herramientas para trabajar en equipo en el ámbito laboral, plantean las estrategias lúdicas para el fortalecimiento del trabajo en equipo, dichas estrategias contribuyen a la resolución de problemas mediante el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y la capacidad de escucha y tolerancia. Se propone el desarrollo de juegos que aporten un aprendizaje significativo que pueda aplicarse dentro de los procesos del ámbito laboral. Es importante realizar una reflexión sobre los juegos realizados para determinar cómo implementarían lo aprendido dentro de la organización en las actividades diarias y los beneficios que aportaría implementarlo.

Objetivo 3: Reconocer experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas de servicios.

En las experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios, se evidenció que no todas las empresas cuentan con la información de sus experiencias exitosas, por lo cual se relacionan la información de los siguientes autores donde se encontraron algunas de ellas:

a) Trabajo de grado:

(Gómez González, 2016) en su trabajo de grado: la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones públicas, está direccionado a la importancia del trabajo en equipo, indica factores importantes en los que observan valores

inherentes al trabajo en equipo que ayudan a que los grupos adquieran potencial máximo, estos valores se reflejan en la comunicación, empatía, adaptación, optimismo, confianza, entre otros. Además de esto el autor plasma las ventajas, los elementos básicos del trabajo en equipo y estrategias para el desarrollo de un equipo de trabajo colaborativo dentro de las organizaciones públicas.

b) Trabajo de grado:

En su trabajo de grado: aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca (León Fandiño, 2013) recolecta datos de 3 dimensiones importantes para un excelente trabajo en equipo (liderazgo y comunicación) para determinar la calidad del clima organizacional, las cuales se observan favorables para la empresa Grupo Bancolombia haciéndola más competente y productiva. Asimismo, menciona el liderazgo que se maneja dentro de la compañía y cómo este permite lograr cordialidad entre los miembros de la empresa, siendo ésta la razón primordial para lograr un buen clima organizacional que aporta al buen desempeño del trabajo en equipo construido sobre una base de valores humanos sólida obteniendo medios eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento mediante el aprovechamiento de este.

c) Sección de libro:

En la sección del libro (*El Liderazgo de Larry Page En Google*, n.d.) se efectúa una analogía del liderazgo ejercido por Larry Page en Google, para determinar la forma en la que este ejerce su papel de líder, con el objetivo de mantener un excelente trabajo en equipo y facilitar la innovación dentro de la compañía. Además, relata la

filosofía y la forma en la que Larry Page ejerce su liderazgo, entre ello se resalta la confianza y el intercambio de ideas con los colaboradores. Google se caracteriza por ser una de las compañías más eficaces en su equipo de trabajo.

d) Página web:

En el informe de gestión 2020 el Banco de Bogotá indica las estrategias que implementa para mejorar el clima laboral en las diferentes áreas, dentro de estos elementos expresa que ha puesto en marcha nuevas tecnologías de innovación, programas y cursos con el objetivo de reforzar el trabajo en equipo, fortalecer habilidades de delegación empática y comunicación. Estas variables han sido un factor clave y beneficioso para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía. (Banco de Bogotá, 2020)

e) Trabajo de grado:

En su trabajo de grado: la importancia del trabajo en equipo de los instructores el centro de gestión administrativa, Sena Bogotá (Fernández Rodríguez, 2021) indica las problemáticas del trabajo en equipo detectadas en los instructores de gestión administrativa y busca potenciar la capacidad de trabajo en equipo, mediante un plan de mejora dirigido en la disminución de limitantes que impiden efectuar procesos efectivos en el trabajo de equipo, para ello implementa una metodología de investigación Descriptiva, mediante la búsqueda y recopilación de fuentes primarias y secundarias. La autora señala factores fundamentales en los que se encuentran elementos y herramientas claves para mejorar el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

f) Libro:

En el libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013) menciona las ventajas para fortalecer el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, comunica técnicas dirigidas a la dirección y motivación para lograr equipos eficaces y de alto rendimiento en los que se evidencian ítems relacionados a estrategias prácticas, reglas generales, comunicación eficaz, competencias que desarrollan los líderes dentro del trabajo en equipo, entre otros.

g) Página web:

(Arango Alonso, 2012) menciona las habilidades y roles que debe desempeñar un gerente para llevar a cabo el trabajo en equipo en las que se destaca la comunicación, liderazgo e inteligencia emocional, así mismo, resalta la importancia de esta competencia blanda y el impacto que tiene dentro de las organizaciones para convertirla como ventaja competitiva y alcanzar el éxito.

h) Página web:

(Banco de Bogotá, 2019) expone las estrategias empleadas durante el año 2019, en el cual menciona aspectos como el modelo de negocio sostenible, dentro de este se evidencia el trabajo que ejerce la entidad financiera con su capital humano a partir del liderazgo, empatía y trabajo en equipo.

i) Libro:

En el libro cómo trabajar en equipo a través de competencias (Olaz Capitán, 2016) abarca en su libro diferentes variables fundamentales que aportan y favorecen el trabajo en equipo en las organizaciones, además, menciona las características que

debe implementar un líder para dirigir un grupo de trabajo como lo son comunicación, motivación, planificación, negociación, creatividad, entre otras.

j) Página web:

El autor (Serenio, 2017) expone los mecanismos que ejerce la empresa Google para llevar a cabo el éxito empresarial, haciendo énfasis el nivel de importancia que tienen los trabajadores en la compañía, menciona algunas acciones que se ponen en práctica al momento de elegir y conformar grupos de trabajo con el fin de priorizar la estabilidad y comodidad de los colaboradores.

k) Libro:

En el contenido del libro coordinación de equipos de trabajo la editorial (Publicaciones Vértice, 2008) plasma información dirigida a la dirección de equipos de trabajo, otorga datos relevantes que aportan al mejoramiento del trabajo en equipo, en los cuales se encuentran técnicas de motivación (intrínseca y extrínseca), gestión del cambio, toma de decisiones, entre otros.

4.2. Planificación de las sesiones (temas, subtemas)

La planificación de las sesiones relacionada en la tabla 1 se desarrolló mediante la selección de los temas y subtemas con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos en el seminario de investigación.

Tabla 1.*Temas y subtemas del seminario de investigación*

| Tema | Subtemas |
|--|---|
| Fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios | Fundamentos teóricos del trabajo en equipo. Evolución del trabajo en equipo Elementos del trabajo en equipo. Estructura del trabajo en equipo. Aplicación de Habilidades blandas en el trabajo en equipo |
| Estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios. | Estrategias Lúdicas para fortalecer el trabajo en equipo. Técnicas Explicativas, juegos de simulación empresarial, de motivación y reuniones, y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo. Técnicas y habilidades del trabajo en equipo, tales como: Complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso. Herramientas y técnicas para el trabajo en equipo: Fase de diseño y concepción, fase de evaluación y fase de ejecución. |
| Experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios. | Conductas que debe desarrollar un líder para fomentar el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la organización. Experiencias de trabajo en equipo en la dirección de las empresas. Ventajas de implementar el trabajo en equipo en las organizaciones. |

Nota: Temas y subtemas realizados para el desarrollo del seminario de investigación

Una vez realizado el estudio bibliográfico, se procedió a realizar la programación de temas y subtemas del seminario de investigación el trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios, la cual se relaciona en la tabla 2.

Tabla 2.*Matriz de relatorías*

| Objetivo | Tema | Rol | Responsables | Fecha por establecer | Tiempo |
|---|--|---|--|-----------------------------|---------------|
| Establecer los fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios | Fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios | Director Relator Correlator Protocolante | Luz Villamizar Helena Cáceres Leidy Tatiana Vargas Guerrero Yulieth Dayana Guerrero Toscano Sharick Daniela Ariza Álvarez | Seminario 1 | 2 horas |
| Identificar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios | Estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios | Director Relator Correlator Protocolante | Luz Villamizar Helena Cáceres Yulieth Dayana Guerrero Toscano Sharick Daniela Ariza Álvarez Leidy Tatiana Vargas Guerrero | Seminario 2 | 2 horas |
| Reconocer experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios | Experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios | Director Relator Correlator Protocolante | Luz Villamizar Helena Cáceres Sharick Daniela Ariza Álvarez Leidy Tatiana Vargas Guerrero Yulieth Dayana Guerrero Toscano | Seminario 3 | 2 horas |

Nota: Matriz de relatorías estructurada para el desarrollo del seminario de investigación

5. Ejecución

Según la planeación en el seminario de investigación se llevó a cabo todo lo proyectado en cada una de las sesiones realizadas cumpliendo con los parámetros establecidos, es decir, cada integrante realizó su intervención como relator, correlator y Protocolante de forma adecuada apropiándose de su respectivo rol y enriqueciendo la sesión realizada.

5.1. Documentación para los subtemas

Las sesiones del presente seminario de investigación fueron realizadas de acuerdo a los temas establecidos en la tabla 1. Para ello cada integrante realizó una investigación, en la cual plasmó todos los aspectos requeridos para brindar una información completa y provechosa, y esta fue expuesta por cada una mediante herramientas didácticas como lo fue PowerPoint, de esta forma se socializó la información encontrada y se realizó una discusión en la cual se pudo discutir los diferentes puntos de vista y opiniones que fortalecieron cada tema, para finalmente realizar una retroalimentación que permita reforzar el aprendizaje adquirido.

5.2. Desarrollo de una sesión

Para el desarrollo de las sesiones del seminario de investigación se realizó la planificación estipulada en la tabla 3 de cómo se llevarían a cabo, esto con el fin de cumplir con la sesión satisfactoriamente. Además, se ejecutó de forma adecuada cada una de ellas cumpliendo lo

plasmado en la matriz de relatorías garantizando en aprendizaje enriquecedor para los integrantes del seminario de investigación.

Tabla 3.

Planificación de la sesión

| Actividad | Descripción | Responsable | Duración (minutos) |
|------------------------------|---|-----------------------|---------------------------|
| Apertura de la sesión | - Bienvenida e introducción a la sesión. | Director | 5 |
| Lectura del protocolo | - Informar tiempos de intervención. | Protocolante | 5 |
| Relatoría | - Exposición del tema correspondiente a la relatoría. | Relator | 20 |
| Correlatoría | - Ampliar y complementar la relatoría | Correlator | 10 |
| Discusión | - Compartir opiniones y generar un debate. - Realizar preguntas para complementar el tema. | Todos los integrantes | 60 |
| Conclusiones | - Dar a conocer los aspectos más relevantes de la discusión | Protocolante | 15 |
| Cierre de la sesión | - Confirmar fecha y roles de la siguiente relatoría | Protocolante | 5 |

Nota: Planificación de las sesiones llevadas a cabo para el desarrollo del seminario de investigación

5.2.1. Documentos que intervienen en cada sesión

Para cada sesión intervienen una serie de documentos en los cuales se plasma la relatoría, Correlatoría y protocolo los cuales se encuentran en los apéndices A, B y C. El documento de la relatoría consta de la información recopilada por el relator, en el cual se encuentra la investigación realizada en las diferentes fuentes sobre el respectivo tema, por otra parte, se plantearon las preguntas que motivaron a la investigación, el desarrollo de los subtemas y finalmente las conclusiones y bibliografía.

- En el apéndice A se encuentra el formato del relator donde se plasman los objetivos, fuentes de información, las preguntas que motivaron la investigación y finalmente el desarrollo del tema donde se refleja la investigación realizada.
- En el apéndice B se encuentra el documento del Correlator, donde se amplia y complementa el tema. Por otra parte, una reflexión crítica por parte del correlator referente al tema expuesto en la relatoría.
- En el apéndice C se encuentra el documento del Protocolante, el cual consta de la evaluación crítica de la relatoría y Correlatoría, el desarrollo de la discusión, las anotaciones y preguntas de los participantes, reglas metodológicas, conclusiones y tema de la siguiente sesión.

6. Documentos finales

6.1. Fundamentos teóricos del trabajo en equipo

Es importante resaltar el papel que tiene el trabajo de equipo en cada una de las empresas u organizaciones y el impacto que este tiene en su éxito de manera que cada una de las jerarquías de la organización deben colaborar para que se pueda realizar una coordinación del trabajo, por lo tanto el trabajo de equipo en una organización se define como un sistema colaborativo en el cual cada uno de los elementos de la empresa tiene un papel fundamental para llegar a los resultados esperados teniendo en cuenta cada una de las habilidades, responsabilidades de los miembros del mismo.

De modo que un equipo de trabajo genera que cada miembro que lo conforma tenga un enriquecimiento constante de conocimiento y experiencia en base a la realización de cada una de las tareas diarias, por lo que el aprendizaje colectivo genera la confianza sobre su trabajo y responsabilidades, y se ejecuten de forma correcta y llegue a los resultados esperados, (Pérez, 2006) refiere que las razones más importantes por las que se deben formar equipos de trabajo son:

- Satisfacer las necesidades que surgen por parte de los clientes.
- Mejora continua de procesos internos y externos de las organizaciones.
- Capacitar y fortalecer los miembros del equipo de trabajo en cuanto a capacidades y competencias.
- Permite la mejora de la gestión de tiempo ya que generar la optimización de proceso y a su vez resultados basados en la calidad.
- Incrementa el sentido de pertenencia en cada uno de los miembros del equipo de trabajo ya que trabajan de forma armoniosa por lo que tomaran los objetivos como algo propio.
- Disminuye la rotación del personal de la organización.

(Toro, 2015) explica que el beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal.

6.1.1. Características del equipo de trabajo:

Las características en un equipo de trabajo generan la identificación de las buenas prácticas en el momento de la ejecución de una tarea, lo cual llevara al mismo para alcanzar las metas esperadas, un aspecto clave en el trabajo en equipo es aprender a trabajar de forma efectiva dado que con la continuación de este se van a adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el buen desempeño. Es por esto por lo que el equipo de trabajo tendrá la libertad de organizarse como lo considere adecuado, en la tabla 4 se evidencian las características del equipo de trabajo.

Tabla 4.

Características del equipo de trabajo

| En el aspecto individual | En el aspecto organizacional |
|---------------------------------|--|
| Seguridad | Se complementan habilidades |
| Autoestima | Sinergia |
| Beneficios mutuos | Compromiso y desarrollo |
| Sociabilidad | Mayor comunicación |
| | Se incrementa eficiencia en toma de decisiones |
| | Mayor flexibilidad |
| | Mayor creatividad |

Nota: Tomado del Manual del líder social academia de formación de líderes sociales (Yañez Perez, 2017)

(Alcover, 2014) explica que las características del trabajo en equipo:

- Tienen como función la realización de una o más tareas que cumplen con el objetivo de ser una herramienta para el cumplimiento de las metas trazadas.
- Cada miembro tiene funciones y actividades que es permiten desarrollar una tarea determinada.
- Su trabajo o cumplimiento de tarea tiene impacto y genera una consecuencia en el momento del bajo rendimiento de esta.
- Se integran por individuos cuyas responsabilidades y roles requiere que sean interdependientes en un alto grado, y es la interdependencia la parte importante de un equipo.
- La pertenencia de sus miembros no sólo es identificable para aquellos que componen el equipo, sino también para otros fuera de él, pertenecientes o no a la misma organización.
- Tienen autonomía en sus decisiones por lo cual cada miembro participa y se socializa cada decisión tomada para con ello tener la claridad sobre que se realizaría.
- Se propone que el liderazgo sea el eje fundamental de cada uno de los componentes del equipo de trabajo.

6.1.2. Factores que caracterizan los equipos de trabajo como eficientes:

- **Ambiente o área de trabajo:** Un buen ambiente de trabajo genera que los integrantes del equipo de trabajo tengan un espacio donde surjan nuevas ideas y se desarrollen cada una de sus tareas de la mejor forma a su vez genera un crecimiento en bases importantes como lo son la colaboración, confianza y la compatibilidad.

- **Claridad en sus funciones:** Un equipo de trabajo con calidad será aquel que cada uno de los integrantes sabe de forma clara sus funciones y las de los compañeros para que puedan trabajar de forma cooperativa y ordenada.
- **Metas alcanzables:** Los gerentes y responsables de cada una de las áreas de la organización tienen la responsabilidad de mantener sus equipos de trabajo con el enfoque en el objetivo global, de manera que si un trabajador conoce los objetivos y sabe que estos no son alcanzables generara desgaste individual y colectivo.
- **Liderazgo adecuado:** Cada miembro del equipo puede ser líder si se lo propone por lo que un líder debe ser un compañero más ya que también aporta al aprendizaje colaborativo y da una visión clara de donde se quiere llegar, apoya en la mejora continua de procesos y a su vez genera un potencial en cada miembro del equipo de trabajo.

6.2. Conductas que debe desarrollar un líder para fomentar el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la organización

(Gómez González, 2016) señala que la importancia del trabajo en equipo indica factores importantes en los que observan valores inherentes que ayudan a que los grupos adquieran potencial máximo, estos valores se reflejan en el liderazgo, la comunicación, empatía, adaptación, optimismo, confianza, entre otros. Además de esto plasma las ventajas, los elementos básicos del trabajo en equipo y estrategias para el desarrollo de un equipo de trabajo colaborativo dentro de las organizaciones.

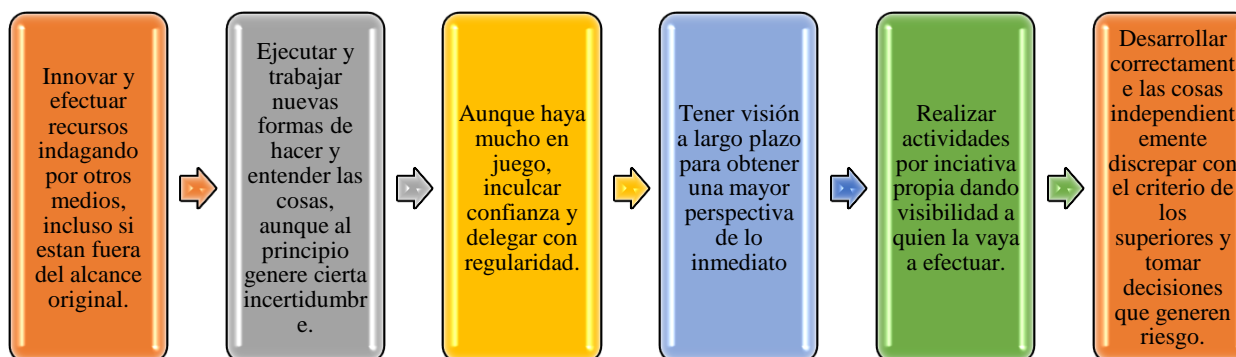
Todo gerente debe ser un líder que motive a sus empleados a fomentar el trabajo en equipo, mostrando una actitud de confianza, serenidad, compromiso y claridad en la comunicación ejercida en los diferentes roles y actividades desempeñadas dentro de la organización. (Olaz Capitán, 2016) afirma:

Que un líder debe administrar sus obligaciones, lo que significa: promover "contratos psicológicos" entre las personas, alentar el cambio y dar tiempo para absorber el ritmo de las cosas, especialmente lo más importante que es esencia de las personas que no saben o creen que no pueden.

Por lo tanto, es indispensable resaltar la importancia de un buen líder dentro de la organización para cumplir con los objetivos propuestos, es por ello por lo que deben desarrollar conductas que permitan direccionar a sus integrantes con el fin de fomentar un óptimo trabajo en equipo. (Olaz Capitán, 2016) refiere las siguientes características de un líder en el ámbito de los equipos de trabajo:

Figura 2.

Características de un líder en el ámbito de los equipos de trabajo.



Nota: Adaptado de (Olaz Capitán, 2016)

Como se evidencia en la figura 2 todo líder debe tener la capacidad de innovar, generar nuevas ideas, brindar confianza a sus empleados y comunicar de manera acertada las habilidades y debilidades de forma que tome cada una como oportunidad de mejora que beneficie a la empresa, por lo cual el líder o gerente debe ser competente ante los posibles riesgos con el fin de prepararse y afrontarlos, es por esto por lo que su visión debe ser amplia para determinar la situación desde diferentes perspectivas.

Para ejemplificar las conductas que debe manejar un líder dentro de la empresa se puede observar el caso de Larry Page (*El Liderazgo de Larry Page En Google*, n.d.) :

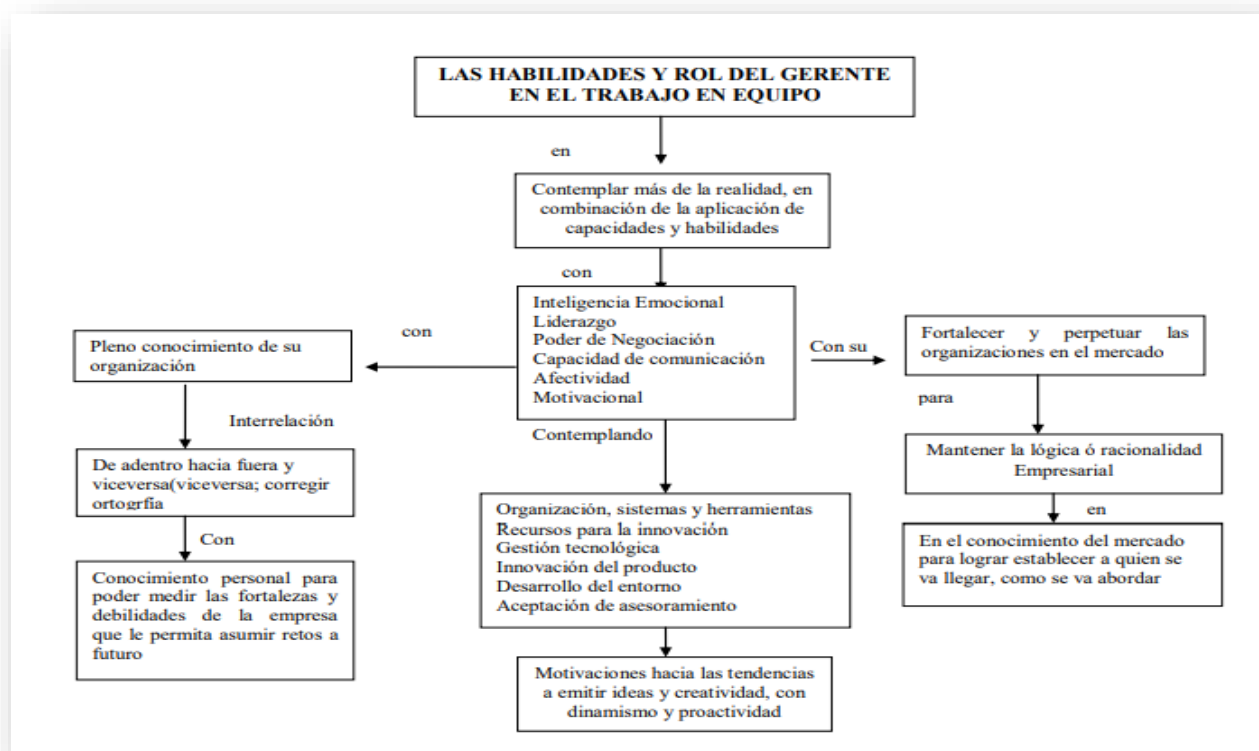
- Larry Page incentiva a sus empleados a crear ideas curiosas o innovadoras sin necesidad de rechazar ninguna, ya que probablemente una de estas podría marcar la diferencia.
- Para mantenerse informado sobre el progreso de varios proyectos, Page les pregunta regularmente a sus empleados y solicita informes actualizados de máximo 60 palabras.
- Page pasa bastante tiempo intercambiando ideas con sus trabajadores; escucha y acepta las ideas innovadoras de los demás. Cualquier persona de Google puede directamente enviarle un correo con ideas novedosas y él personalmente les responde.
- El liderazgo y la confianza que refleja Page contribuye a que individuos valiosos decidan trabajar en Google.

- Larry hizo todo lo posible para evitar liderar a su equipo de manera autoritaria. Él cree que de esta manera seguramente podrá recopilar las mejores ideas, y estas ideas ayudarán a Google a crecer. De hecho, Page continúa participando directamente en el reclutamiento de excelentes graduados para que se unan al equipo de Google.

Dentro de las conductas que debe desarrollar un líder para fomentar el desarrollo del trabajo en equipo dentro de las organizaciones del sector de servicios, es crucial que este cuente con habilidades que le permitan ejecutar un buen liderazgo en su equipo como se relacionan en la figura 3.

Figura 3.

Habilidades gerenciales en el trabajo en equipo



Nota: Tomado de (Arango Alonso, 2012) (como se citó en Arango, 2011)

El gerente debe indagar y conocer a fondo la compañía para la que labora, no solo tener conocimiento sobre lo que sucede en su área, sino todo en general, esto le permitirá proponer metas y objetivos que se conjuguen con todas las dependencias, de igual manera podrá tener en cuenta los argumentos o puntos de vista de los integrantes de la empresa y de esta forma estar en la capacidad de tomar las mejores decisiones que beneficien el crecimiento de la organización, por lo tanto, es indispensable manejar una correcta gestión del trabajo en equipo, ya que este es un aliado indispensable para efectuar adecuadamente los procesos.

Los análisis de cada una de estas caracterizaciones nos ayudan a identificar qué tipo de equipo de trabajo se tiene y que postura se adapta a los comportamientos de cada miembro ante los diferentes roles que se presenten en la ejecución de las diferentes actividades o tareas, de esta manera existen diversos tipos de equipos de trabajo en los cuales identificamos 3 principales equipos con los cuales sabremos donde nos podemos ubicar y así como actuar ante las diversas situaciones que se presenten. (Winter, 2000)

- **Equipos funcionales:** Son estructurados con miembros de un mismo departamento los cuales se conocen entre sí y han tenido más de un encuentro en las diferentes tareas o responsabilidades adquiridas, por ello no se toman el tiempo de integrarse y conocerse entre sí de forma personal o profesional.
- **Equipos Transfuncionales:** Están formados por miembros de diferentes departamentos de la organización y así mismo entre si no se conocen, de esta manera se pueden identificar que existen sentimientos negativos debido a las tareas ejecutadas en ese otro departamento, por ello se debe tomar el tiempo adecuado

para conocerse los unos a los otros para lograr generar un ambiente propicio para poder tomar las decisiones de forma acertada, dicho tiempo también se puede tomar para estudiar a fondo la tarea asignada y entender que rol y papel se pueden ejecutar, en este tipo de equipos existen varios miembros que aseguran ser promotores así que el líder debe ser atento a tener una comunicación asertiva.

- **Tema o tarea Única:** La mayoría de los equipos en cada uno de sus procesos suele analizar a fondo cada uno de los procesos para generar mejoras continuamente por ello se dedican a estudiar un solo tema o tarea la cual al finalizar no se vuelven a reunir de forma recurrente ya que ha sido implementada y no lo ven necesario.

Estos tipos de equipos de trabajo les permiten identificar a las directivas, líderes e incluso a los mismos miembros de este, cómo comportarse ante las diferentes situaciones pero también cómo generar una estructura de tareas y organizar de mejor manera cada una de las actividades que les permitan llegar a un análisis detallado de procesos, de modo que también les generen nuevas vivencias que les permitirá adquirir una postura en el entorno que vayan a trabajar e incluso saber cómo integrarse y trabajar de la mejor forma para que con esto luego puedan ejecutar cualquier tarea independiente del grupo que les corresponda y transmitir el conocimiento adquirido.

6.3. Evolución del trabajo en equipo

La evolución del trabajo en equipo nos ha dado a conocer durante el transcurso de su historia que se pueden producir grandes cambios los cuales se ven reflejados en la forma de trabajo de cada una de las organizaciones, de modo que muchos modelos que se han desarrollado hoy en

día se basan en las experiencias propias ya se han individuales o colectivas que les permiten generar mejoras e ir evolucionando. El rendimiento y la producción se han convertido en KPIS importantes de medición de los resultados tanto de los modelos como de las diferentes estrategias que se implementan para llegar a las metas de cada organización, con el transcurso de la historia se ha identificado que cada organización puede implementar un modelo diferente en base a su estado y la forma de trabajo.

A continuación, en la tabla 5 algunos de los modelos en los cuales se describen las fuentes y criterios:

Tabla 5.

Modelos del desarrollo de trabajo en equipo

| Modelos | Fuentes | Criterios | Categorización |
|--------------------------------------|---|--|--|
| Stevens et Campion (1994) | Revisión de la literatura (hasta 1993). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centró con mayor énfasis en KSA (knowledge, skills and Atituds) que en la personalidad. ▪ Obvian los aspectos técnicos de la competencia para el trabajo. ▪ Mayor importancia en el individuo que en el equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías ▪ Subcategorías ▪ KSA específicas |

| Modelos | Fuentes | Criterios | Categorización |
|------------------------------------|---|---|--|
| Cannon-Bowers et al. (1995) | Revisión de la literatura y extracción de 130 etiquetas de las habilidades del trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo en equipo es multidimensional. ▪ La naturaleza del equipo es diferente según el entorno. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensiones |
| Baker et al. (2005) | Parten de los modelos de Cannon-Bowers et al, 1995; O'Neil et al., 1997; Stevens et Campion, 1994; considerando que son los más completos hasta el momento. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 o más modelos citan las mismas dimensiones. ▪ La investigación constata una relación positiva entre la competencia y el rendimiento. ▪ Competencias a nivel individual. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias como capacidades esenciales |
| Rousseau et al. (2006) | Resumen y análisis de la literatura existente que habla de los comportamientos de equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones que se centran en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones. ▪ Investigaciones que citan el trabajo en equipo con dos o más dimensiones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías ▪ Dimensiones. ▪ Dimensiones específicas. |

Nota: Adaptado de la revista Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización.

(Tolleres et al., 2011)

Después de analizar todos los modelos que se estudiaron, evaluaron y aplicaron hasta el 2006 se generaron otros modelos de desarrollo de equipos de trabajo en los cuales su principal enfoque es ganar eficiencia y efectividad, para tener un poco más claro los conceptos de los equipos de trabajo y como ha sido la evolución se identifica que su objetivo principal es desarrollar equipos consolidados y que los resultados lleguen a un nivel avanzado, dichos modelos generan en los cada miembro de los equipos de trabajo habilitar nuevos comportamientos, prácticas y experiencias que les ayuden a llegar a los estados de productividad y calidad esperados. (Cifuentes, 2020).

Las características que hacen que dichos equipos se han extraordinarios:

- Propósito Común
- Roles Claros
- Liderazgo Aceptado
- Proceso Efectivo
- Relaciones Sólidas
- Excelente Comunicación
- Resultados Extraordinarios

Dentro de los modelos que definen los diferentes estados que pasa un equipo de trabajo para llegar a ser altamente cohesionado se encuentran:

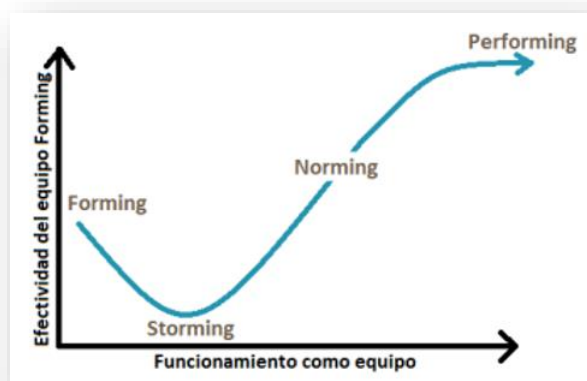
- Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman

- Curva de desempeño de equipo de Katzenbach y Smith
- Modelo Lacoursiere

6.3.1. Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman:

Figura 4.

Modelo Tuckman



Nota: Tomado de (Cifuentes, 2020)

En la figura 4 según el modelo Tuckman, publicó el desarrollo de equipos y distinguió inicialmente 4 fases para el alcance de un alto rendimiento, con el cual concluyó que todos los grupos de trabajo tienen que alcanzar dichas etapas antes de alcanzar su máxima efectividad. (Cifuentes, 2020)

- **Fase 1: Formación:** Se conforma el equipo, comienzan a conocer nuevas dinámicas de trabajo, existe poca comunicación y se tiene una alta dependencia de direccionamiento por parte de los líderes.

- **Fase 2: Entrenamiento/conflicto:** El equipo lleva algún tiempo trabajando juntos y se genera una inconformidad por roles entre las personas principalmente por adquirir posicionamiento en el equipo, se forman coaliciones que entren en conflicto y afectan las dinámicas del equipo.
- **Fase 3: Normalización:** Se dejan atrás los conflictos generados y se reducen las dificultades debido a que existe una mayor tolerancia entre las personas, identifican la importancia de trabajar en equipo e interiorizan el propósito para buscar resultados.
- **Fase 4: Desempeño:** El equipo trabaja con un buen desempeño, existen pocos conflictos y existe un empoderamiento fuerte por lograr las metas del equipo, existe una auto organización para la toma de decisiones teniendo responsabilidades compartidas, logrando resultados con un alto grado de autonomía con poca dependencia de los líderes.

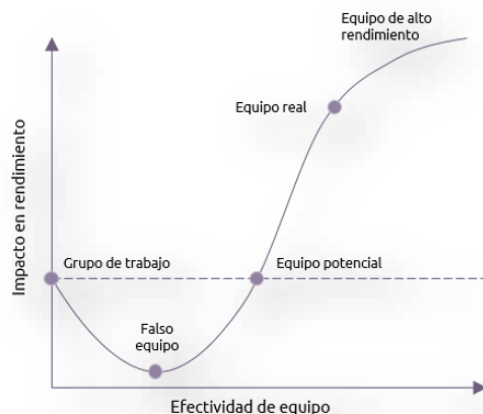
6.3.2. Curva de desempeño de equipo de Katzenbach y Smith

El rendimiento del equipo se puede definir como el proceso multinivel que surge cuando los miembros de un equipo participan en la gestión de sus niveles de trabajo individual y grupales. Así mismo se puede evaluar en términos de efectividad y eficiencia.

- **Efectividad:** se define como el grado en que un equipo cumple con las expectativas de calidad para los resultados de los procesos de desempeño del equipo.
- **Eficiencia:** se define como el grado en el que un equipo cumple con los objetivos de tiempo y presupuesto.

Figura 5.

Modelo Katzenbach y Smith



Nota: Tomado de (Cifuentes, 2020)

El desempeño de un equipo puede ser considerado como la evaluación de la capacidad del equipo para alcanzar la calidad de producto deseado, en el tiempo y costes deseados. En la figura 5 se encuentra el modelo de desempeño con cinco niveles, resultado de estudiar varios equipos que publicaron Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. (Ortiz, 2020)

- **Grupo de trabajo:** es un grupo de individuos cuyos resultados se basan en la suma de los «mejores resultados individuales». No persiguen productos colectivos que requieren un esfuerzo conjunto.
- **Falso equipo:** se encuentran en el punto más bajo de la escala de impacto en el rendimiento, porque sus esfuerzos individuales no brindan ningún beneficio al esfuerzo en conjunto.

- **Equipo potencial:** Es un grupo que tiene potencial, se está moviendo en la dirección correcta, pero aún no ha establecido la responsabilidad colectiva. El equipo necesitará más claridad sobre el propósito, los objetivos, los productos de trabajo y un enfoque de trabajo común. Un equipo potencial se está volviendo efectivo y está subiendo por el eje de rendimiento.
- **Equipo real:** Es el equipo donde un pequeño número de personas con habilidades complementarias están igualmente comprometidas y se responsabilizan mutuamente por un propósito, objetivos y enfoque de trabajo comunes.
- **Equipo de alto rendimiento:** Los miembros del equipo están profundamente comprometidos con el desarrollo personal y el éxito de los demás, y tienen resultados asombrosos que demuestra la madurez que han alcanzado.

6.3.3. *Modelo Lacoursiere:*

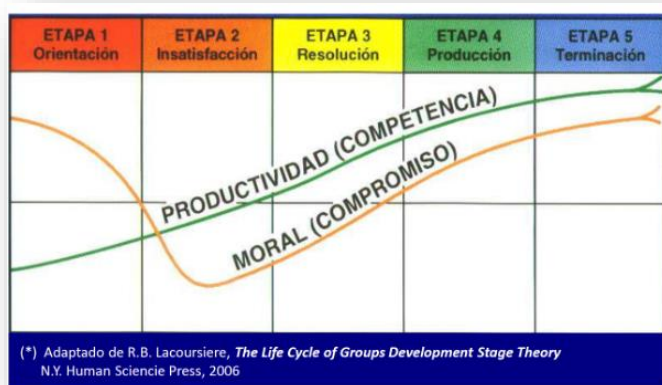
La figura 6 relaciona las cuatro etapas que observo Lacoursiere del desarrollo de grupos, donde muestra dos dimensiones entre productividad (competencias) y moral (Compromiso):

- **Orientación:** El grupo necesita un liderazgo fuerte del líder y debe entender la misión básica, las reglas de compromiso y las herramientas que tienen que usar sus componentes, caracterizada por miedos y ansiedades y expectativas positivas bastante fuertes.
- **Insatisfacción:** El grupo comienza a trabajar con una gran cantidad de esfuerzo y se encuentran que el trabajo de equipo es más difícil de lo que tenían pensado.

- **Integración:** El grupo comienza a desarrollar la imagen deseada de los roles de cada miembro del equipo y comienza a ejercer el control sobre los procesos del equipo.
- **Productividad:** El grupo está cohesionado y funciona como un equipo de altas prestaciones con poco apoyo de tareas o apoyo social del líder.

Figura 6.

Modelo Lacoursiere



Nota: Tomado de (Cifuentes, 2020)

Después de revisar detalladamente cada uno de los modelos se puede inferir que todos tienen un mismo enfoque el cual es tener equipos altamente capacitados y con habilidades fortalecidas desde su desempeño individual para generar competencias de calidad en el momento del trabajo colectivo y obtener el resultado esperado del cumplimiento de cada una de las tareas, metas y productividades de las organizaciones.

Se crean equipos con alta madurez los cuales se reconocen por cada una de las características establecidas en los modelos y los cuales tienen fases definidas que les permiten saber en dónde deben generar áreas de mejoras y cómo actuar ante las diversas situaciones que se presenten por consiguiente pueden llevar un seguimiento detallado de comportamientos, características y compromisos adquiridos por cada miembro de los equipos de trabajo.

6.4. Elementos del trabajo en equipo

Los equipos de trabajo son modelos de gestión que permiten llegar a un objetivo claro y saber el proceso por el cual pasa cada miembro, proceso, tarea y actividad para obtener los resultados de una manera eficaz y eficiente, si el equipo tiene un trabajo cooperativo constante compartiendo conocimiento de forma colectiva para esto se deben establecer plazos según las necesidades de cada organización y por esta razón se debe utilizar los diversos elementos que permitan tener una visión clara de cómo actuar en el momento que se requiera:

Para esto se deben conocer las diferencias que radican entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, en la tabla 6 se identifican dichas diferencias de una forma clara y coherente:

Tabla 6.

Diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo

| Grupo de trabajo | Equipo de trabajo |
|---|---|
| Liderazgo fuerte e individualizado. | Liderazgo compartido. |
| Responsabilidad individual. | Responsabilidad individual y colectiva |
| La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de la creación o instalación. | La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo. |

| Grupo de trabajo | Equipo de trabajo |
|--|--|
| Enmarca la acción dentro del objetivo global de la organización. | Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas. |
| Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual. | Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros. |
| El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario. | El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta. |
| Los conflictos se resuelven por imposición o evasión. | Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva. |
| Se encuentra centrado principalmente en la tarea. | Se centra en la tarea y en el soporte socio emocional de los miembros |

Nota: Adaptado de trabajo en equipo, grupos de trabajo y la perspectiva de competencia. (Treviño et al., 2017)

Para saber cómo identificar cada uno de los conceptos se define que un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización; mientras que un equipo de trabajo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables.

Ambos conceptos tienen diferencias marcadas que pueden llegar a un mismo objetivo, pero durante el proceso pueden tener altibajos que generen rotaciones, malos entendidos, conflictos y desacuerdos que los llevarán a no tener un equipo sólido y altamente competitivo, es por eso por lo que durante los últimos años muchos modelos se enfocan en el trabajo de crear, estudiar, mejorar

y fortalecer equipos competitivos para tener organizaciones exitosas desarrollando modelos de trabajo competitivos.

6.4.1. Componentes del trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo de alto rendimiento requiere de la aplicación de los diferentes componentes que le permitirán tener una clara organización en el momento de ejecutar cada una de las tareas para que estas lleguen a las metas establecidas sin dejar a un lado la calidad del trabajo y del servicio ofrecido, también se puede resaltar que uno de los beneficios es la reducción de conflictos, el absentismo laboral y la rotación del personal, se denominan 5 grandes factores del trabajo en equipo.

- **Liderazgo de equipo:** Es el proceso social de solución de problemas que permite el logro de un rendimiento de forma coordinada y adaptándose a través de la función y la consecución de metas. El liderazgo se ejerce a través de cuatro tipos de acciones: Búsqueda y estructura de la información, ayuda en la resolución de problemas, gestión de los recursos humanos y gestión de los recursos materiales.
- **Adaptabilidad:** Es un conjunto de funciones y conductas las cuales están caracterizadas por la capacidad de equipo para modificar los procesos de rendimiento en respuesta de cada una de las señales del entorno, de manera que se logre alcanzar resultados funcionales.
- **Monitorización mutua del rendimiento:**
Refiere a la capacidad para tener conciencia del trabajo de los demás miembros mientras se realiza el propio, asegurándose que los procesos y procedimientos sean ejecutados de forma correcta, así mismo trata de una vigilancia constructiva del trabajo de los

compañeros, con el objetivo de detectar problemas de coordinación, errores, retrasos, entre otros, después de ejecutado se realizara una retroalimentación para su corrección en tiempo real.

▪ **Conductas de ayuda o compensatorias:**

Proporciona recursos y esfuerzos a los demás para mantener equilibrada la carga de trabajo entre los miembros del equipo, el proceso formativo puede ser de forma física (formatos) o verbal, una vez aplicada requiere de una monitorización mutua del rendimiento previo, al mismo tiempo sirve de potenciadora de esta.

▪ **Orientación de equipo:**

Consiste en la disposición para coordinar, evaluar, utilizar los apoyos y las aportaciones de tarea de los demás miembros, así como a la receptividad para aceptar retroalimentación de ellos.

Cada uno de los componentes del trabajo en equipo genera en sus miembros una ayuda para desarrollar habilidades tanto individuales como colectivas por lo que aplica características importantes que les permiten generar mejoras internas y procesos de retroalimentación.

6.4.2. *Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo.*

El desarrollo de un equipo de trabajo se construye a través de una serie de etapas que los participantes atraviesan para poder funcionar de función del objetivo con el que fueron integrados, las cuatro etapas tienen características específicas las cuales son:

Formación: Los miembros del trabajo en equipo comparten información personal, comienzan a conocerse y aceptarse.

- Existe optimismo, buena disposición, motivación y entusiasmo.
- Hay incertidumbre y búsqueda de identidad.
- Persiste el trabajo individual.
- Se requiere un líder, una dirección clara, difusión de las reglas y objetivos, y la generación de las confianzas necesarias para avanzar a las etapas siguientes.

Conflicto: Los miembros del equipo de trabajo compiten por el estatus, buscan posiciones y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.

- Primeras dificultades, discusiones.
- Tensión y roces dentro del equipo.
- Aparecen diferencias de carácter y personalidad.
- El líder pueda escuchar las diferentes opiniones y puntos de vista de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, así mismo que asuman su rol de mediador y generar un adecuado ambiente laboral.

Acuerdos y normas: Todos los miembros del equipo empiezan a actuar de manera cooperativa, se establece un equilibrio.

- Supera cada una de las dificultades al reconocer el aporte de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
- Se identifican avances y tienen mayor claridad de los roles.
- Se desarrollan habilidades personales y así mismo el sentido de pertenencia y de organización.
- El líder facilita y promueve la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, se consolidan los acuerdos y las formas de llevar adelante los trabajos del equipo.

Desarrollo de un equipo de alto rendimiento: El equipo de trabajo madura y aprende a manejar retos complejos.

- Equipo acoplado.
- Han aprendido a trabajar juntos.
- Existe conocimiento y cuidado mutuo.
- Existe el sentido de pertenencia del equipo de trabajo.
- La comunicación cumple un rol fundamental entre los miembros del equipo de trabajo.
- El líder otorga orientación, autonomía y capacitación a los miembros del equipo de trabajo y su vez debe actuar como facilitador de las funciones que debe desarrollar como equipo de trabajo, promueve y aplica el feedback al evaluar actividades y tareas.

Las etapas del trabajo en equipo reflejan la forma en como cada miembro llega a su nivel más alto sin antes pasar por una serie de eventos que les permiten fortalecer habilidades y roles que les conllevara la retroalimentación constante en cada uno de sus procesos, así mismo

identificar procesos de formación que se deben impartir para poder alcanzar nuevas habilidades y destrezas que les permitan avanzar en cuanto al rendimiento y con ello establecer nuevos retos.

6.4.3. *Ventajas y desventajas del trabajo en equipo*

En el libro Manual trabajo en equipo se mencionan las ventajas para fortalecer el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, comunica técnicas dirigidas a la dirección y motivación para lograr equipos eficaces y de alto rendimiento a partir de estrategias prácticas, reglas generales, comunicación eficaz, competencias que desarrollan los líderes y entre otros que aportan al beneficio de la implementación de un correcto trabajo en equipo. Cuando se habla de trabajo en equipo, no solo se refiere al esfuerzo, sino también a la combinación de sus intereses. Cuando se trabaja en equipo, se benefician tanto los miembros del equipo como el resultado en su conjunto.

Trabajar en equipo es clave para cualquier empresa, esto se debe a las múltiples ventajas que aporta, ya que permite cumplir con las metas propuestas, además incrementa la motivación de los empleados fortaleciendo sus habilidades lo cual genera proactividad y conlleva a optimizar y alcanzar la mayor eficiencia. Por otra parte, conduce a que se den mejores ideas y decisiones, mejorar las relaciones interpersonales, aumentar el compromiso del equipo y conocer más a fondo las fortalezas del equipo con el fin de aprovecharlas al máximo en pro de la organización. Al implementar el trabajo en equipo se adquieren una serie de ventajas, unas de ellas son las mencionadas en la tabla 7 del Libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013).

Tabla 7.*Ventajas del trabajo en equipo*

| Ventajas | |
|--|---|
| Permite pensar de forma estratégica | Aumentar la flexibilidad |
| Incremento de motivación | Se aumenta el rendimiento |
| Permite tener mejores ideas y decisiones | Buena gestión del conocimiento |
| Adquirir mayor compromiso | Eficacia del equipo |
| Obtener resultados de calidad | Desarrollar relaciones interpersonales |
| Aumenta la creatividad | Nivel de productividad alto tanto grupal como individual |
| Alto compromiso con los objetivos del grupo | Clima laboral adecuado |
| Comunicación más directa y reducción del miedo a participar y opinar | Estimula la creatividad y seguridad, y aumenta el desarrollo personal facilitando afrontar con éxito tareas complejas |

Nota: Adaptado del libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

Por otra parte, se puedan encontrar otras ventajas como:

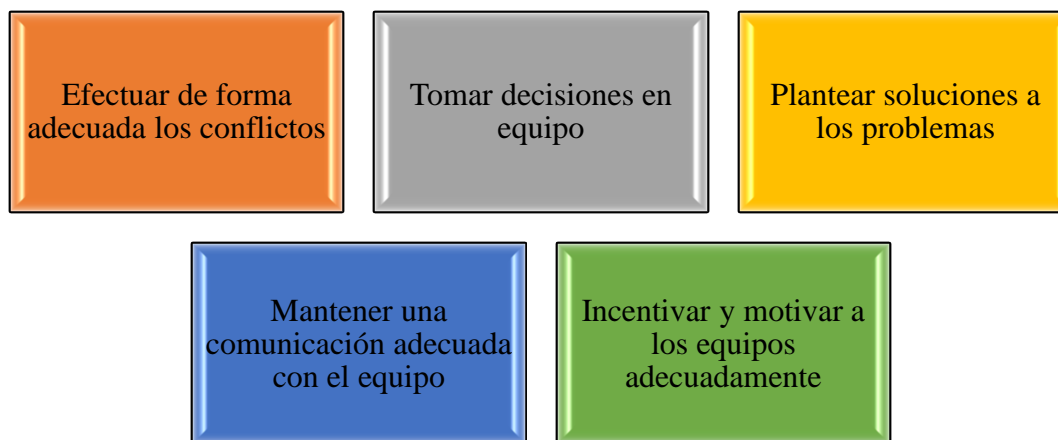
- **Mayores resultados:** Esto se da cuando un equipo esta cohesionado y comprometido, se convierte en una maquina con engranajes definidos en cuanto a la productividad, calidad y eficacia, durante su proceso pueden tener altibajos, pero se asumen todas las tareas y se dividen en distintas partes donde cada miembro asume una de ellas, al tener cada uno de ellos claro su rol lo pone en función y puede cumplirlo a cabalidad, al tener la confianza de la capacidad del resto de integrantes, nadie supervisa el trabajo del otro.

- **Mayor Motivación:** La motivación es sin duda alguna un factor importante en un equipo de trabajo ya que permite tener unión, empatía y compañerismo entre los miembros de este, a su vez ayuda a la estimulación y motivación de hacer las cosas de mejor manera para generar resultados positivos en la productividad.
- **Mayor implicación:** Los éxitos y los fracasos siempre deben ser compartidos ya que ayuda a establecer un compromiso más fuerte. Uno de los grandes problemas al que se enfrentan muchas organizaciones es el pasotismo o falta de vinculación de muchos trabajadores con los problemas de los demás.
- **Soluciones acertadas:** El equipo se ha creado de forma correcta, cada miembro debe tener un rol diferente. Esto favorece que un problema se pueda abordar desde muchos puntos de vista, lo que ayuda a encontrar mejores soluciones.
- **Crecimiento personal:** El trabajo en equipo favorece el crecimiento personal de los integrantes. Aunque pueda resultar paradójico, el equipo te enseña a ver lo que aportas como persona y como profesional. Y esto favorece el que te conozcas mejor y que puedas crecer y desarrollarte.

Para lograr obtener las ventajas mencionadas anteriormente, es necesario tener en cuenta las consideraciones relacionadas en la figura 7:

Figura 7.

Consideraciones del trabajo en equipo



Nota: Adaptado del libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

Así como la implementación del trabajo en equipo conlleva grandes ventajas, también hay que tener en cuenta que se debe trabajar para lograrlo, cada líder debe contar con herramientas de comunicación abierta que le permitan confrontar los posibles conflictos entre sus integrantes y tener presente que las decisiones se toman en equipo y que cada opinión es importante. Además, es necesario recalcar que se deben ejecutar sistemas de motivación reconociendo los éxitos grupales e individuales, ya que de esta manera los miembros del equipo perciben una sensación de satisfacción personal al momento de sus acciones sean recocidas dentro del equipo de trabajo.

Otra de las ventajas significativas que se adquieren al poner en práctica esta competencia blanda es la sinergia, que es un punto clave para el trabajo en equipo, la cual hace referencia a los resultados obtenidos en conjunto, estos resultados son mejores que el esfuerzo y la suma de habilidad de cada miembro del equipo. (Gómez González, 2016)

Es decir, cuando una empresa u organización tiene en cuenta el impacto que genera la sinergia, los resultados del equipo son más altos de lo esperado, creando mayor cohesión y motivación.

La sinergia no se lleva a cabo simplemente uniendo el esfuerzo personal, se necesita de una excelente gestión donde los objetivos sean universales, comprensibles y aceptados por los integrantes del grupo de trabajo. Con el fin de efectuar una relación generadora de la sinergia dentro de los equipos de trabajo se deben tener en cuenta aspectos como los planteados en el libro de fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. (Pérez, 2006)

- **Conocimiento compartido:** es necesario que los empleados sus conocimientos y habilidades, y para ello es importante construir relaciones fluidas.
- **Recursos tangibles compartidos:** aprovechar el espacio y utilizar tecnologías comunes.
- **Poder de negociación compartido:** se logra adquirir más fuerza en equipo que por separado.
- **Estrategias coordinadas:** los objetivos de todos los integrantes del equipo deben estar perfectamente alineados entre sí, con cierto equilibrio entre los objetivos colectivos y los intereses particulares.
- **Integración vertical:** cuando se desarrollan distintas actividades laborales en el equipo, más prevalece la unión y el complemento de los trabajadores.

Es importante recalcar que el trabajo en equipo bien ejecutado trae resultados extraordinarios, por esta razón se considera como una herramienta estratégica para el direccionamiento de las empresas permitiendo el alcance de las metas mediante la motivación e integración de cada integrante que conforma el equipo de trabajo, por ende, es de vital importancia que los líderes y trabajadores de cualquier compañía desarrollen la habilidad de trabajar en equipo.

Por otra parte, se pueden encontrar desventajas tales como:

- **Pérdida de tiempo en la toma de decisiones:** La mejor manera para que un equipo pueda funcionar bien es si los objetivos y las decisiones son de forma colectiva. Si las tomase un líder o solo una facción del grupo, la motivación y la implicación se perderían. Un grupo de varias personas consiga llegar a un acuerdo, a veces puede ser muy complicado por lo que tendrá que implementar más tiempo de lo esperado.
- **Líderes inconscientes:** Es habitual que alguna persona del equipo del trabajo destaque en algún campo y esto se debe a sus habilidades y destrezas. Aunque no hay que olvidar que cada persona cumple un rol diferente. A este integrante, el grupo le reconoce y respeta las opiniones por lo que a veces, deriva en que esa persona intenta imponer el poder de decisión.
- **Grupos dentro del mismo grupo de trabajo:** La cohesión del equipo es fundamental si queremos que haya implicación por parte de todos los miembros del equipo de trabajo. Sin embargo, es corriente que al principio los miembros sientan una mayor afinidad por unas personas que por otras. Lo que supone un problema dejar de tomar decisiones por racionalidad a hacerlo por afinidad

- **Incapacidad de trabajar en equipo:** Hay personas que no le gusta formar parte de un equipo de trabajo, las razones por las que no se sienten cómodos son la inmadurez, la terquedad o la inseguridad. Para que el equipo de trabajo funcione todos los miembros deben aceptar el compromiso de forma voluntaria por lo que es mejor otorgar a esta persona una función en la que pueda trabajar de forma independiente.

Aunque todos creemos conocer cómo se trabaja en equipo y cómo se comportan en el desarrollo de las actividades, la realidad demuestra que no es así y que trabajar con otras personas implica que los miembros deben saber adaptarse y siempre buscar el bien común, para que esto sea posible, cada integrante debe aceptar su rol en el grupo y tiene que ser capaz de ceder.

6.5. Estructura del trabajo en equipo

Estructura del equipo se refiere a una combinación de un equipo individual o colectiva. Así mismo son una parte fundamental de cualquier proceso de equipo porque un equipo correctamente habilitado aumenta la colaboración, la comunicación, el apoyo, el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones. De manera que permite a las personas trabajar juntas y de forma organizada para lograr un objetivo común.

Existen diferentes tipos de estructuras de equipo que van desde jerárquicas hasta flexibles y que cada una tiene características diferentes que les permitirán identificar y trabajar en función de lo requerido. Diseñar y definir una estructura básica de los equipos de trabajo atendiendo a los miembros de este, se debe tener en cuenta que los requisitos

que son importantes en el momento de la integración en una organización cuya distribución son los equipos de trabajo. estudiaremos algunos de los componentes necesarios para esta estructura. (Publicaciones Vértice, 2008)

- **Flexibilidad:** Es importante en sus diferentes expresiones, como la tolerancia y el manejo del cambio, será necesaria tanto para aceptar la opinión de un miembro del equipo, como para hacer frente a situaciones desconocidas o de incertidumbre.
- **Compromiso:** La aceptación de las opiniones y sugerencias de los demás, además de la sujeción de los gustos y opiniones individuales en aras del bienestar de todo el equipo, en esto las reglas forman un papel muy importante.
- **La crítica constructiva:** Significa reconocer las aportaciones de cada miembro y también señala las que no son útiles para los demás, la crítica siempre debe ser positiva y de forma respetuosa, así mismo debe ir acompañada de una sugerencia y dirigida al acto, no a la persona.
- **Responsabilidad:** Cada miembro del equipo deberá demostrar mediante la aceptación de nuestros errores, sin culpar a otros por ellos.

Se han identificado como principales elementos para facilitar el trabajo en equipo el tamaño y las habilidades de los miembros, los elementos identificados según (Ros Guasch, 2006):

- **Tamaño:** entre mayor número de personas aumente el desempeño del equipo, Al igual que ocurre con los grupos, para la elección del tamaño del equipo deben tomarse en cuenta diversos factores tales como el tipo de equipo que deseamos

formar: solucionadores de problemas, auto dirigidos, Transfuncionales, entre otros. En los equipos grandes si se usan adecuadamente pueden incrementar la efectividad del equipo y cada miembro tiene la posibilidad de encontrar a personas más afines, y complementar habilidades, se recomienda que lo equipos no superen las 20 personas pues si se excede el líder no tendría un foco con el cual trabajar para hacer seguimiento, designar los roles.

- **Habilidades de los miembros:** Los miembros del equipo de trabajo deben ser cualitativamente calificados y tener el deseo de cooperar. Los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y su compromiso permite que lleven a cabo todo lo necesario para alcanzar los objetivos que el equipo de trabajo se ha propuesto.

La variedad de habilidades permite que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas y complementarse con sus compañeros de equipo para llegar a los objetivos propuestos.

Para un buen desempeño del equipo, se requieren de 3 tipos de habilidades (Robbins & Judge, 2009):

- La experiencia técnica, es decir que posee el conocimiento para desempeñar la tarea.
- La habilidad para resolver problemas y tomar decisiones, que resulta sumamente necesario pues se trata de un conjunto de personas con enfoques y experiencias

distintas, pero deben generar alternativas de manera rápida para lograr un objetivo en común.

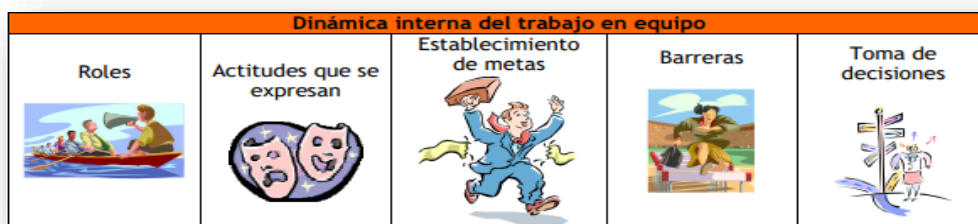
- La habilidad necesaria son las habilidades interpersonales, el poder ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, saber negociar y resolver conflictos y la colaboración.

6.5.1. Dinámica interna del trabajo en equipo

En la figura 8 se representan las dinámicas internas del trabajo en equipo.

Figura 8.

Dinámica interna del trabajo en equipo



Nota: Tomado del libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

6.5.1.1. Roles dentro del equipo de trabajo. En los equipos de trabajo existen diferentes roles los cuales generan que el trabajo se más llevadero por lo que tienen características específicas sin embargo en algunos casos su impacto puede ser negativo por los que depende de cada miembro, teniendo en cuenta lo anterior en la tabla 8 se describen algunos de los roles encontrados:

Tabla 8.*Roles dentro del trabajo en equipo*

| Rol | Habilidades | Debilidades |
|---------------------|---|---|
| Cerebro | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creativo ▪ Imaginativo ▪ Generador de ideas ▪ Resolver conflictos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignora incidentes ▪ Demasiado pensativo en el momento de comunicar una idea. |
| Investigador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extrovertido ▪ Entusiasta ▪ Comunicativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pierde el interés con facilidad. ▪ Demasiado optimista. |
| Coordinador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maduro ▪ Seguro de sus pensamientos. ▪ Identifica sus talentos de forma ágil. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiende a manipular algunas situaciones. ▪ Descarga sus responsabilidades en otros. |
| Impulsor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retador ▪ Trabaja bajo precisión ▪ Tiene siempre la iniciativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejerce demasiada precisión sobre los demás. ▪ Puede ofender fácilmente al compañero. |
| Evaluador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejerce sus tareas con seriedad. ▪ Es entregado en cada una de sus actividades. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiende a no tener iniciativa. ▪ No es tomado como inspiración. ▪ Excesivamente crítico. |
| Cohesivo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperativo ▪ Tiene percepciones y actúa de forma diplomática. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indeciso en el momento de tomar una decisión. ▪ Evita tener una confrontación. |

| Rol | Habilidades | Debilidades |
|----------------------|--|---|
| Implementador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transforma ideas en acciones. ▪ Disciplinado. ▪ Perfeccionista. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se le dificulta ser flexible en ciertas situaciones. ▪ Es lento en el momento de dar respuesta a una posición. |
| Auditor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pule y perfecciona. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansioso ▪ Tiene conciencia de las cosas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es reacio a delegar tareas. ▪ Se preocupa de forma excesiva. |
| Especialista | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aporta conocimientos de forma específica. ▪ Es entregado con su trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuye en áreas limitadas. ▪ Utiliza demasiado tecnicismo. |

Nota: Adaptado de Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos (Ros Guasch, 2006)

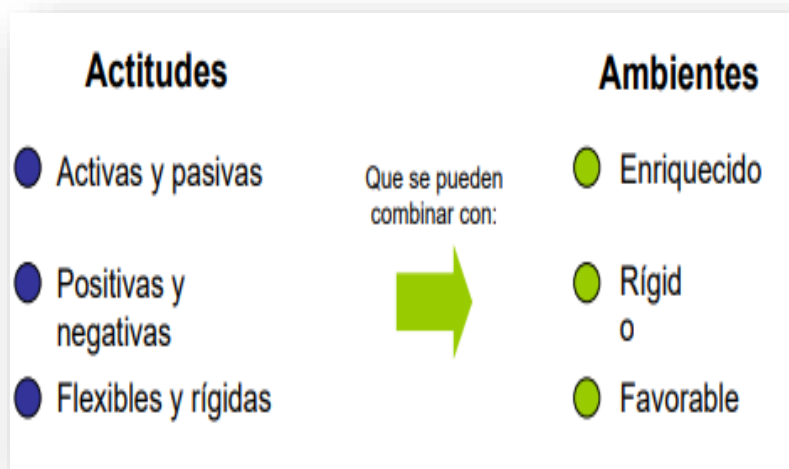
Los roles dentro de cada organización nos permiten conocer a detalle el comportamiento de cada persona integrante del equipo de trabajo, así mismo poder establecer un plan de trabajo para cada persona de esto se encarga la personal líder quien será el guía para su equipo de trabajo y sabrá donde debe establecer áreas de mejora y como se puede generar un aprendizaje colaborativo dependiente de las habilidades de cada uno de ellos, por consiguiente se pueden establecer las diferentes estrategias a implementar en cada tarea asignada para que se pueda llegar a los objetivos establecidos y tener los resultados esperados en cada una de las organizaciones, también permite desarrollar en cada participante un perfil diferente a que ya tiene por medio del desarrollo e nuevas habilidades que le permitirán tener una visión amplia del trabajo de su

compañero y de cómo se siente esa persona desarrollando su tarea en base a las experiencias adquiridas.

- **Actitudes que se expresan en los equipos:** Una persona con actitud reactiva reacciona frente a lo que sucede en su medio, una persona con actitud proactiva previene la situación antes de que se presente el problema. En el trabajo en equipo se espera que los miembros presenten actitud proactiva, ya que solamente de esta manera se puede ir evolucionando a un equipo de alto rendimiento y con los resultados esperados.

Figura 9.

Actitudes que expresan los equipos



Nota: Tomado de Elementos básicos del trabajo en equipo (Tecnológico de Monterrey, 2013)

- **Establecimiento de metas:**

- **Metas Individuales:** Dichas metas corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una maestría.
- **Metas colectivas:** personas que persiguen metas comunes definidas por un grupo minoritario encargado de esta labor, grupo denominado administrativo, esto con el fin de trazar estrategias para que se han cumplidas a cabalidad.

- **Barreras**

Figura 10.

Barreras del trabajo en equipo



Nota: Tomado de Elementos básicos del trabajo en equipo (Tecnológico de Monterrey, 2013)

- **Cohesividad:** Incrementa la conformidad con las normas, surge por compatibilidad, carisma, reputación o soporte y puede afectar en diferentes formas el desempeño de cada uno de los miembros del equipo.
 - **Polarización:** Franca predisposición, negativa o positiva respecto al tema, actitudes rígidas y extremas por parte de los miembros del equipo.
 - **Compromiso acrecentado:** Perseverar en defender cierta opción a pesar de la existencia de pruebas racionales que llevarán al fracaso.
 - **Iluso e invulnerabilidad:** Sentimientos de unanimidad, presión a conformidad, expulsión a la oposición y mayor riesgo.
 - **Responsabilidad dividida:** Minimización de la responsabilidad debido al apoyo del equipo de trabajo.
 - **Otras razones de fracaso de un equipo:** Metas no claras falta de soporte de líderes, liderazgo no efectivo e individualidad.
-
- **Toma de decisiones:** El éxito de las organizaciones se deben en parte a la toma de decisiones tanto individuales como grupales, las cuales al final llegaran a el cumplimiento de objetivos y resolución de problema. Así mismo hay decisiones que requieren de un nivel especializado de conocimiento, ya sea técnico o sobre el funcionamiento de las diferentes áreas del negocio, motivo por el cual, aunque el líder sea el máximo responsable de tomar una decisión, necesita de otras opiniones para hacer una mejor evaluación. Existen 8 etapas que favorecen la toma de decisiones:

- Crea las condiciones para que se dé lo que estás buscando.
- Reconoce los obstáculos a los que os enfrentaréis: evita los sesgos cognitivos y de dinámica de grupo.
- Especificar claramente qué quieres conseguir y analiza las causas del problema: comprende bien la cuestión y sus causas.
- Genera alternativas: busca la diversidad mediante la creatividad. Busca la cantidad.
- Evalúa las alternativas generadas: busca la calidad.
- Toma la decisión: elige la mejor de las alternativas.
- Comunica la decisión: el cómo es tan o más importante que el qué.
- Lleva a la práctica la decisión: ejecuta el plan y revísalo periódicamente.

6.6. Aplicación de habilidades blandas en el trabajo en equipo.

Las habilidades blandas marcan la diferencia entre dos personas, el gozar de empatía, buenos modales, capacidad de negociación, espíritu de colaboración, puntualidad y una buena dosis de optimismo, aportan una valoración especial. Estas habilidades permiten apreciar las emociones propias y expresarlas adecuadamente, entender también las emociones de los demás; estas características ayudan a orientar el pensamiento y el comportamiento hacia metas plausibles. Muchas organizaciones consideran que los atributos descritos facilitan la interacción con otras personas, lo cual genera un ambiente de trabajo más grato y, a la larga, favorece un clima organizacional de entendimiento y cooperación. (Espinoza Mina & Gallegos Barzola, 2020)

Como se relaciona en la figura 11 las habilidades blandas se clasifican en:

- Intrapersonales
- Interpersonales
- Cognitivas

Figura 11.

Clasificación de las habilidades blandas



Nota: Tomado del libro *Emprende con competencias blandas*.(Villamizar, 2022)

(Villamizar, 2022) refiere:

Que cada día las competencias blandas se fortalecen al ejercer, por ejemplo, las labores como estudiantes, docentes, investigadores, trabajadores, emprendedores o empresarios. Siempre están en continuo crecimiento, realimentándose cuando las practicamos en cada una de las situaciones como tomar una posición, decisión o dar una solución, entre otras actividades.

Las competencias blandas se complementan, son elásticas, flexibles y tienen mucha fluidez. Eso genera en ellas una plasticidad que puede ser aprovechada por el empleado según las experiencias que vaya viviendo. Estas competencias potencian el perfil profesional de cada persona, son complementarias, transversales y se realimentan unas con otras. Por ello, es necesario llevarlas a un nivel que asegure éxito en las organizaciones, algo que va de la mano con el crecimiento personal.

6.6.1. Habilidades blandas que acompañan al trabajo en equipo.

Las habilidades blandas en las organizaciones son intangibles no están asociadas con un entregable o una salida concreta, pero mejoran las relaciones laborales de manera vertical y horizontal, impactado directamente en la ejecución efectiva y exitosa de cualquier proyecto que la organización quiera ejecutar.

Figura 12.*Habilidades blandas*

Nota: Tomado de Dpersonas (R. Castro, 2020)

- **Creatividad:** aspecto fundamental para crecer como persona y sociedad, teniendo en cuenta que la vida misma es constante movimiento y fluctuación.
- **Innovación:** supone crear cosas que surgen de una necesidad, para con esto traer beneficios al consumidor.
- **Pensamiento crítico:** permite reflexionar sobre aspectos nuevos o ya establecidos con el objetivo último de generar nuevas repuestas.
- **Resolución de problemas:** capacidad indispensable para transitar satisfactoriamente momentos de crisis que se dan en el día a día.
- **Colaboración:** este aspecto, junto con el trabajo multidisciplinar en equipo, supone un gran avance a nivel humano y de resultados.

- **Comunicación efectiva:** la capacidad de transmitir de manera positiva, clara y respetuosa el mensaje junto con la capacidad de escucha activa y empatía favorece las relaciones personales.
- **Capacidad de concentración:** las buenas ideas y, sobre todo, los buenos desarrollos se dan a partir de momentos de gran concentración.
- **Capacidad de organización:** indispensable para el desarrollo efectivo de cualquier proyecto.
- **Fuerza de voluntad y esfuerzo:** resulta necesaria para continuar la acción a pesar de los obstáculos surgidos en el camino.
- **Flexibilidad:** habilidad para transitar de manera efectiva los cambios acontecidos en el día a día.
- **Adaptabilidad:** capacidad para ajustarse a los cambios que así lo requieran.
- **Iniciativa:** permite abrir nuevos caminos ante lo ya establecido.
- **Autonomía:** posibilidad de sacar adelante las cosas por uno mismo.
- **Sociabilidad:** habilidad para mantener relaciones sociales positivas.
- **Competencia intercultural:** con la globalización, resulta cada vez más necesaria para poder moverse de manera óptima en diferentes ámbitos culturales.
- **Productividad:** que el resultado final del trabajo realizado suponga un producto útil y sea realizado de manera eficiente y efectiva.
- **Liderazgo:** facilita la organización, planeación y el desarrollo de grupos y proyectos.
- **Responsabilidad:** habilidad necesaria para dar garantía de seriedad y rigurosidad en nuestro trabajo

- **Inteligencia emocional:** capacidad que permite la autogestión emocional y con los demás de una manera saludable y respetuosa, favoreciendo relaciones pro sociales.

6.6.2. *Objetivos de las habilidades blandas*

- **Generar un clima de emociones positivas:** siempre tener un clima sano donde la sonrisa sea la protagonista será un ambiente propicio para el nacimiento de grandes ideas y el desarrollo de grandes procesos a su vez permite el desarrollo de nuevas habilidades.
- **Modelar un buen trato:** generar un trato correcto con respeto al compañero y consigo mismo, genera confianza y hace que día a día se construye una salud mental sana. De modo que se construirán equipos productivos y con un nivel alto de competitividad.
- **Expresiones correctas de emociones:** saber cómo transmitir las ideas a sus compañeros de equipo y saber que ninguna idea es mala si no que puede ser adaptiva y mejorada por lo cual pueda generar un aprendizaje colectivo basado en el respeto.

Las habilidades blandas tienen un impacto positivo en las organizaciones un apoyo en el cual se puede desarrollar en muchos aspectos que le permiten a cada miembro fortalecer su parte emocional e influir de forma positiva la forma como desempeña cada una de sus tareas, interacciones interpersonales, resolución de problemas y tener una correcta distribución de tiempo.

6.6.3. Categorización de las habilidades blandas

Tabla 9.

Categorización de las habilidades blandas

| Categorías | Habilidades |
|---|---|
| De pensamiento complejo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento estratégico ▪ Pensamiento crítico ▪ Análisis de problemas |
| Requeridas para el cargo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emprendimiento ▪ Innovación ▪ Toma de decisiones |
| Personales: Desarrollo del individuo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación ▪ Negociación ▪ Creatividad ▪ Administración del tiempo |
| De relacionamiento grupal y social | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Colaboración ▪ Solución del conflicto |
| Para la dirección de equipo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Trabajo en equipo ▪ Delegación |

Nota: Tomado de (Pérez Gómez et al., 2020b)

Existen otros tipos de habilidades en donde se pueden categorizar según su uso y forma en cómo se actúa en cada una de las áreas de las organizaciones

- **Habilidades directivas:**

- **Técnicas:** los conocimientos y competencias requeridas para el cargo.
- **Conceptuales:** referidas a habilidades de pensamiento conceptual y complejo.
- **Personales:** las que exigen e implican un desarrollo del individuo como ser humano, antes que como ser profesional u organizacional o por su rol en el trabajo.
- **Interpersonales:** para relacionarse de manera efectiva con los demás, ya individual o en equipo de trabajo

- **Habilidades el ser, el hacer y el convivir**

Las habilidades que toda persona debe aprender para una vida laboral efectiva se pueden categorizar según tres dimensiones, el Ser, el Hacer, y el Convivir; las dos primeras, que se pueden aplicar mejor al campo organizacional son:

- **Aprender a hacer:** pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación y colaboración, creatividad e innovación, uso y acceso a la información, uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- **Aprender A Ser:** competencias sociales e interculturales, iniciativa, autonomía y responsabilidad personal, competencias de producción de sentido, competencias metacognitivas, competencias de pensamiento emprendedor y aprender a aprender y hábitos de aprendizaje a lo largo de la toda la vida.

- **Aprender a vivir juntos:** buscar y valorar la diversidad, trabajo en equipo e interconexión, ciudadanía cívica y digital, competencia global, competencia intercultural.

6.6.4. Pasos para desarrollar habilidades blandas

Un gran primer paso en el desarrollo de equipos de trabajo es reconocer las áreas en las que se requiere mejorar, esto se puede dar ya sea con una autoevaluación personal y grupal identificando habilidades en las cuales se deben mejorar. Así mismo se debe realizar una evaluación de las deficiencias de rendimiento y cuáles han sido los puntos en los cuales se debe trabajar.

- Elegir una habilidad que se quiera mejorar y ponerla en práctica de forma constante.
- Observa e imita las habilidades blandas positivas que ves en los demás miembros del equipo de trabajo.
- Establecer específicos y medibles para mejorar las habilidades blandas.
- Formación constante en las habilidades blandas con talleres de fortalecimiento de emociones y desarrollo de estas.

7. Estrategias y técnicas para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo

7.1.1. Estrategias Lúdicas para fortalecer el trabajo en equipo.

Para contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo es importante establecer estrategias que permitan generar vínculos entre los empleados de las empresas del sector de servicios, esto con el fin de determinar características, competencias o habilidades de cada uno de ellos y de esta forma poder aprovecharlas. (Suárez & Carbajal, 2008) refieren que las estrategias lúdicas permiten:

- Realizar la identificación de perfiles, roles, habilidades, la posibilidad de trabajar en equipo, tener mayor tolerancia y capacidad de resolver problemas.
- Atender situaciones comunes como lo son el ausentismo, compromiso, fusiones y procesos de desvinculación.
- Abordar las situaciones de conflicto desde una perspectiva menos culpable y señalizadora. Este enfoque neutraliza el conflicto y, en consecuencia, hace menos hostil su resolución, estimulando la reflexión y el pensamiento crítico.
- Identificar y tratar los problemas que se presentan en los procesos de comunicación.

Por lo tanto, son consideradas relevantes las estrategias lúdicas presentadas en la Figura 13 para fortalecer el trabajo en equipo dentro de las empresas, ya que a través de estas se pueden determinar las habilidades, destrezas y debilidades de los empleados. De esta forma se pueden tomar acciones que permitan efectuar un trabajo en equipo adecuado, con el fin de cumplir las metas de las empresas del sector servicios.

Figura 13.

Estrategias lúdicas para fortalecer el trabajo en equipo.



Nota: Adaptado de (Suárez & Carbajal, 2008)

Las estrategias lúdicas mencionadas en la figura 13 se basan en:

- **Diálogo e interacción:** Mediante el diálogo e interacción, los empleados pueden conocerse y acercarse un poco más, de forma que puedan tener un intercambio de información entre ellos mismos.
- **Juegos interactivos:** A través de los juegos interactivos se pueden identificar diversas habilidades y debilidades de los empleados, además de fortalecer las capacidades y pensamientos de estos.

- **Celebraciones de fechas importantes para incentivar:** Por medio de las celebraciones se promueve la integración de los empleados, ya que pueden estar en un ambiente diferente y más ameno fortaleciendo sus relaciones interpersonales.
- **Dinámicas de grupos:** La dinámica de grupos permite afianzar la confianza, lo cual contribuye al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo.
- **Reuniones para promover la integración:** Las reuniones ayudan a romper la rutina e incrementar el bienestar de los empleados, además de conocerse mejor entre sí.

De acuerdo con las estrategias lúdicas descritas anteriormente, se puede deducir que estas estrategias permiten fortalecer el trabajo en equipo para empresas del sector servicios, ya que promueven las relaciones interpersonales entre los empleados, lo cual contribuye a conocer más a fondo sus habilidades, de esta forma se pueden llevar a cabo adecuadas formas para la toma de decisiones de manera que se asignen eficazmente las funciones en pro del bienestar y crecimiento de las empresas del sector servicios.

(Suárez & Carbajal, 2008) afirman que:

Las experiencias lúdicas permiten crear y analizar situaciones. Contribuyen a la solución de problemas ligados a la capacidad negociadora, al liderazgo, a la toma de decisiones, a la resolución de los conflictos y a la comunicación. También desarrollan la capacidad de escucha y tolerancia.

7.2. Técnicas y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo.

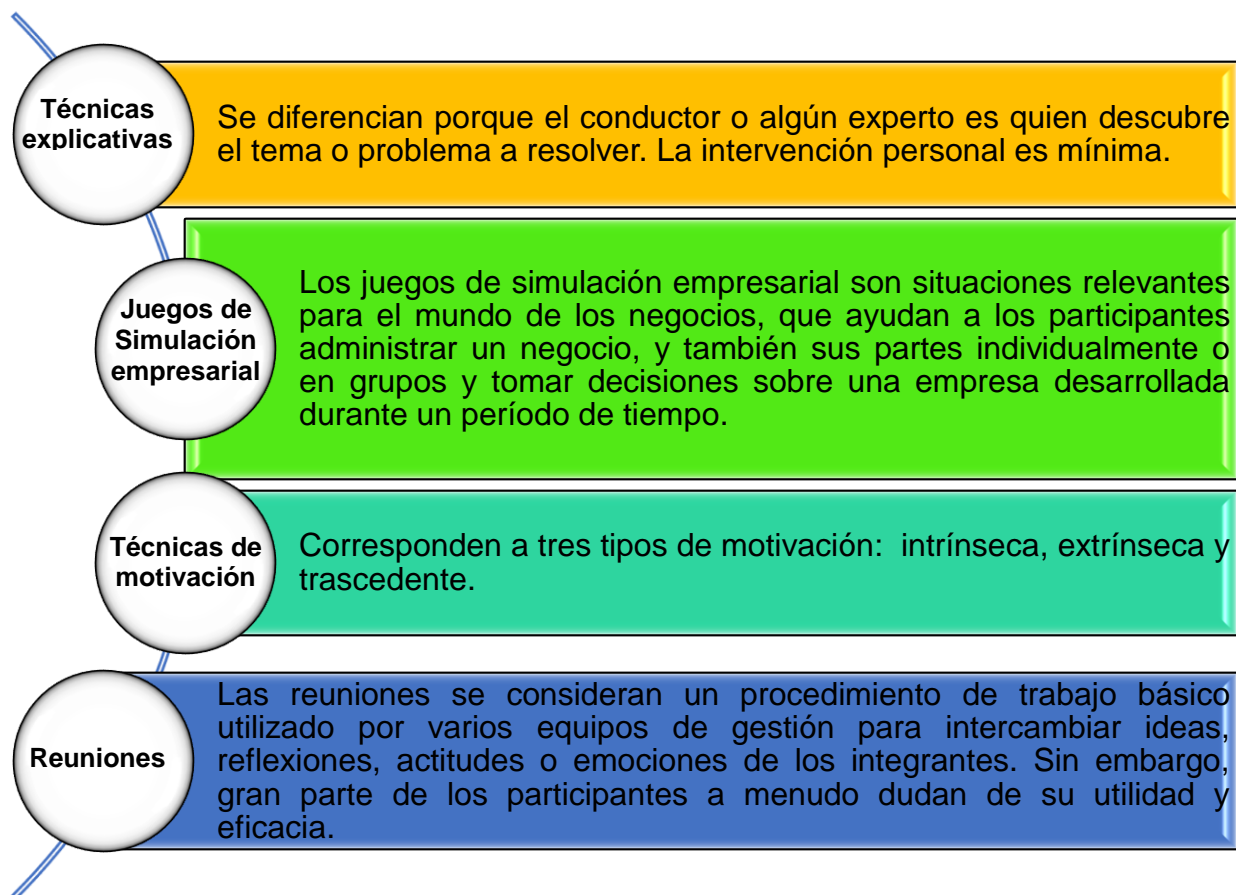
La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) en el libro *Coordinación de equipos de trabajo* afirma que las técnicas:

Son procedimientos que se utilizan después de haber identificado un problema, con el fin de buscar soluciones, optimizar las mejores y determinar la solución más adecuada. Son los caminos que definen cómo debe trabajar el equipo y qué caminos tomar para ayudar a lograr lo que se necesita lograr. El propósito es organizar y desarrollar las actividades del equipo y buscar la interacción entre todos los integrantes para lograr las metas establecidas.

Por otra parte, plantea que para trabajar en equipo es necesario utilizar técnicas que permitan ayudar al equipo a realizar sus trabajos de la forma adecuada. esto para obtener beneficios óptimos y así lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Las principales técnicas de trabajo en equipo presentadas en la figura 14 y su definición según la editorial (Publicaciones Vértice, 2008)son:

- Técnicas explicativas
- Juegos de simulación empresarial
- Técnicas de motivación
- Reuniones

Figura 14.*Técnicas del trabajo en equipo*

Nota: La figura representa técnicas, las cuales contribuyen al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo. Adaptado del libro de la editorial (Publicaciones Vértice, 2008)

Por consiguiente, las técnicas mencionadas en la figura 14 son cruciales para las empresas del sector servicios, por medio de éstas se pueden obtener grandes beneficios que aportaran diversas ventajas en los procesos de las empresas, y esto se debe a las habilidades personales y sociales que pueden adquirir las personas.

Es por ello por lo que en este libro el autor da a conocer las ventajas y desventajas que conlleva aplicar dichas técnicas, y con esto poder reflexionar y tomar decisiones sobre qué y cómo aplicarlas de manera que permitan un desarrollo óptimo dentro de las empresas y así mismo contribuir al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo.

7.2.1. Técnicas explicativas:

La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) indica:

Que dentro de las técnicas explicativas se encuentra la técnica interrogativa o de preguntas, donde las personas pueden intercambiar pensamientos u opiniones, de esta forma se conocen las experiencias de los participantes y se detecta la comprensión que se tiene sobre el tema, aquí se mencionan las siguientes ventajas y desventajas:

▪ Ventajas:

- Captar la atención de varias personas y lograr estimular el razonamiento, permitiéndoles comparar, correlacionar, juzgar y evaluar críticamente las respuestas.
- Se puede utilizar como diagnóstico para obtener conocimiento personal de un tema nuevo. Esto le permite evaluar si se ha logrado el objetivo.
- Fomentar una relación más estrecha entre el líder y el equipo. Le permite al gerente aprender más sobre su equipo.

- **Desventajas:**

- Los interrogantes se pueden volver calificativos.

Por otra parte, la mesa redonda tiene como objetivo fomentar el debate y la discusión constructiva en torno a un tema específico, permitiendo que los participantes expresen sus ideas y puntos de vista. En este formato, se pueden realizar preguntas para profundizar en las diferentes perspectivas y enriquecer el diálogo, sus ventajas y desventajas son:

- **Ventajas:**

- Enseña a las personas a discutir, escuchar los argumentos de los demás, pensar en lo que se dice y aceptar el punto de vista de los demás.
- Enseña a los guiados a defender su punto de vista con argumentos sólidos y una presentación lógica y coherente. Esta es una excelente manera de desarrollar el trabajo en equipo, la cortesía y la reflexión.
- Le da al líder la oportunidad de respetar el compromiso, pensamientos y valores de su equipo.

- **Desventajas:**

- Los resultados no se dan instantáneamente, por lo cual dan la impresión de pérdida de tiempo y fomenta la indisciplina.
- Si los moderadores no pueden manejarlo, pueden dispersarse y todos hablarán y hablarán y nadie escuchará. Solo funciona para equipos pequeños.

- Solamente funciona si los miembros del equipo tienen conocimiento previo del tema.

7.2.2. Juegos de simulación empresarial:

De acuerdo con el libro *Coordinación de equipo de trabajo* los juegos de simulación empresarial se basan en estimular a los empleados mediante diversos tipos de juegos, en los cuales se pueda determinar lo que puedan aportar a las empresas, por consiguiente, este tipo de técnica es fundamental para las empresas del sector servicios, ya que por medio de este tipo de actividades se puede conocer más a detalle las fortalezas y debilidades de los compañeros de trabajo, así mismo el jefe o gerente de la empresa puede tomar decisiones sobre acciones que pueda implementar para sacar el mayor provecho de ello dentro de los procesos. Además, con la ayuda de los juegos, se permite crear un equipo de trabajo muy productivo y eficiente, fortaleciendo las relaciones mutuas entre los empleados en un ambiente más agradable. (Publicaciones Vértice, 2008)

Por ello para las empresas del sector de servicios es indispensable contar con un buen equipo de trabajo porque esto les va a permitir tener un mayor crecimiento y obtener mejores resultados, logrando cumplir las metas propuestas. (Publicaciones Vértice, 2008) refiere los siguientes tipos de juegos:

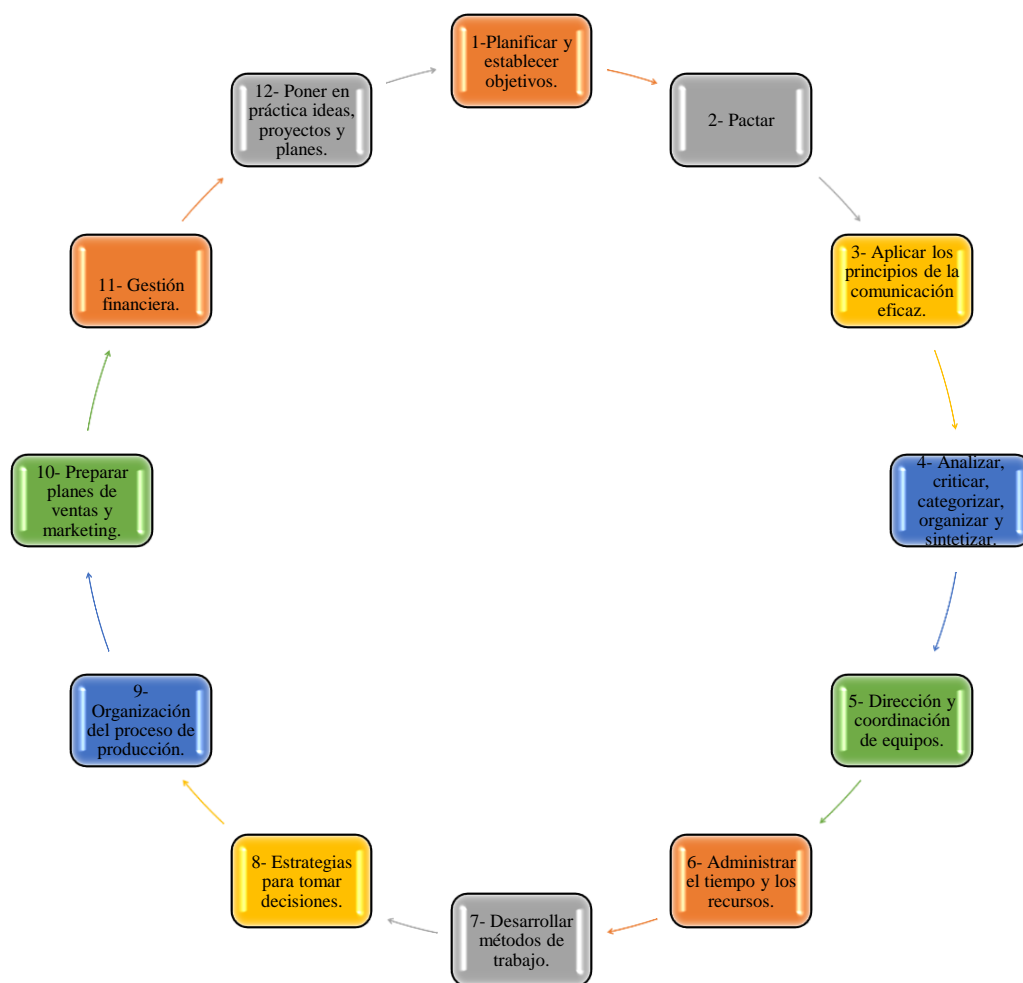
- **Juegos Comportamentales:** Su tema principal brinda la oportunidad de estudiar temas relacionados con las habilidades conductuales. En él, los facilitadores enfatizan temas como la cooperación, las relaciones interpersonales e intragrupalas, la flexibilidad, la

cortesía, las emociones, la confianza y la confianza en uno mismo. Los juegos de comportamiento forman un plan de desarrollo individual.

- Juegos de Proceso:** Los juegos de procedimiento se centran en las habilidades técnicas. Se preparan de tal manera que, para lograr sus objetivos, el equipo pasa por un proceso de simulación reflejado en la figura 15 que incluye:

Figura 15.

Proceso de simulación de los juegos de procedimiento

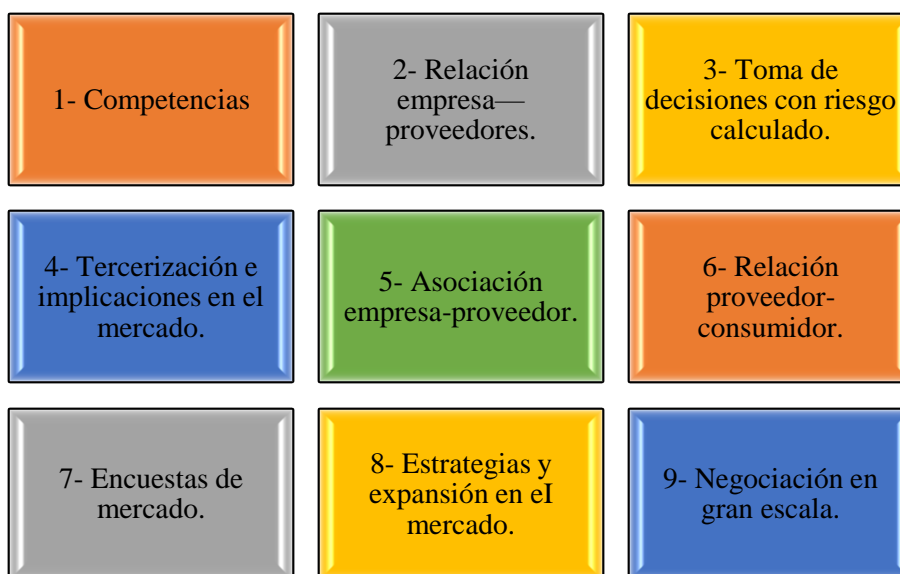


Nota: Adaptado del libro (Publicaciones Vértice, 2008)

- **Juegos de Mercado:** Tienen características iguales a los juegos de proceso, pero se orientan a actividades que reproducen situaciones de mercado, en la figura 16 se representan las actividades que reproducen las situaciones de mercado, tales como:

Figura 16.

Actividades que reproducen situaciones de mercado



Nota: Adaptado del libro (Publicaciones Vértice, 2008)

7.2.3. Técnicas de motivación

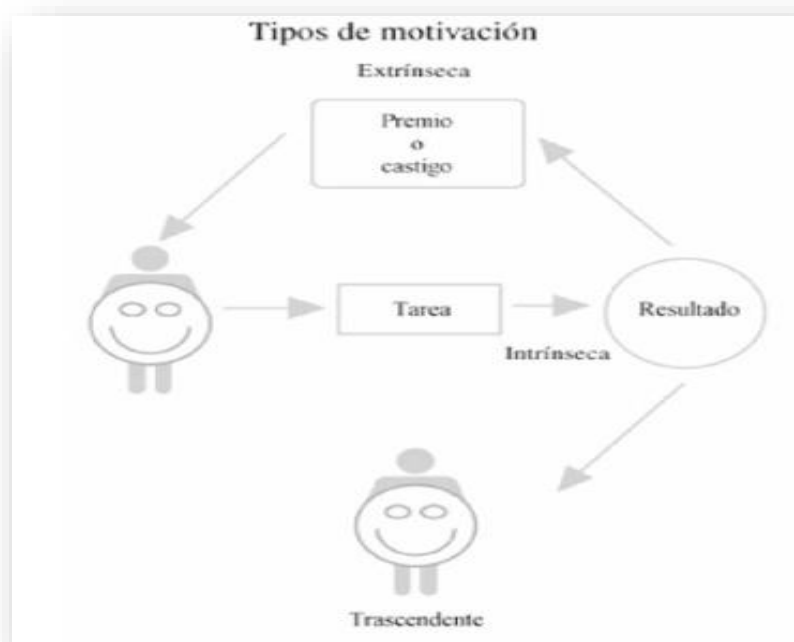
Las técnicas motivacionales son un factor clave en las empresas de servicios porque ayudan a conseguir empleados eficientes y productivos, debido a los beneficios que brindan a los empleados, un personal motivado hace una empresa productiva. Si una empresa quiere tener un buen desempeño en el mercado y crecer en el mercado, necesita el talento humano adecuado que

pueda contribuir a la mejora del desempeño de la empresa y, por lo tanto, obtener mayores beneficios económicos.

Por otra parte, la motivación permite generar un sentido de pertenencia con la empresa, que los empleados cuenten con un mayor liderazgo y se sientan capacitados para cumplir a cabalidad con los procesos. La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) afirma que existen tres tipos de motivación, los cuales se encuentran representados en la figura 17.

Figura 17.

Tipos de motivación



Nota: Tomado del libro (Publicaciones Vértice, 2008)

- **La motivación intrínseca:** Corresponde a la satisfacción que experimentan los sujetos al realizar la misma conducta o tarea. Los ejemplos más cercanos son deportes, pasatiempos, juegos, conversaciones con amigos. Esta motivación se basa en dos aspectos (Publicaciones Vértice, 2008):
 - Un aspecto subjetivo que corresponde al gusto, oficio o estilo personal de quien realiza la tarea (por lo que habrá alguien más inclinado a realizar tareas operativas; otro, más analítico-directivo, etc.).
 - El objetivo está determinado por la calidad de la actividad en función de su mayor o menor enriquecimiento.

- **La motivación extrínseca:** Las motivaciones extrínsecas son tipos de motivación que requieren de una recompensa externa, es decir que requiere de un beneficio ya sea económico o de reconocimiento personal o laboral para realizar determinado trabajo o actividad. (Rovira Salvador, 2017)

- **La motivación trascendente:** (Peiró, 2021) afirma:

Que la motivación trascendente es aquella que no radica tanto en la propia persona, sino que está más enfocada en el grupo o incluso en algo sobrenatural. Está muy relacionada con el entorno empresarial, ya que tiene como principal objetivo buscar los intereses que comparte un grupo.

Por otra parte, en el libro manual trabajo en equipo refiere que las personas actúan por diferentes motivos. Si sabemos cuáles son y basamos las tareas en ellos, aprovecharemos mejor el potencial de nuestros empleados y aumentaremos su productividad. La motivación es el impulso que nos hace actuar. Depende de la situación y de nuestro temperamento o carácter. Cómo motivar a la gente, es decir, cómo uno elige usar sus fortalezas físicas y mentales para el trabajo o las metas siempre ha sido un tema fundamental en la psicología organizacional. Este es un tema importante, porque en cualquier caso vemos claras diferencias en el desempeño de un empleado frente a otro, y la actitud es más importante que la competencia. El estudio de la motivación humana es la explicación de los motivos de las acciones o actuaciones de las personas en una empresa. (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

7.3. Técnicas las 5 C.

(A. Castro, 2014) reconoce la necesidad de desarrollar y/o utilizar habilidades individuales para crear equipos de trabajo efectivos donde los empleados deben ser proactivos, confiables, flexibles, críticos y preguntar, escuchar y resumir. Por otro lado, la autora cree que es importante tener cuatro puntos principales en el equipo de trabajo para que las funciones en la empresa se desarrollen de manera óptima, esto es: compartir una visión clara, tareas, procedimientos y procesos socioemocionales.

Por ende, se hace necesario trabajar en las diversas técnicas y habilidades existentes, esto se hace indispensable debido a la importancia que tiene para las empresas implementar el trabajo en equipo como competencia blanda, porque esto les va a permitir mejorar su forma de trabajo,

relacionarse más con los colegas y resolver mejor los problemas, así mismo ser más eficaz y eficiente en el trabajo.

(Cruz Lablanca, 2014) afirma:

Que trabajar en equipo requiere de diversas características, las cuales contribuyen a un mayor desempeño y eficiencia, por lo cual se hace necesario contar con espíritu de trabajo, ser colaborador, asertivo, tener lealtad, capacidad de trabajo y buen carácter. Por otra parte, están las “5 C” que son habilidades necesarias para el trabajo en equipo.

Figura 18.

Las 5 C según (Cruz Lablanca, 2014)



Nota: Tomado del libro (Cruz Lablanca, 2014)

Las 5 C son consideradas claves para que las empresas tengan éxito, por lo que existen expertos que aseguran que las 5 C brindan muchas ventajas tanto para la empresa como

para los trabajadores, una de ellas es la calidad del trabajo y servicio que ofrecen a los clientes, ya que los empleados dan una mejor atención y son más dedicados a su labor, lo que conlleva a obtener mejores resultados, reducen los conflictos y mejoran las relaciones interpersonales.(Redacción APD, 2019)

Por otra parte,(Lorenzo, 2019) refiere:

Que el trabajo en equipo es el principal pilar en el que se apoyan muchas empresas. En este sentido, poner en práctica las cinco C del trabajo en equipo es una forma de lograr la cohesión del equipo. Tom Peters compiló esta lista después de investigar qué tienen en común los diversos equipos de alto rendimiento que conoce.

Es necesario resaltar las ventajas de las 5 C mencionadas por (Hernández, 2022) :

- La calidad del trabajo y el servicio mejora significativamente.
- Ayuda a fortalecer el compromiso y la motivación de los empleados.
- Fortalece la reputación de la empresa y crea una marca de empleador fuerte y atractiva.
- Obtener los mejores resultados.
- Minimiza conflictos y retrasos en el trabajo
- Facilita el aprendizaje y el intercambio de información. Un equipo diverso y comprometido se enriquece mutuamente, ya que cada uno se nutre del conocimiento de sus compañeros.

Figura 19.

Las 5C según (Lorenzo, 2019)



Nota: Adaptado de COWORKINGFY. (Lorenzo, 2019)

(Lorenzo, 2019) afirma que:

La comunicación es un pilar fundamental, porque contribuye a tener una relación adecuada con los compañeros de trabajo, permite aumentar la eficacia y la eficiencia del equipo, ya que todos saben lo que deben hacer y lo que debe suceder, lo que se ha hecho y lo que no. Además de esto evita perder tiempo y recursos completando tareas que ya se han realizado.

Dentro de la coordinación del trabajo en equipo, el líder es el mayor protagonista, lo cual es fundamental para lograr los mejores resultados dentro de la organización. Por lo tanto, un líder debe tener la capacidad de establecer, controlar y crear estrategias que permitan lograr los objetivos de la empresa, por lo cual es necesario que tenga conocimiento de las debilidades y potencialidades de sus integrantes.

La complementariedad requiere de conocimientos y habilidades, estos son necesarios para cumplir los objetivos, así mismo es indispensable conocer las aptitudes y experiencias técnicas para poder lograrlos. Por ende, la complementariedad permite aumentar la efectividad del equipo de trabajo y poder conseguir soluciones más creativas e innovadoras. Por otra parte, la confianza un factor clave que une al equipo, ya que ayuda a comunicar a los integrantes y mejora sus relaciones interpersonales, es por ello por lo que tiene un valor enorme para el buen desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo y es importante cuidarla.

Finalmente, el compromiso, el cual atribuye grandes beneficios para lograr un trabajo eficiente y de esta forma conseguir resultados óptimos. Se trata de tener propósitos y llevarlos a

cabo de forma que los integrantes puedan cumplirlos y se sientan orgullosos. Poner en práctica las 5 C del trabajo en equipo, ayuda a crear equipos de alto rendimiento. Si los integrantes están coordinados, se comunican bien, se complementan, confían y se mantienen comprometidos con sus objetivos, los buenos resultados están garantizados.

7.4. Técnicas para el trabajo en equipo.

(Ramos Ramos, 2015) plantea:

Que para trabajar en equipo se requiere el uso de otros sistemas con el fin de conocer las herramientas y técnicas que se deben tener en cuenta para tener un trabajo en equipo eficaz, y que en base a ellos se cumplan los objetivos que se tienen propuestos en las empresas, así mismo indica que un equipo de trabajo es un grupo humano, y es importante tener claridad que si no hay grupo no hay equipo.

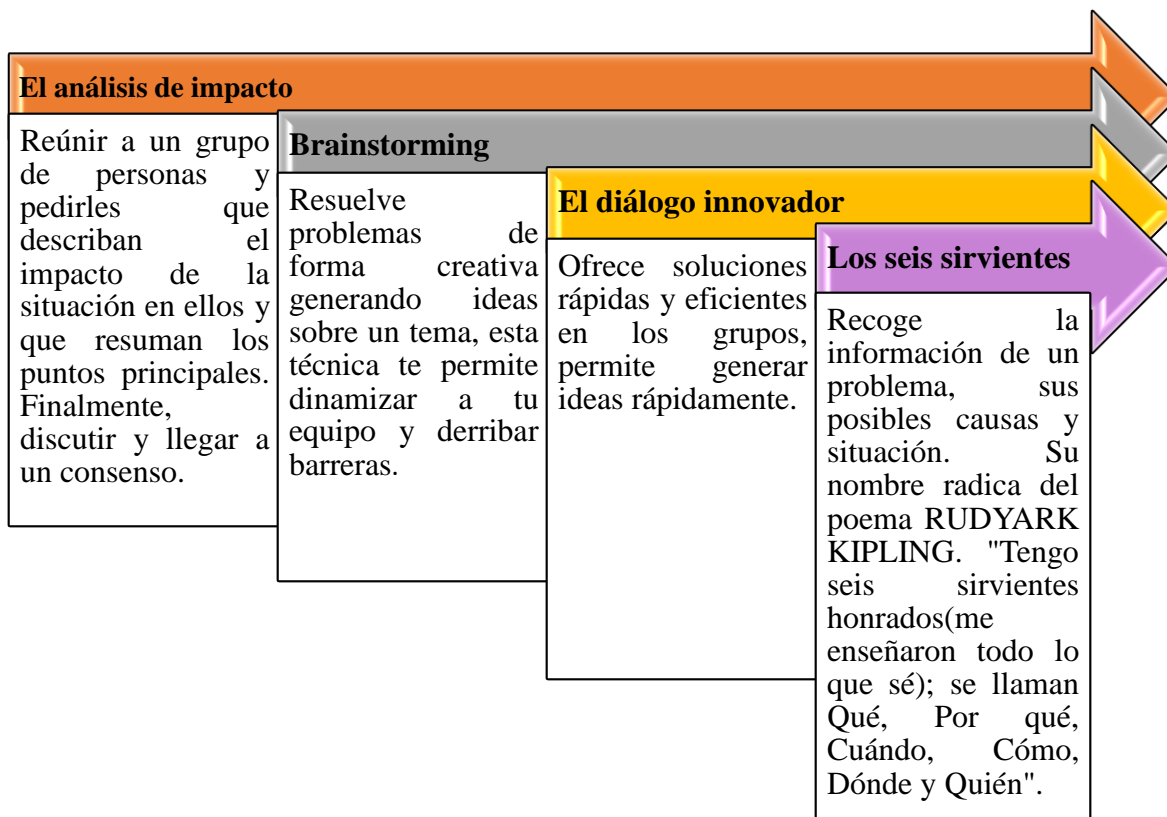
Es por ello por lo que es relevante para las empresas contar con su respectivo equipo de trabajo, tener una estructura adecuada y organizada del talento humano para poder asignar las diversas funciones para los procesos que se lleven a cabo, a partir de ello se podrá ejecutar adecuadamente las actividades y esto les permita a las organizaciones tener mayor crecimiento en el mercado. Por lo tanto, se deben aplicar las diversas técnicas para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades del personal para tener un grupo de trabajo en equipo exitoso.

(Ramos Ramos, 2015) expone las siguientes técnicas para el trabajo en equipo:

7.4.1. *Técnicas para la fase de diseño y concepción (preparen)*

Figura 20.

Técnicas para la fase de diseño y concepción(preparen)



Nota: Adaptado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación. (Ramos Ramos, 2015)

7.4.2. *Técnicas para la fase de evaluación (apunten)*

- **El análisis de Pareto:** Es una forma de mostrar gráficamente la importancia relativa de varios factores.
- **Los pros y contras:** Se basa en un cuadro de dos columnas en una de ellas se relacionan los pros y en la otra los contra, es decir que consta de poner varias

opciones al lado del cuadro, además dar una ponderación según la importancia, los pros pueden superar en importancia a seis contras, y viceversa.

- **La votación sobre opciones:** Se debe realizar un listado de alternativas para poder tomar una decisión, ya que por medio de la lista de pros y contras no es suficiente.
- **La comparación de pares:** Por medio de esta técnica se pueden tomar decisiones, además permite saber cuál de ellas brinda mayores ventajas. Para ello se debe dibujar una matriz de comparación por pares, escribiendo cada alternativa en la cuadrícula etiquetada A, B, B, etc. Los individuos o grupos votan por cada par y deciden qué variante gana y cuál pierde: 1 punto para el ganador, 0 puntos para la variante perdedora. oportunidad.

Figura 21.

Técnica de la comparación de pares

| | | ELEMENTO | | | | | |
|---|---|----------|---|---|---|-------|--|
| | A | B | C | D | E | TOTAL | |
| A | | | | | | | |
| B | | | | | | | |
| C | | | | | | | |
| D | | | | | | | |
| E | | | | | | | |

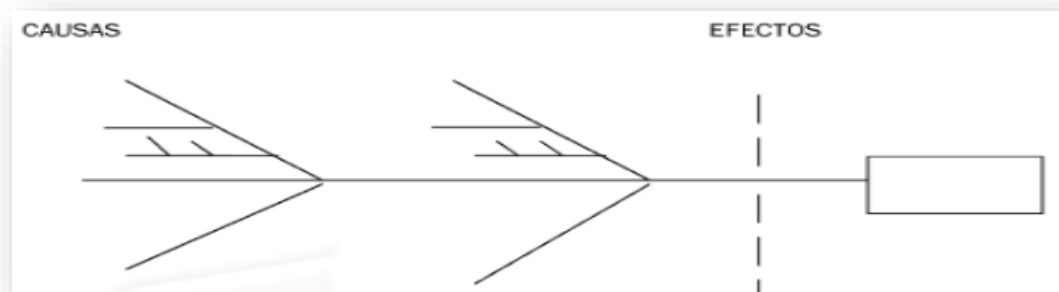
Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.

(Ramos Ramos, 2015)

- **El diagrama de la espina de pescado:** Permite garantizar el análisis del problema desde todas las perspectivas.

Figura 22.

Técnica del diagrama de la espina de pescado



Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.(Ramos Ramos, 2015)

- **El análisis FDOA:** Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 23.

Técnica de análisis FDOA

| | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| PUNTOS FUERTES (FORTALEZAS) | PUNTOS DÉBILES (DEBILIDADES) |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |

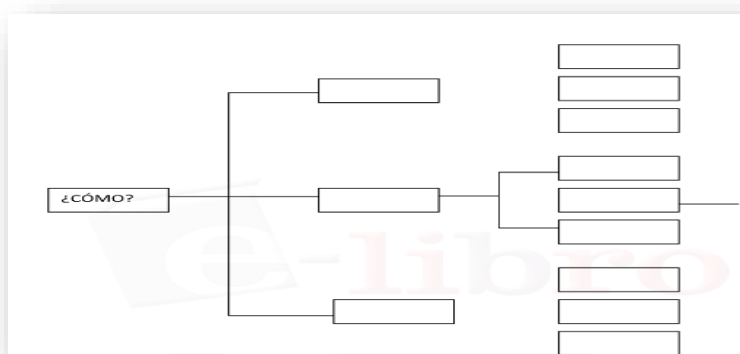
Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.
(Ramos Ramos, 2015)

7.4.3. Técnicas para la fase de ejecución (fuego)

- **Diagrama ¿Cómo – Cómo?:** Consta de analizar las posibles soluciones a partir de la pregunta ¿Cómo? ¿Cómo?

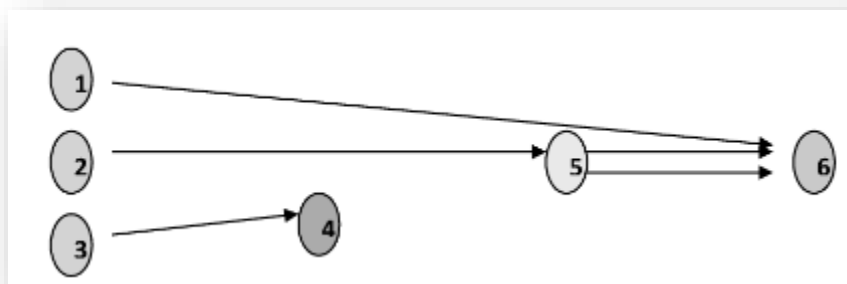
Figura 24.

Diagrama ¿Cómo – Cómo?



Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación. (Ramos Ramos, 2015)

- **El análisis del camino crítico:** Se examina la relación de las diferentes actividades y se anota la dependencia entre ellas, dichas dependencias se dibujan en un diagrama de flechas. De esta forma el diagrama mostrará la secuencia y tareas críticas.

Figura 25.*Análisis del camino crítico*

Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.

(Ramos Ramos, 2015)

(Ramos Ramos, 2015) explica que la figura 25 representa un gráfico de dependencia simple: es decir que para alcanzar el cumplimiento del evento 6 se deben haber completado todos los eventos anteriores (5,4,3,2 y 1). Es importante tener en cuenta que las líneas más pequeñas reflejadas en el gráfico son las rutas más críticas para alcanzar algún evento, por lo tanto, es indispensable monitorear el proceso cuidadosamente para que funciones según lo planeado.

7.5. Técnicas para lograr la unión de un equipo de trabajo

"La unión hace la fuerza" es una frase común que se usa a menudo cuando se habla del compañerismo. Significa cooperación, solidaridad y unión. El trabajo en equipo da fuerza a la empresa. Esto significa que el éxito del grupo se logra a través del esfuerzo de cada integrante. Solo conectando ideas puede lograr sus objetivos de manera más rápida y

eficiente. Y esto se puede lograr a través de técnicas de trabajo en equipo. (Coworkingfy, 2019)

Por ello, el trabajo en equipo se construye a través de la unión, esto implica tener compromiso y realizar esfuerzos colectivos que permitan contribuir al progreso de las empresas, contar con un equipo unido va a permitir afrontar de forma óptima los posibles cambios que puedan presentarse, así mismo es crucial que las organizaciones pongan en práctica dichas técnicas en pro de su rendimiento y crecimiento del mercado a partir de los logros obtenidos por el personal.

A continuación, se relacionan 4 técnicas planteada por (Coworkingfy, 2019) para lograr la unión de un equipo de trabajo:

Figura 26.

Técnicas para lograr la unión de un equipo de trabajo



Nota: Adaptado de (Coworkingfy, 2019)

Dinámica de equipos: Se basa en realizar una discusión verbal en la cual se exponga un problema o tema en grupo, con el fin de debatir y llegar a una solución o común acuerdo. El propósito es generar un dialogo y confrontar ideas, por lo cual se centra en:

- **Generar ideas:** Desarrollar un dialogo en el grupo para ejercitar la imaginación creadora, de esta forma se establecen conceptos y definiciones de común acuerdo, evitar las críticas y expresar libremente los pensamientos para finalmente analizar las ideas propuestas y plantear conclusiones de las posibilidades de eficiencia y acción.
- **Alcanzar un consenso:** Se basa en el consentimiento de todos los integrantes del equipo, es decir que deben llegar a un acuerdo en conjunto, en el caso que un integrante no esté de acuerdo, se deben plantear nuevas soluciones o votación por mayoría, pero el objetivo es llegar a un común acuerdo. Para ello es importante ir descartando ideas para que al final solamente queden aquellas en las cuales estarían todos dispuestos a aceptar.
- **Organizar las ideas:** Finalmente, es fundamental reunir las ideas para analizarlas e interpretarlas, así se podrá facilitar el uso de la información, por lo tanto, es indispensable ordenar, estructurar y categorizar la información, para ello el diagrama de causa y efecto es una herramienta que permite realizar el proceso.

Solución de problemas en grupo: Consta de la forma en la cual se aborda un problema, para lo cual se utiliza el diagrama de Gantt que permite registrar programación, actividades y acciones, esto contribuye a encontrar las causas y aplicar soluciones. Además de esto se requiere elaborar un plan de trabajo con el esquema de Gantt, por ello es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo?
- ¿En qué fecha se concluirá?
- ¿Quiénes son los otros participantes?
- ¿Dónde y en qué lugar se desarrolla?
- ¿Cómo se realizará?
- ¿Por qué eliminar el problema?

Experimentación: Mediante la experimentación se lleva a cabo el sometimiento de nuevas formas de aplicación, es decir probar diferentes métodos o acciones para hacer las cosas de una forma más eficiente y efectiva que a su vez genere nuevos conocimientos y estimulen al personal.

Informarse y aprender: Consiste en que el personal se encuentre al tanto de todo lo que pasa en la empresa, de esta forma el equipo podrá estar más preparado y tener un alto rendimiento.

Las técnicas mencionadas anteriormente, son cruciales para la mejora de las condiciones de los integrantes del equipo y aumenta su calidad, por ello es importante conocer el grupo con el cual se está trabajando, de esta forma se podrá llevar a cabo una buena toma de decisiones en cuanto a las acciones a delegar al equipo de manera que se cumplan las actividades delegadas adecuadamente, por ello es indispensable que las empresas cuenten con buenos líderes que tengan la capacidad de plantear estrategias para la gestión de su equipo y que pueda resolver los diferentes problemas que puedan llegar a presentarse durante el proceso. Además de esto, es esencial

involucrar a todos los integrantes, lo que va a permitir que se realice un trabajo de mejor calidad y que aporte mayor valor a la empresa.

8. Experiencias de trabajo en equipo en la dirección de las empresas.

8.1. Experiencias del trabajo en equipo en las empresas

Para la dirección de las organizaciones se considera relevante tener en cuenta las estrategias, habilidades o técnicas que han experimentado las empresas del sector servicio, allí se puede observar las diferentes acciones que se implementan para tener un buen trabajo en equipo en el cual exista una integración óptima que beneficie a la organización, es por ello que para obtener dicho éxito empresarial y tener la capacidad de ser reconocidos en el mercado es indispensable tener un líder con conductas óptimas para ejercer la labor. A una empresa la forja un líder, es por ello por lo que es crucial que las empresas cuenten con gerentes que tengan la capacidad de encabezar y dirigir a los empleados con el fin de tomar buenas decisiones para afrontar las posibles crisis o para apoyar a los integrantes en pro de la empresa.

A continuación, se relacionan algunos casos de empresas que han aplicado el trabajo en equipo.

8.2. Sena-Centro de Gestión Administrativa (sede Bogotá):

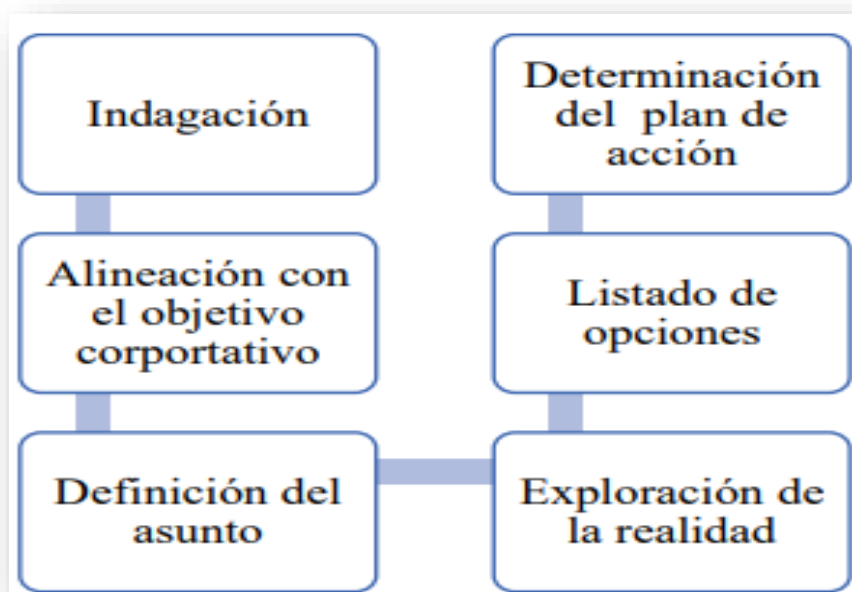
Es una institución pública que ofrece formación gratuita mediante programas técnicos, tecnológicos y complementarios. Está conformado por aprendices, instructores, personal administrativo y gobierno.(SENA, n.d.)

- **Manejo del trabajo en equipo :** Teniendo en cuenta el trabajo de grado de (Fernández Rodríguez, 2021), se puede analizar que en esta sede existe un trabajo en equipo inadecuado, esto se debe a que los grupos trabajan de forma individual y anárquica, se sienten desanimados, expresan insatisfacción por la falta de integración y comunicación, existe un trabajo individualizado donde cada colaborador se enfoca solamente en realizar sus tareas de manera personal, por otra parte, se evidencio la falta de compromiso con los objetivos de la institución y la falta de ámbitos de dialogo que se centren en la resolución de problemas teniendo en cuenta la opinión del equipo de trabajo.
- **Estrategia para fortalecer el trabajo en equipo- SENA GCA:** Para cualquier organización es clave tener un equipo de trabajo unido, que contribuya el crecimiento de esta, por lo tanto, a partir de la experiencia del Sena CGA en la cual se evidencio un trabajo en equipo inadecuado por parte de los instructores la autora plantea una recomendación para mejorar los inconvenientes presentados, la cual se basa en el modelo consensos mínimos, que se presentan en la figura 27. Es importante resaltar que siendo el Sena una empresa dedicada a prestar un servicio de educación debe contar con un personal idóneo que contribuya a alcanzar los objetivos y metas propuestas y dar ejemplo a las personas que van a formarse como

profesionales, de modo que se transmita la importancia que tiene el trabajo en equipo para una empresa exitosa.

Figura 27.

Procedimiento general de consensos mínimos



Nota: Tomado de trabajo de grado de (Fernández Rodríguez, 2021)

Este procedimiento busca potencializar y estimular al máximo las capacidades de cada integrante (instructores) dentro del SENA CGA, para llevar a cabalidad el procedimiento en mención, es indispensable ejecutar un plan de acción en el que se involucre evaluaciones de desempeño, se reconozca el nivel de las habilidades y se asocien los objetivos de la empresa, implicando de este modo al personal.

Por otra parte, es necesario que se establezca el desarrollo del asunto que se va a ejecutar en los equipos de trabajo mediante herramientas que faciliten este procedimiento, con el objetivo de debatir desde una perspectiva individual y en equipo las causas, indicadores de mejora o datos recolectados para dar a conocer posibles soluciones. Además de esto, es necesario que el líder realice un seguimiento y tenga en cuenta cada una de las opciones remitidas por los instructores, llevando a cabo un plan de mejora, en el que se evidencia la opinión y expectativas de cada integrante, otorgando responsabilidades y compromisos. (Fernández Rodríguez, 2021)

8.3. Google:

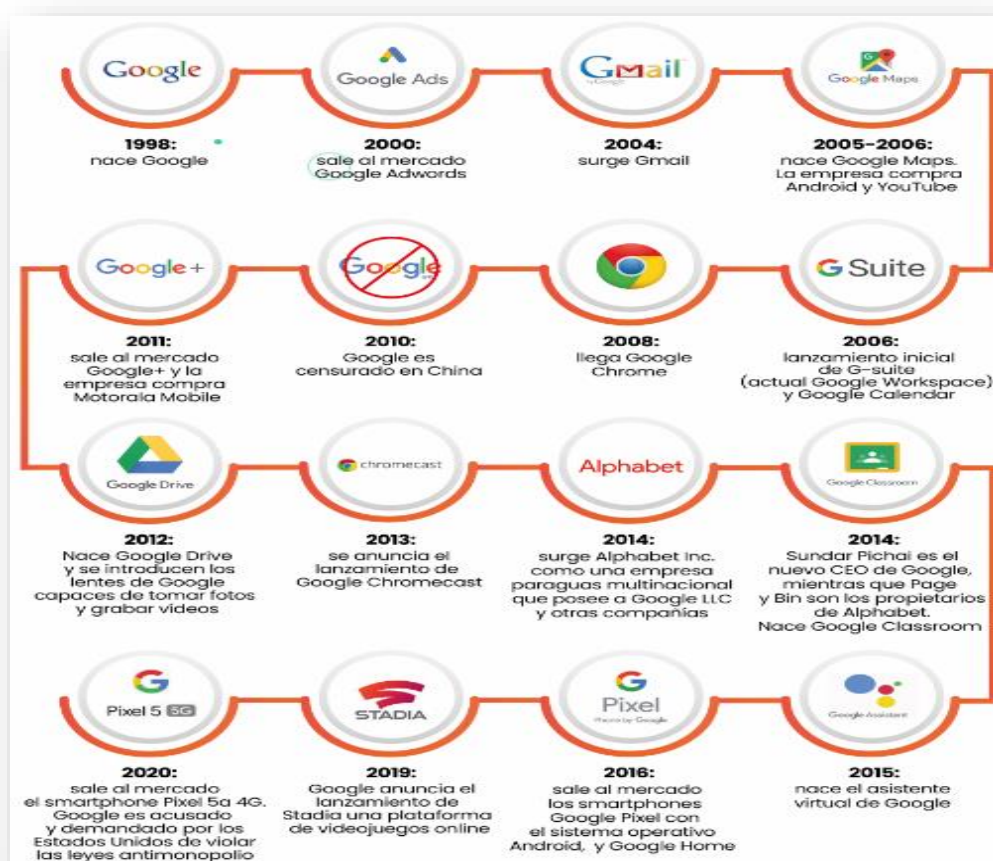
Es una compañía que hace parte de la multinacional estadounidense Alphabet Inc. encargada de brindar productos y servicios electrónicos, informáticos y relacionados con internet. Fue fundada por Larry Page y Sergey Brin en el año 1998, su producto principal es el motor de búsqueda más popular (Google), su función es proporcionar a los usuarios listas de páginas web y diferentes tipos de referencias para otorgar un recorrido más completo en el mundo del internet. (Editorial Etecé, 2021)

- **Manejo del trabajo en equipo en Google:** Dentro de esta empresa no se evidencia los modelos jerárquicos, ya que el liderazgo de Larry Page está dirigido en la cooperación conjunta del trabajo en equipo, para ello considera importante la perspectiva de cada integrante, lo que ha sido clave para el éxito de la compañía porque contribuye a dar óptimas soluciones mediante una adecuada toma de

decisiones que permite llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos o metas de la empresa.

Figura 28.

Línea del tiempo de los productos de Google



Nota: Tomado de (Medina, n.d.)

- Estrategias del trabajo en equipo en Google:** Una de las estrategias utilizadas por Google se basa en reunir equipos de trabajos con máximo seis personas, con el

objetivo de establecer mayor confianza y compañerismo entre los empleados. Al llevar a cabo esta estrategia se adquieren los beneficios presentados en la figura 29. (Eclass, n.d.)

Figura 29.

Beneficios de implementar la estrategia



Nota: Tomado de (Eclass, n.d.)

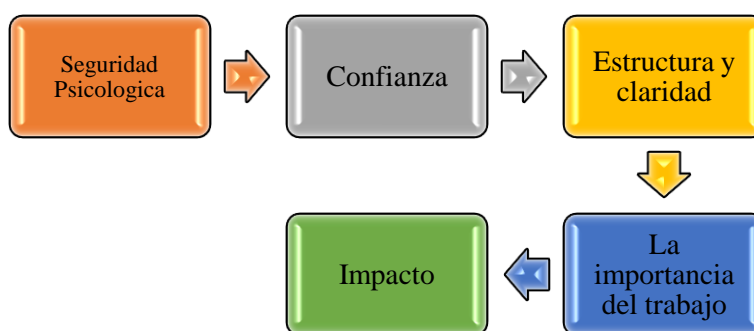
Por otra parte, Google establece mecanismos para apropiar al personal con los objetivos de la empresa, para esto llevan a cabo reuniones semanales entre toda la compañía en la cual realizan un intercambio de información para estar al tanto de las últimas innovaciones, lo que se está haciendo en la compañía, y de igual manera formular nuevas estrategias. Además, efectúan debates donde comparten diversas opiniones de interés y cada integrante puede hacer preguntas y votar por la opción que se sienta más identificado y que según su criterio considere que beneficia más a la compañía. (Sereno, 2017)

Finalmente, Google desarrollo un proyecto al que llamo “proyecto Aristóteles” que se llevó a cabo en el año 2012, con el propósito de buscar el equipo perfecto. La intención de este proyecto

era comprender por qué en la compañía se observaban equipos de trabajo funcionales y otros no, de esta manera y con el estudio en ejecución Google buscaba crear e implementar un modelo único que se pudiera establecer en todos los grupos de trabajo, por consiguiente, se establecieron 5 claves para tener un equipo de trabajo exitoso.

Figura 30.

Las 5 claves de Google para tener un equipo de trabajo exitoso



Nota: Adaptado de (Eclass, n.d.)

- **Seguridad psicológica:** dentro de los equipos de trabajo de Google, cada empleado tiene la seguridad y confianza de expresar sus ideas sin temor a ser juzgado, ya que el líder se encarga de brindar seguridad a los integrantes.
- **Confianza:** Los integrantes de cada equipo confían unos en otros y saben que el trabajo se ejecutará a tiempo y con alta calidad.
- **Estructura y claridad:** cada miembro del equipo es consciente de sus actividades, funciones, responsabilidades y objetivos.

- **La importancia del trabajo:** cada integrante sabe perfectamente que un buen desempeño no solo es bueno para organización, sino también para él y sus compañeros de trabajo.
- **Impacto:** cada participante se toma en serio su trabajo y se cuestiona qué impactos y cambios traerá.

A partir de este proyecto se determinó que para trabajar en equipo es fundamental implementar estrategias que mejoren la comunicación y la confianza entre cada uno de los integrantes que conformen un equipo de trabajo, pues son factores que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

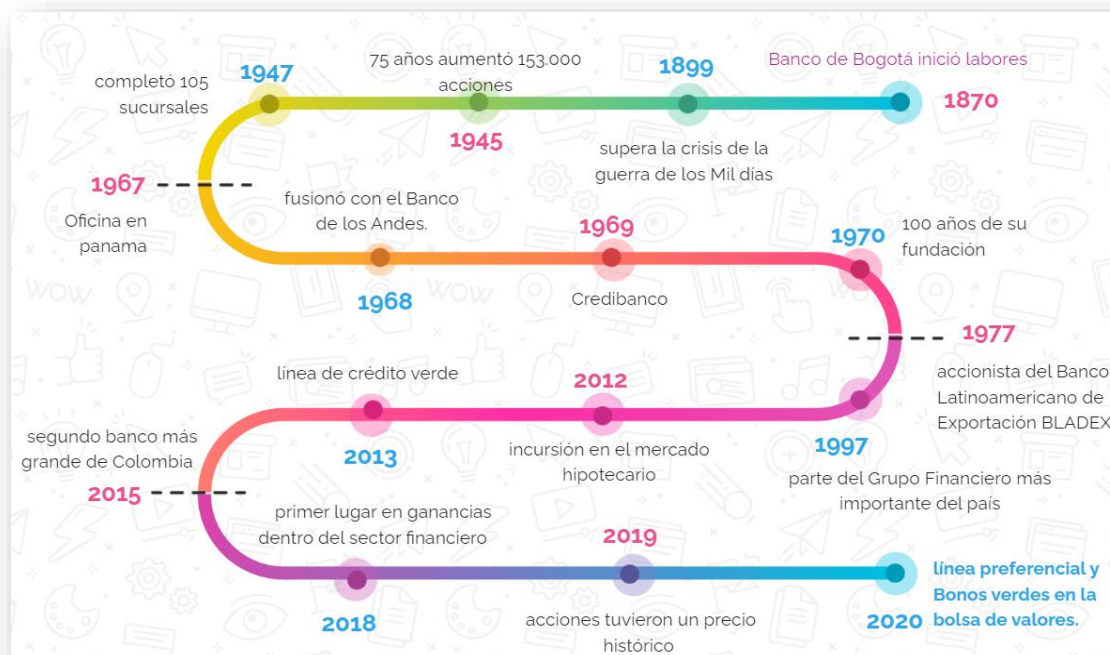
8.4. Banco de Bogotá:

Es una entidad bancaria que fue fundada en 1870 y hace parte del grupo aval. En el año 1922 tuvieron su primera sucursal en Girardot (Cundinamarca), su visión es ser el banco líder y referente en Colombia y Centroamérica. (Banco de Bogotá, n.d.)

Banco de Bogotá pertenece al grupo aval, el cual es uno de los grupos financieros más importantes de Colombia, y que a través de su estrategia corporativa se ha consolidado en los principales sectores económicos. Por otra parte, el Banco de Bogotá se caracteriza por trabajar en equipo y cumplir a cabalidad sus valores corporativos tales como: el compromiso, honestidad, respeto, eficiencia, servicio y liderazgo. (Banco de Bogotá, n.d.)

Figura 31.

Línea del tiempo de Banco de Bogotá



Nota: Tomado de (Guarnizo Nuñez, 2020)

En el informe de gestión 2020 el Banco de Bogotá indica las estrategias que implementa para mejorar el clima laboral en las diferentes áreas, dentro de estos elementos expresa que ha puesto en marcha nuevas tecnologías de innovación, programas y cursos con el objetivo de reforzar el trabajo en equipo, fortalecer habilidades de delegación empática y comunicación. Estas variables han sido un factor clave y beneficioso para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía.(Banco de Bogotá, 2020)

Una de las técnicas que implementa la entidad financiera se basa en fortalecer y fomentar un liderazgo efectivo basado en el trabajo en equipo, flexibilidad y empatía como se describe en la tabla 10.

Tabla 10.

Liderazgo efectivo como estrategia del trabajo en equipo

| Liderazgo efectivo | |
|---------------------------|---|
| Trabajo en equipo | Identificar y promover los retos de manera por medio de la cooperación y cada miembro del equipo tiene presente el rol que asume para alcanzar las metas comunes. |
| Flexibilidad | Diagnosticar la realidad de manera objetiva y cada integrante está capacitado para adaptarse al cambio del entorno de manera oportuna. |
| Empatía | Comprender las situaciones que se presentan en el entorno laboral, haciendo frente a las diferencias y comprendiendo de manera respetuosa la opinión del otro. |

Nota: Adaptado de (Banco de Bogotá, 2019)

El trabajo en equipo dentro del Banco de Bogotá se construye a partir de promover e identificar los retos que implican cooperar, asumiendo un rol activo para alcanzar las metas comunes, es por ello por lo que para esta empresa es fundamental el liderazgo, ya que por medio de dicho liderazgo pueden contribuir al progreso de la sociedad, de su organización y de sus empleados. Para el Banco de Bogotá ha sido indispensable el liderazgo y es una de las razones por

las cuales se ha sostenido como una de las mejores entidades bancarias en el país, aumentando su participación en la banca del consumo y aportando al desarrollo del país.

8.5. Bancolombia (Sede Arauca):

Es una de las empresas con mejor reputación en Colombia, fundada en 1875, cuenta con más de 30.000 empleados y más de 146 años de experiencia. Bancolombia es una entidad bancaria la cual provee acceso a soluciones financieras y no financiera para personas, emprendedores, empresa, pymes, entre otras, y al tiempo se enfocan en invertir en iniciativas educativas, de emprendimiento y medio ambiente, que generen transformaciones positivas en la sociedad. (Bancolombia, n.d.)

Dentro de sus valores corporativos implementan el trabajo en equipo, donde tienen en cuenta el aporte que realiza cada uno de sus empleados para el logro de los objetivos propuestos en la empresa. Por otra parte, el liderazgo que se lleva a cabo en Bancolombia va de la mano con el trabajo en equipo, pues éstas dos variantes han sido claves para el éxito de la empresa, ya que generan valor agregado a la productividad y competitividad.

En el trabajo “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca” realizado por (León Fandiño, 2013) se aplicaron a los empleados una serie de encuesta con el propósito de visualizar y analizar ciertos aspectos entre ellos el liderazgo y el trabajo en equipo que son considerados factores fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa. Para llevar a cabo

esta investigación tuvieron en cuenta la dimensión del trabajo en equipo, en la cual aplicaron los siguientes ítems:

- Colaboración entre los equipos de trabajo
- Participación con las responsabilidades
- Respeto mutuo
- Interacción para el logro de los objetivos
- Nivel de satisfacción en el trabajo en los equipos de trabajo

De los resultados obtenidos, se determinó que los empleados de Bancolombia cuentan con un trabajo en equipo eficaz, y esto se debe al liderazgo que se aplicado dentro de la empresa donde se genera un ambiente de motivación y satisfacción laboral, lo que permite mayor unión entre los empleados y contribuye a obtener metas trascendentales que llevan al éxito de la empresa.

Bancolombia es una empresa que cuenta con un personal dinámico e interactivo, lo que facilita recuperar la esencia de los valores del ser humano, es por ello por lo que cuentan con un buen trabajo en equipo, el cual se fortalece a través del liderazgo, la buena comunicación y relaciones interpersonales. Además de contar con excelentes líderes que implementan acciones estratégicas para tener un ambiente laboral más ameno donde su equipo de trabajo explota todo su potencial para cumplir con los propósitos establecidos.

A continuación, se relacionan en la tabla 11 la comparativa de las empresas mencionadas anteriormente, en la cual se evidencian de manera resumida la forma en la que implementan el trabajo en equipo.

Tabla 11.

Cuadro comparativo de las experiencias de trabajo en equipo

| Empresa | Estrategia o técnica | Objetivo | Resultado |
|------------------------|--|---|---|
| SENA CGA | Procedimiento general de consensos mínimos (propuesta de mejora) | Realizar acuerdos dentro de los equipos de trabajo de instructores. | Otorgar mejores condiciones, acuerdos, habilidades y competencias, con el fin de tener una interacción en los grupos de trabajo más empática y así produzca mejores resultados. |
| GOOGLE | Proyecto Aristóteles | Implementar equipos de trabajo eficientes. | Generar nuevas ideas, brindar confianza, desarrollar trabajos de alta calidad, generar sentido de pertenencia, crear óptimas soluciones en la toma de decisiones, incrementar la motivación, productividad e innovación y permitir un logro eficaz en las metas establecidas. |
| BANCO DE BOGOTÁ | Liderazgo efectivo | Fortalecer el liderazgo dentro de la empresa. | Mejorar el trabajo en equipo, la flexibilidad, empatía y lograr los objetivos propuestos de la empresa. |

| Empresa | Estrategia o técnica | Objetivo | Resultado |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------|--|
| BANCOLOMBIA | Las 5C del trabajo equipo | Fortalecer el talento humano. | Mejorar significativamente la calidad del trabajo en el servicio ofrecido, facilidad de alcance en el objetivo común, reducción de los conflictos, facilitar el aprendizaje y el intercambio de ideas. |

Nota: Cuadro comparativo de las experiencias de trabajo en equipo en las empresas seleccionadas

9. Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada fueron enriquecedores, ya que por medio de cada sesión de las relatorías realizadas se pudo abordar diferentes contextos de la vida laboral sobre el trabajo en equipo, logrando así fortalecer el aprendizaje de los integrantes, y esto se debe a que desde la experiencia personal en el área laboral se puede observar el trabajo en equipo desde diferentes perspectivas y como se aplica en las diferentes empresas, de esta forma se puede analizar si las empresas están realizando una adecuada implementación del trabajo en equipo.

De la investigación realizada se obtuvo que, de las experiencias de las cuatro empresas seleccionadas, el 75% aplica el trabajo en equipo de forma adecuada, mientras que el 25% restante necesita mejorar. Desde la experiencia personal, se identificó que en las empresas donde laboran existe trabajo en equipo, pero se debe trabajar más en ello, ya que, a pesar de implementarlo, se presentan falencias en algunos aspectos.

Es importante destacar que para que una empresa tenga éxito y crecimiento en el mercado, es fundamental contar con un buen equipo de trabajo que permita cumplir las metas establecidas. Por lo tanto, resulta indispensable que las empresas generen un sentido de pertenencia entre sus empleados, ya que esto se reflejará en obtener resultados óptimos, como la mejora del ambiente laboral, la eficiencia y la productividad, el fomento de la creatividad e innovación, la mejora de la comunicación, la responsabilidad y el compromiso, y el estímulo del aprendizaje y el desarrollo, lo que a su vez mejorará la calidad del trabajo para la organización.

Además, resulta crucial que las empresas implementen estrategias y técnicas que faciliten la unión y la cohesión del equipo de trabajo. En este sentido, una de las técnicas más efectivas es la metodología de las 5Cs, que resulta clave para que las empresas tengan éxito debido a las grandes ventajas y beneficios que ofrece tanto para la empresa como para los trabajadores. Entre estos beneficios se incluyen la obtención de mejores resultados, la reducción de conflictos y la mejora de las relaciones interpersonales.

Se determina que dentro del trabajo en equipo se deben desarrollar ciertas competencias blandas como la inteligencia emocional, comunicación, liderazgo, resolución de problemas, responsabilidad, colaboración y honestidad. Además, es importante que en las empresas de servicios se maneje la flexibilidad para la gestión del cambio y establecer relaciones sociales.

Por otra parte, es fundamental implementar la gestión del conocimiento (documentar, recopilar, recolectar la información) de las actividades realizadas para ayudar a otro posible empleado. Ser creativos permite resolver problemas de forma más rápida, y trae grandes beneficios

a las empresas. Además de ello se logró identificar que las emociones son factores de vital importancia en el momento del desarrollo de equipos de trabajo, pero sin dejar a un lado otras estrategias que permitan alcanzar cada uno de los equipos. Que siempre las oportunidades se tomen como una nueva forma de empezar y desarrollar habilidades de forma individual y colectiva

Es por ello por lo que para trabajar en equipo es importante contar con un buen talento humano y tener una excelente comunicación, ya que es indispensable en los equipos de trabajo para llevar a cabo un trabajo ameno y eficiente, por lo tanto, el sentido de pertenencia empresarial es indispensable ya que, tiene que ver con los sentimientos del trabajador, pero también con el esfuerzo que hace la empresa por fomentar dichos sentimientos. Desde el punto de vista de la organización, lo primero es identificar qué motiva a los empleados y qué les hace sentirse parte de la empresa, por lo tanto, es indispensable fortalecer el sentido de pertenencia.

10. Conclusiones

A partir del resultado del seminario de investigación “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios.” se concluye.

El trabajo en equipo implica que un grupo de personas trabajen juntas hacia un objetivo común, y requiere de una serie de habilidades que no siempre son fomentadas en los empleados de las empresas. En este trabajo se ha demostrado que la estructura del trabajo en equipo conlleva a una organización efectiva que permite determinar cómo puede trabajar cada integrante de forma adecuada para cumplir con las tareas asignadas. Esta estructura también ayuda a identificar roles,

actitudes, habilidades y posibles barreras, lo que permite desarrollar equipos de trabajo altamente capacitados y mejorar en áreas de mejora.

En base a los fundamentos teóricos del trabajo en equipo, se puede afirmar que un liderazgo efectivo, la promoción de valores fundamentales y el desarrollo de estrategias para el trabajo en equipo son esenciales para lograr el éxito en cualquier organización. Por otra parte, el trabajo en equipo genera un aprendizaje colectivo que enriquece el conocimiento y la experiencia de cada integrante, lo que a su vez fomenta la confianza en su trabajo y responsabilidades, permitiendo así una ejecución efectiva y eficiente de los procesos realizados y la consecución de los resultados esperados.

Desarrollar habilidades blandas permite mejorar las relaciones interpersonales en el entorno laboral y promover un sentido de pertenencia con la empresa. Se resalta que este sentido de pertenencia no solo depende de los sentimientos del trabajador, sino también del esfuerzo que hace la empresa para fomentarlo. Por tanto, se enfatiza en la necesidad de la organización de identificar lo que motiva a los empleados y trabajar en fortalecerlo para lograr un ambiente laboral más positivo y colaborativo en el que se trabaje en conjunto por los objetivos de la empresa. Por lo tanto, para tener un adecuado trabajo en equipo es necesario desarrollar habilidades blandas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, el liderazgo, la resolución de problemas, la responsabilidad, la colaboración y la honestidad. Además, en las empresas de servicios es importante tener la flexibilidad necesaria para gestionar cambios y establecer relaciones sociales efectivas.

Las competencias blandas son fundamentales para la sostenibilidad empresarial, ya que promueven el trabajo en equipo, la creatividad y la implementación de soluciones sostenibles en el ambiente laboral. Asimismo, facilitan una comunicación más efectiva entre los empleados, lo que permite expresar sus ideas y preocupaciones con claridad y encontrar posibles soluciones. Por otro lado, un liderazgo sostenible es esencial para dirigir a los equipos considerando el impacto que generan desde diferentes ámbitos. Los líderes deben tener la capacidad de tomar decisiones responsables y guiar a sus equipos hacia la sostenibilidad.

Por ende, las estrategias y técnicas para mejorar el trabajo en equipo varían según las necesidades de cada empresa. Por ejemplo, las 5 C's fundamentales (comunicación, cooperación, coordinación, compromiso y confianza) son clave para lograr resultados óptimos, ya que fomentan la colaboración entre los empleados y un ambiente de trabajo saludable que se refleja en el rendimiento laboral. En este sentido, las empresas tienen un papel fundamental al motivar e incentivar a los empleados para generar un mayor compromiso con los objetivos de la organización. Para ello, es crucial contar con líderes inspiradores que desafíen al equipo de trabajo y lo guíen en la consecución de dichos objetivos.

Referencias Bibliográficas

- Alcover, C. M. (2014). *Trabajando juntos: fundamentos de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo*. In *Principios e Prácticas*. Researchgate. https://issuu.com/lidel/docs/maquete_pto_issuu?e=4804698/6438168
- Arango Alonso, G. A. (2012). *Trabajo en equipo factor clave del éxito empresarial en el mercado globalizado*. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445892.pdf>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Baixench, C. (2016). *Más sobre el trabajo en equipo*. https://actamedica.medicos.cr/index.php/Acta_Medica/article/view/927/1223
- Banco de Bogotá. (n.d.). *Nuestro Banco*. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>
- Banco de Bogotá. (2019). *Nuestro Banco en Colombia*. https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2019/ig-bdb-2019_cap-2A.pdf
- Banco de Bogotá. (2020). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020*. <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/agenda-y-comunicados/asamblea-de-accionistas/informe-de-gestion-03032021.pdf>

- Bancolombia. (n.d.). *Conócenos*. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos#:~:text=Proveemos%20acceso%20a%20soluciones%20financieras,transformaciones%20positivas%20en%20la%20sociedad>
- Cámara de Comercio Málaga. (2019, December 27). *Las 5 mejores técnicas para trabajar en equipo*. <https://www.master-malaga.com/empresas/tecnicas-trabajar-en-equipo/>
- Campos, L. (2000). *Estructuración del trabajo en equipo* [Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/7685/1/1020131111.PDF>
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. <https://web-s-ebsohost-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/ehost/detail/detail?vid=3&sid=4fd85a20-5c57-4da3-8d74-1333d71b8da5%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=813082&db=nlebk>
- Castro, R. (2020, November 19). *Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes*. <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>
- Cifuentes, G. (2020, February 13). *Niveles de Evolución de Equipos de trabajo*. <https://giovannycifuentes.com/niveles-de-evolucion-de-equipos-de-trabajo-parte-1/>
- Coworkingfy. (2019, November 28). *Técnicas de trabajo en equipo | 4 métodos para lograr la unión*. <https://coworkingfy.com/tecnicas-trabajo-en-equipo/>
- Cruz Lablanca, I. de la. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. <https://www-digitaliapublishing-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/visor/30257>
- Durán, C. (2017, August 9). *Factores que bloquean el trabajo en equipo*. <https://www.forbes.com.mx/factores-que-bloquean-el-trabajo-en-equipo/>
- Eclass. (n.d.). *Sigue el ejemplo de Google y su estrategia para crear equipos exitosos*. Retrieved March 23, 2023, from <https://blog.eclass.com/te-gustaria-ser-parte-del-equipo-de-google-conoce-su-estrategia-para-lograr-equipos-exitosos>
- Editorial Etecé. (2021, August 5). *Objetivo*. <https://concepto.de/objetivo/>

El liderazgo de Larry Page en Google (pp. 446–448). (n.d.). Retrieved March 22, 2023, from

https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/388/free/data/Casos_Web/cap14/Larry_Page.pdf

Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa:

Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56.

<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

Fernández Rodríguez, A. M. (2021). *La importancia del trabajo en equipo de los instructores el centro de*

gestión administrativa, Sena Bogotá [Universidad Santo Tomás de Aquino].

[https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35503/2021anafernandez.pdf?sequence=](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35503/2021anafernandez.pdf?sequence=7&isAllowed=y)

[7&isAllowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35503/2021anafernandez.pdf?sequence=7&isAllowed=y)

Gómez González, J. A. (2016). *Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones públicas*

[Universidad Militar Nueva Granada].

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14503/GomezGonzalezJeferssonAdri](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14503/GomezGonzalezJeferssonAdrian2016.pdf;jsessionid=FAC0CA5CFCE31A8778586FD3EFB3AFC7?sequence=1)

[an2016.pdf;jsessionid=FAC0CA5CFCE31A8778586FD3EFB3AFC7?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14503/GomezGonzalezJeferssonAdrian2016.pdf;jsessionid=FAC0CA5CFCE31A8778586FD3EFB3AFC7?sequence=1)

Gómez López, C. (2016, August 19). *Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas.*

Guarnizo Nuñez, A. A. (2020, October 18). *Línea de tiempo Banco de Bogotá.*

[https://view.genial.ly/5f8cc80ca5514210473ae9bd/horizontal-infographic-timeline-linea-de-](https://view.genial.ly/5f8cc80ca5514210473ae9bd/horizontal-infographic-timeline-linea-de-tiempo-banco-de-bogota)

[tiempo-banco-de-bogota](https://view.genial.ly/5f8cc80ca5514210473ae9bd/horizontal-infographic-timeline-linea-de-tiempo-banco-de-bogota)

Guerra, M. (2022, December 7). *¿qué es la seguridad psicológica y por qué es importante?*

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/06/fortunas/1670352058_825183.html

Hernández, R. (2022, June 10). *Las 5C del trabajo en equipo, ¿Qué virtudes tiene este modelo?*

Kaith, D. (2000, December 2). *El comportamiento humano en el trabajo.*

<https://www.gestiopolis.com/teoria-del-trabajo-en-equipo/>

León Fandiño, J. L. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima*

organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca [Universidad Nacional de Colombia].

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/12036/7709562.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lorenzo, R. (2019, November 17). *Las 5 c del trabajo en equipo | Componentes clave para equipos de alto desempeño*. Las 5 c del trabajo en equipo | Componentes clave para equipos de alto desempeño

Manual trabajo en equipo (CEP, S.L.). (2013). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50717?page=4>

Medina, R. (n.d.). *Historia de grandes empresas: Google*. Retrieved March 23, 2023, from <https://branch.com.co/marketing-digital/historia-de-grandes-empresas-google/>

Nirian, P. O. (2019, September 6). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>

Olaz Capitán, Á. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/46262?page=1>

Ortiz, L. (2020). *Equipos de alto rendimiento vs grupos en las organizaciones* [Universidad Pontificia Icaide Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/38323/TFG-%20Ortiz%20Botella%2C%20Luis.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Péiro, R. (2021, March 1). *Comunicación Asertiva*. <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-asertiva.html>

Peiró, R. (2021, May 3). *Motivación Trascendente*. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-trascendente.html>

Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020a). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26, 153–168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>

Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020b). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26, 153–168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>

Pérez, J. S. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajos* (McGraw-Hill).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50133>

Publicaciones Vértice. (2008). *Coordinación de equipos de trabajo*. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1)

[net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1](https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1).

Quiroa, M. (2021, January 5). *Gestión del Conocimiento*. [https://economipedia.com/definiciones/gestion-](https://economipedia.com/definiciones/gestion-del-conocimiento.html)

[del-conocimiento.html](https://economipedia.com/definiciones/gestion-del-conocimiento.html)

RAE. (n.d.-a). *Empatía*. Retrieved March 18, 2023, from <https://dle.rae.es/empat%C3%ADa>

RAE. (n.d.-b). *Equipo*. Retrieved March 18, 2023, from <https://dle.rae.es/equipo>

RAE. (n.d.-c). *Estrategia*. <https://dle.rae.es/estrategia>

RAE. (n.d.-d). *Sinergia*. Retrieved March 18, 2023, from <https://dle.rae.es/sinergia?m=form>

Ramos Ramos, P. (2015). *Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación*. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/105616?page=1)

[net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/105616?page=1](https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/105616?page=1)

Redacción APD. (2019, January 14). *Las 5 C del trabajo en equipo: Las claves para tener éxito en tu negocio*.

<https://www.apd.es/las-5-c-del-trabajo-en->

[equipo/#:~:text=Analizamos%20las%205%20C%20son,la%20confianza%20y%20el%20compromiso.](https://www.apd.es/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/#:~:text=Analizamos%20las%205%20C%20son,la%20confianza%20y%20el%20compromiso.)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Ros Guasch, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*

[Universidad Autónoma de Barcelona].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>

Rovira Salvador, I. (2017, November 7). *Motivación extrínseca: definición, características y efectos*.

<https://psicologiyamente.com/psicologia/motivacion-extrinseca>

Ruiz, M. del C. (2010). *El trabajo en equipo, la colaboración en la educación* (Wanceulen Editorial).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/63224?page=6>

SENA. (n.d.). *Quiénes somos*. Retrieved March 23, 2023, from [https://www.sena.edu.co/es-](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx)

[co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx](https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx)

SENCE. (n.d.). *Conoce las ventajas y la importancia del trabajo en equipo*. Retrieved March 18, 2023, from

https://sence.gob.cl/sites/default/files/trabajo_en_equipo_-_infografia_carta.pdf

Sereno, E. (2017, September 22). *Así es la clave del éxito de Google*.

<https://www.economista.es/aragon/noticias/8626482/09/17/Asi-es-la-clave-del-exito-de->

[Google.html](https://www.economista.es/aragon/noticias/8626482/09/17/Asi-es-la-clave-del-exito-de-Google.html)

Spain BS Blog. (2017, October 6). *Descubre por qué fallan los equipos*.

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/descubre-por-que-fallan-los-equipos>

Suárez, C., & Carbajal, S. (2008). *Equiparse para trabajar en equipo: conceptos y herramientas para*

trabajar en equipo en el ámbito laboral. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/79632?page=1)

[net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/79632?page=1](https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/79632?page=1)

SURA. (2020, July 21). *Flexibilidad*. [https://segurossura.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-](https://segurossura.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-empresarial-y-cuales-son-sus-beneficios/#:~:text=La%20flexibilidad%20estrat%C3%A9gica%20hace%20referencia,as%C3%AD%20mantener%20una%20ventaja%20competitiva.)

[empresarial-y-cuales-son-sus-](https://segurossura.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-empresarial-y-cuales-son-sus-beneficios/#:~:text=La%20flexibilidad%20estrat%C3%A9gica%20hace%20referencia,as%C3%AD%20mantener%20una%20ventaja%20competitiva.)

[beneficios/#:~:text=La%20flexibilidad%20estrat%C3%A9gica%20hace%20referencia,as%C3%AD%20](https://segurossura.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-empresarial-y-cuales-son-sus-beneficios/#:~:text=La%20flexibilidad%20estrat%C3%A9gica%20hace%20referencia,as%C3%AD%20mantener%20una%20ventaja%20competitiva.)

[Omantener%20una%20ventaja%20competitiva.](https://segurossura.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-empresarial-y-cuales-son-sus-beneficios/#:~:text=La%20flexibilidad%20estrat%C3%A9gica%20hace%20referencia,as%C3%AD%20mantener%20una%20ventaja%20competitiva.)

Team Asana. (2021, August 23). *¿Qué es la motivación intrínseca y cómo funciona?*

<https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>

Tecnológico de Monterrey. (2013, September 2). *Elementos básicos del trabajo en equipo* .

http://www.cca.org.mx/apoyos/ap076/imprimibles/te1_m1.pdf

Tolleres, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo:

definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 15(3).

- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Treviño, A., Ninfa, I., & Abreu, J. L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *International Journal of Good Conscience.*, 12(3), 405–422.
[http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- UIS. (2007, September). *Lineamientos para el seminario de investigación*.
- Universidad Católica San Pablo. (2018, June 18). *¿Qué son exactamente las habilidades blandas?*
https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-son-habilidades-blandas/#%C2%BFQue_son_las_habilidades_blandas
- Velásquez, F., & García, G. (2018). El manejo y resolución de conflictos para el logro del éxito organizacional. *Los Agentes Del Cambio*, 1. <https://losagentesdecambio.com/wp-content/uploads/2020/08/REVISTA-LOS-AGENTES-DE-CAMBIO-PRIMERA-EDICION-JUNIO-2018.pdf#page=148>
- Villamizar, L. (2022). *Emprende con competencias blandas*.
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo* (Díaz de Santos).
- Yañez Perez, M. (2017). Características del trabajo en equipo. In *Manual del líder social* (pp. 1–155).

Apéndices

Apéndice A. *Formato de Relatoría*

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría

Sesión Seminario: “Estudio de estrategias y metodologías para selección de personal que permita el crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas”

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. **Objetivo** (Perspectiva de la relatoría)
2. **Fuentes De Información** (Cita y una breve descripción)
3. **Preguntas que motivan a la investigación** (Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario)
4. **Desarrollo del tema**

Trabajo escrito de la investigación

Incluye:

- Introducción
- Objetivo
- Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo
- Conclusiones
- Inquietudes
- Bibliografía

Apéndice B. Formato de Correlatoría

Universidad Industrial De Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Correlatoría

Sesión seminario: “Estudio de estrategias y metodologías para selección de personal que permita el crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas”

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

2. Reflexión crítica:

A. Contenido

-Aspectos relevantes del tema

-Acuerdos y desacuerdos

B. Claridad de la exposición

C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

Apéndice C. Formato de Protocolo

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

Sesión Seminario: “Estudio de estrategias y metodologías para selección de personal que permita el crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas”

Tema específico:

Fecha:

1. Asistentes y funciones
2. Comentarios del protocolo anterior
3. Evaluación de la relatoría y Correlatoría
4. Desarrollo de la discusión
5. Anotaciones y pregunta del participante
6. Reglas metodológicas utilizadas
7. Conclusiones
8. Tema de la siguiente sesión
9. Anexos (relatoría- Correlatoría)

Apéndice D. Formato Relatoría Sesión 1 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría**

Sesión I Seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios.

Presentado por: Leidy Tatiana Vargas Guerrero

Fecha: 08 de octubre de 2020

1. **Objetivo:** Establecer los fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas.

2. Fuentes De Información:

- Alcover, C. M. (2014). Trabajando juntos: fundamentos de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo. In Principios e Prácticas. Researchgate. https://issuu.com/lidel/docs/maquete_pto_issuu?e=4804698/6438168
- Castro, R. (2020, November 19). Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>

- Cifuentes, G. (2020, February 13). Niveles de Evolución de Equipos de trabajo. <https://giovannycifuentes.com/niveles-de-evolucion-de-equipos-de-trabajo-parte-1/>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Manual trabajo en equipo (2013) (CEP, S.L.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50717?page=4>
- Ortiz, L. (2020). Equipos de alto rendimiento vs grupos en las organizaciones [Universidad Pontificia Icai Icaide Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/38323/TFG-%20Ortiz%20Botella%2C%20Luis.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26, 153–168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Pérez, J. S. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajos* (McGraw-Hill). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50133>
- Publicaciones Vértice. (2008). *Coordinación de equipos de trabajo*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN S%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

- Ros Guasch, J. A. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos [Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- Ruiz, M. del C. (2010). El trabajo en equipo, la colaboración en la educación (Wanceulen Editorial). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/63224?page=6>
- Tecnológico de Monterrey. (2013, September 2). Elementos básicos del trabajo en equipo . http://www.cca.org.mx/apoyos/ap076/imprimibles/te1_m1.pdf
- Tolleres, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 15(3).
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Universidad Militar Nueva Granada.
- Treviño, A., Ninfa, I., & Abreu, J. L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *International Journal of Good Conscience.*, 12(3), 405–422. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- Villamizar Cáceres, L. H. (2022). *Emprende con competencias blandas*.
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo* (Díaz de Santos).
- Yañez Perez, M. (2017). Características del trabajo en equipo. In *Manual del líder social* (pp. 1–155).

3. Preguntas que motivan a la investigación

- a) ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del trabajo en equipo?

- b) ¿Por qué es importante la evolución del trabajo en equipo en la historia?
- c) ¿Qué elementos influyen en el trabajo en equipo?
- d) ¿Cómo se establece la estructura del trabajo en equipo?
- e) ¿Cómo influyen las habilidades blandas en los equipos de trabajo?

4. Desarrollo del tema

4.1 Introducción

La presente relatoría aborda los fundamentos teóricos del trabajo en equipo por medio de los diferentes conceptos aplicados en cada organización, teniendo en cuenta que actualmente la demanda del mercado laboral va en aumento y las empresas se están fortaleciendo en la parte productiva y competitiva, se desarrollan diferentes métodos o formas de formar a sus trabajadores en el trabajo en equipo el cual juega un papel de vital importancia a la hora de llegar a los objetivos establecidos.

El trabajo en equipo es uno de los factores que mayor aporte tiene al éxito de la organización, debido a que establece una forma de trabajo idónea que permite desarrollar habilidades en los trabajadores, así mismo generan un sentido de pertenencia por la compañía y un alto grado de productividad que le permite llegar a un nivel superior desempeñando su rol de la mejor manera. Por consiguiente, las organizaciones han generado una evolución de los diferentes métodos de trabajo en equipo para identificar las características, elementos, estructura,

componentes, estrategias, principios e identificar cuáles son sus ventajas y desventajas en el momento de llevarlo a la práctica.

Las habilidades blandas también desempeñan un papel de gran importancia para el trabajo en equipo puesto que brinda un fortalecimiento emocional y de empatía que como resultado nos da ambientes sanos de trabajo, un buen trato, salud física y mental, lo cual permite a los miembros del equipo de trabajo expresarse de forma confiable y estar abierto a los feedback e áreas por mejorar.

Sin embargo, por medio de la investigación realizada a diferentes fuentes bibliográficas como libros, artículos, entrevistas, etc. Se puede profundizar y conocer mucho más del tema abarcando diferentes campos y así mismo trabajar en la búsqueda de bases sólidas mediante el conocimiento de los diferentes fundamentos teóricos que les permite a las organizaciones tener un éxito y crecimiento con personal altamente calificado.

4.2 Objetivo

Establecer los fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas.

4.3 Fundamentos teóricos del trabajo en equipo

Es importante resaltar el papel que tiene el trabajo de equipo en cada una de las empresas u organizaciones y el impacto que este tiene en su éxito de manera que cada una de las jerarquías de la organización deben colaborar para que se pueda realizar una coordinación del trabajo, por lo

tanto el trabajo de equipo en una organización se define como un sistema colaborativo en el cual cada uno de los elementos de la empresa tiene un papel fundamental para llegar a los resultados esperados teniendo en cuenta cada una de las habilidades, responsabilidades de los miembros del mismo.

De modo que un equipo de trabajo genera que cada miembro que lo conforma tenga un enriquecimiento constante de conocimiento y experiencia en base a la realización de cada una de las tareas diarias, por lo que el aprendizaje colectivo genera la confianza sobre su trabajo y responsabilidades, y se ejecuten de forma correcta y llegue a los resultados esperados, las razones más importantes por las que se deben formar equipos de trabajo son:

- Satisfacer las necesidades que surgen por parte de los clientes.
- Mejora continua de procesos internos y externos de las organizaciones.
- Capacitar y fortalecer los miembros del equipo de trabajo en cuanto a capacidades y competencias.
- Permite la mejora de la gestión de tiempo ya que genera la optimización de proceso y a su vez resultados basados en la calidad.
- Incrementa el sentido de pertenencia en cada uno de los miembros del equipo de trabajo ya que trabajan de forma armoniosa por lo que toman los objetivos como algo propio.
- Disminuye la rotación del personal de la organización.

(Toro, 2015) explica que el beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal.

4.3.1 Características del equipo de trabajo

Tabla 1.

Características del equipo de trabajo

| En el aspecto individual | En el aspecto organizacional |
|---------------------------------|--|
| Seguridad | Se complementan habilidades |
| Autoestima | Sinergia |
| Beneficios mutuos | Compromiso y desarrollo |
| Sociabilidad | Mayor comunicación |
| | Se incrementa eficiencia en toma de decisiones |
| | Mayor flexibilidad |
| | Mayor creatividad |

Nota: Tomado del Manual del líder social academia de formación de líderes sociales (Yañez Perez, 2017)

(Alcover, 2014) explica que las características del trabajo en equipo:

- Tienen como función la realización de una o más tareas que cumplen con el objetivo de ser una herramienta para el cumplimiento de las metas trazadas.
- Cada miembro tiene funciones y actividades que es permiten desarrollar una tarea determinada.

- Su trabajo o cumplimiento de tarea tiene impacto y genera una consecuencia en el momento del bajo rendimiento de esta.
- Se integran por individuos cuyas responsabilidades y roles requiere que sean interdependientes en un alto grado, y es la interdependencia la parte importante de un equipo.
- La pertenencia de sus miembros no sólo es identificable para aquellos que componen el equipo, sino también para otros fuera de él, pertenecientes o no a la misma organización.
- Tienen autonomía en sus decisiones por lo cual cada miembro participa y se socializa cada decisión tomada para con ello tener la claridad en lo que se realizaría.
- Se propone que el liderazgo sea el eje fundamental de cada uno de los componentes del equipo de trabajo.

Las características en un equipo de trabajo generan la identificación de las buenas prácticas en el momento de la ejecución de una tarea, lo cual llevara al mismo para alcanzar las metas esperadas, un aspecto clave en el trabajo en equipo es aprender a trabajar de forma efectiva dado que con la continuación de este se van a adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el buen desempeño. Es por esto por lo que el equipo de trabajo tendrá la libertad de organizarse como lo considere adecuado, en la tabla 4 se evidencian las características del equipo de trabajo.

4.3.2 Factores que caracterizan los equipos de trabajo como eficientes:

- **Ambiente o área de trabajo:** Un buen ambiente de trabajo genera que los integrantes del equipo de trabajo tengan un espacio donde surjan nuevas ideas y se desarrollen cada una de sus tareas de la mejor forma a su vez genera un crecimiento en bases importantes como lo son la colaboración, confianza y la compatibilidad.
- **Claridad en sus funciones:** Un equipo de trabajo con calidad será aquel que cada uno de los integrantes sabe de forma clara sus funciones y las de los compañeros para que puedan trabajar de forma cooperativa y ordenada.
- **Metas alcanzables:** Los gerentes y responsables de cada una de las áreas de la organización tienen la responsabilidad de mantener sus equipos de trabajo con el enfoque en el objetivo global, de manera que si un trabajador conoce los objetivos y sabe que estos no son alcanzables generara desgaste individual y colectivo.
- **Liderazgo adecuado:** Cada miembro del equipo puede ser líder si se lo propone por lo que un líder debe ser un compañero más ya que también aporta al aprendizaje colaborativo y da una visión clara de donde se quiere llegar, apoya en la mejora continua de procesos y a su vez genera un potencial en cada miembro del equipo de trabajo.

Los análisis de cada una de estas caracterizaciones nos ayudan a identificar qué tipo de equipo de trabajo se tiene y que postura se adapta a los comportamientos de cada miembro ante los diferentes roles que se presenten en la ejecución de las diferentes actividades o tareas, de esta manera existen diversos tipos de equipos de trabajo en los cuales identificamos 3 principales equipos con los cuales sabremos donde nos podemos ubicar y así como actuar ante las diversas situaciones que se presenten. (Winter, 2000):

- **Equipos funcionales:** Son estructurados con miembros de un mismo departamento los cuales se conocen entre sí y han tenido más de un encuentro en las diferentes tareas o responsabilidades adquiridas, por ello no se toman el tiempo de integrarse y conocerse entre sí de forma personal o profesional.
- **Equipos Transfuncionales:** Están formados por miembros de diferentes departamentos de la organización y así mismo entre si no se conocen, de esta manera se pueden identificar que existen sentimientos negativos debido a las tareas ejecutadas en ese otro departamento, por ello se debe tomar el tiempo adecuado para conocerse los unos a los otros para lograr generar un ambiente propicio para poder tomar las decisiones de forma acertada, dicho tiempo también se puede tomar para estudiar a fondo la tarea asignada y entender que rol y papel se pueden ejecutar, en este tipo de equipos existen varios miembros que aseguran ser promotores así que el líder debe ser atento a tener una comunicación asertiva.
- **Tema o tarea Única:** La mayoría de los equipos en cada uno de sus procesos suele analizar a fondo cada uno de los procesos para generar mejoras continuamente por ello se dedican a estudiar un solo tema o tarea la cual al finalizar no se vuelven a reunir de forma recurrente ya que ha sido implementada y no lo ven necesario.

Estos tipos de equipos de trabajo les permiten identificar a las directivas, líderes e incluso a los mismos miembros de este, cómo comportarse ante las diferentes situaciones pero también cómo generar una estructura de tareas y organizar de mejor manera cada una de las actividades que les permitan llegar a un análisis detallado de procesos, de modo que también les generan

nuevas vivencias que les permitirá adquirir una postura en el entorno que vayan a trabajar e incluso saber cómo integrarse y trabajar de la mejor forma para que con esto luego puedan ejecutar cualquier tarea independiente del grupo que les corresponda y transmitir el conocimiento adquirido.

4.4 Evolución del trabajo en equipo

La evolución del trabajo en equipo nos ha dado a conocer durante el transcurso de su historia que se pueden producir grandes cambios los cuales se ven reflejados en la forma de trabajo de cada una de las organizaciones, de modo que muchos modelos que se han desarrollado hoy en día se basan en las experiencias propias ya se han individuales o colectivas que les permiten generar mejoras e ir evolucionando. El rendimiento y la producción se han convertido en KPIS importantes de medición de los resultados tanto de los modelos como de las diferentes estrategias que se implementan para llegar a las metas de cada organización, con el transcurso de la historia se ha identificado que cada organización puede implementar un modelo diferente en base a su estado y la forma de trabajo.

A continuación, en la tabla 2 algunos de los modelos en los cuales se describen las fuentes y criterios:

Tabla 2.*Modelos del desarrollo de trabajo en equipo*

| Modelos | Fuentes | Criterios | Categorización |
|------------------------------------|---|--|--|
| Stevens et Campion (1994) | Revisión de la literatura (hasta 1993). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centró con mayor énfasis en KSA (knowledge, skills and Atituds) que en la personalidad. ▪ Obvian los aspectos técnicos de la competencia para el trabajo. ▪ Mayor importancia en el individuo que en el equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías ▪ Subcategorías ▪ KSA específicas |
| Cannon-Bowers et al. (1995) | Revisión de la literatura y extracción de 130 etiquetas de las habilidades del trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo en equipo es multidimensional. ▪ La naturaleza del equipo es diferente según el entorno. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensiones |
| Baker et al. (2005) | Parten de los modelos de Cannon-Bowers et al, 1995; O'Neil et al., 1997; Stevens et | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 o más modelos citan las mismas dimensiones. ▪ La investigación constata una relación positiva | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias como capacidades esenciales |

| Modelos | Fuentes | Criterios | Categorización |
|-------------------------------|---|---|--|
| | Campion, 1994; considerando que son los más completos hasta el momento. | entre la competencia y el rendimiento. ▪ Competencias a nivel individual. | |
| Rousseau et al. (2006) | Resumen y análisis de la literatura existente que habla de los comportamientos de equipo. | ▪ Investigaciones que se centran en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones. ▪ Investigaciones que citan el trabajo en equipo con dos o más dimensiones. | ▪ Categorías ▪ Dimensiones. ▪ Dimensiones específicas. |

Nota: Adaptado de la revista Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización.

(Tolleres et al., 2011)

Después de analizar todos los modelos que se estudiaron, evaluaron y aplicaron hasta el 2006 se generaron otros modelos de desarrollo de equipos de trabajo en los cuales su principal enfoque es ganar eficiencia y efectividad, para tener un poco más claro los conceptos de los equipos de trabajo y como ha sido la evolución se identifica que su objetivo principal es desarrollar equipos consolidados y que los resultados lleguen a un nivel avanzado, dichos modelos generan en los cada miembro de los equipos de trabajo habilitar nuevos comportamientos, prácticas y experiencias que les ayuden a llegar a los estados de productividad y calidad esperados. (Cifuentes, 2020).

Las características que hacen que dichos equipos se han extraordinarios:

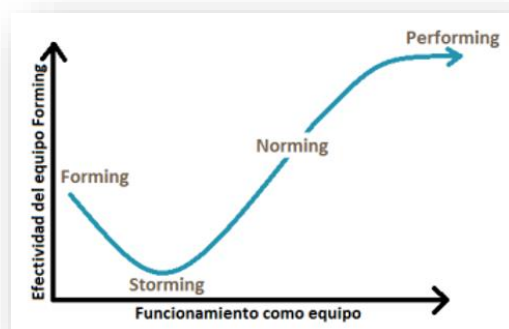
- Propósito Común
- Roles Claros
- Liderazgo Aceptado
- Proceso Efectivo
- Relaciones Sólidas
- Excelente Comunicación
- Resultados Extraordinarios

Algunos de los modelos que definen los diferentes estados que pasa un equipo de trabajo para llegar a ser altamente cohesionado:

4.4.1 Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman:

Figura 1.

Modelo Tuckman



Nota: Tomado de (Cifuentes, 2020)

En la figura 4 según el modelo Tuckman, publicó el desarrollo de equipos y distinguió inicialmente 4 fases para el alcance de un alto rendimiento, con el cual concluyó que todos los grupos de trabajo tienen que alcanzar dichas etapas antes de alcanzar su máxima efectividad. (Cifuentes, 2020)

- **Fase 1: Formación:** Se conforma el equipo, comienzan a conocer nuevas dinámicas de trabajo, existe poca comunicación y se tiene una alta dependencia de direccionamiento por parte de los líderes.
- **Fase 2: Entrenamiento/conflicto:** El equipo lleva algún tiempo trabajando juntos y se genera una inconformidad por roces entre las personas principalmente por adquirir posicionamiento en el equipo, se forman coaliciones que entran en conflicto y afectan las dinámicas del equipo.
- **Fase 3: Normalización:** Se dejan atrás los conflictos generados y se reducen las dificultades debido a que existe una mayor tolerancia entre las personas, identifican la importancia de trabajar en equipo e interiorizan el propósito para buscar resultados.
- **Fase 4: Desempeño:** El equipo trabaja con un buen desempeño, existen pocos conflictos y existe un empoderamiento fuerte por lograr las metas del equipo, existe una auto organización para la toma de decisiones teniendo responsabilidades compartidas, logrando resultados con un alto grado de autonomía con poca dependencia de los líderes.

4.4.2 Curva de desempeño de equipo de Katzenbach y Smith

Figura 2.

Modelo Katzenbach y Smith



Nota: Tomado de (Cifuentes, 2020)

El rendimiento del equipo se puede definir como el proceso multinivel que surge cuando los miembros de un equipo participan en la gestión de sus niveles de trabajo individual y grupales. Así mismo se puede evaluar en términos de efectividad y eficiencia.

- **Efectividad:** se define como el grado en que un equipo cumple con las expectativas de calidad para los resultados de los procesos de desempeño del equipo.
- **Eficiencia:** se define como el grado en el que un equipo cumple con los objetivos de tiempo y presupuesto.

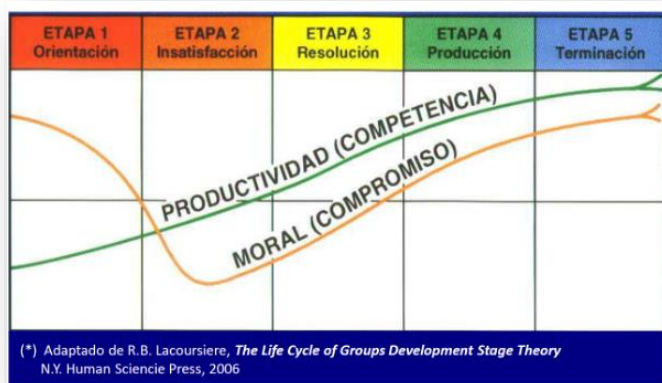
El desempeño de un equipo puede ser considerado como la evaluación de la capacidad del equipo para alcanzar la calidad de producto deseado, en el tiempo y costes deseados. En la figura 5 se encuentra el modelo de desempeño con cinco niveles, resultado de estudiar varios equipos que publicaron Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. (Ortiz, 2020)

- **Grupo de trabajo:** es un grupo de individuos cuyos resultados se basan en la suma de los «mejores resultados individuales». No persiguen productos colectivos que requieren un esfuerzo conjunto.
- **Falso equipo:** se encuentran en el punto más bajo de la escala de impacto en el rendimiento, porque sus esfuerzos individuales no brindan ningún beneficio al esfuerzo en conjunto.
- **Equipo potencial:** Es un grupo que tiene potencial, se está moviendo en la dirección correcta, pero aún no ha establecido la responsabilidad colectiva. El equipo necesitará más claridad sobre el propósito, los objetivos, los productos de trabajo y un enfoque de trabajo común. Un equipo potencial se está volviendo efectivo y está subiendo por el eje de rendimiento.
- **Equipo real:** Es el equipo donde un pequeño número de personas con habilidades complementarias están igualmente comprometidas y se responsabilizan mutuamente por un propósito, objetivos y enfoque de trabajo comunes.
- **Equipo de alto rendimiento:** Los miembros del equipo están profundamente comprometidos con el desarrollo personal y el éxito de los demás, y tienen resultados asombrosos que demuestra la madurez que han alcanzado.

4.4.3 Modelo Lacoursiere:

Figura 3.

Modelo Lacoursiere



Nota: Tomado de (Cifuentes, 2020)

Lacoursiere observó cuatro etapas del desarrollo de grupos, donde muestra dos dimensiones entre productividad (competencias) y moral (Compromiso):

- **Orientación:** El grupo necesita un liderazgo fuerte del líder y debe entender la misión básica, las reglas de compromiso y las herramientas que tienen que usar sus componentes, caracterizada por miedos y ansiedades y expectativas positivas bastante fuertes.
- **Insatisfacción:** El grupo comienza a trabajar con una gran cantidad de esfuerzo y se encuentran que el trabajo de equipo es más difícil de lo que tenían pensado.

- **Integración:** El grupo comienza a desarrollar la imagen deseada de los roles de cada miembro del equipo y comienza a ejercer el control sobre los procesos del equipo.
- **Productividad:** El grupo está cohesionado y funciona como un equipo de altas prestaciones con poco apoyo de tareas o apoyo social del líder.

Después de revisar detalladamente cada uno de los modelos podemos concluir que todos tienen un mismo enfoque el cual es tener equipos altamente capacitados y con habilidades fortalecidas desde su desempeño individual para generar competencias de calidad en el momento del trabajo colectivo y obtener el resultado esperado del cumplimiento de cada una de las tareas, metas y productividades de las organizaciones.

Se crean equipos con alta madurez los cuales se reconocen por cada una de las características establecidas en los modelos y los cuales tienen fases definidas que les permiten saber en dónde deben generar áreas de mejoras y cómo actuar ante las diversas situaciones que se presenten por consiguiente pueden llevar un seguimiento detallado de comportamientos, características y compromisos adquiridos por cada miembro de los equipos de trabajo.

4.5 Elementos del trabajo en equipo

Los equipos de trabajo son modelos de gestión que permiten llegar a un objetivo claro y saber el proceso por el cual paso cada miembro, proceso, tarea y actividad para obtener los resultados de una manera eficaz y eficiente, si el equipo tiene un trabajo cooperativo constante

compartiendo conocimiento de forma colectiva para esto se deben establecer plazos según las necesidades de cada organización y por esta razón se debe utilizar los diversos elementos que permitan tener una visión clara de cómo actuar en el momento que se requiera:

Para esto debemos primero saber las diferencias que radican entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, en la siguiente tabla podremos identificar dichas diferencias de una forma clara y coherente:

Tabla 3.

Diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo

| Grupo de trabajo | Equipo de trabajo |
|--|--|
| Liderazgo fuerte e individualizado. | Liderazgo compartido. |
| Responsabilidad individual. | Responsabilidad individual y colectiva |
| La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación. | La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo. |
| Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización. | Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas. |
| Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual. | Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros. |
| El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario. | El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta. |
| Los conflictos se resuelven por imposición o evasión. | Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva. |
| Se encuentra centrado principalmente en la tarea. | Se centra en la tarea y en el soporte socio emocional de sus miembros |

Nota: Adaptado de trabajo en equipo, grupos de trabajo y la perspectiva de competencia. (Treviño et al., 2017)

Para saber cómo identificar cada uno de los conceptos se define que un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización; mientras que un equipo de trabajo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables.

Ambos conceptos tienen diferencias marcadas que pueden llegar a un mismo objetivo, pero durante el proceso pueden tener altibajos que generen rotaciones, malos entendidos, conflictos y desacuerdos que los llevarán a no tener un equipo sólido y altamente competitivo, es por eso por lo que durante los últimos años muchos modelos se enfocan en el trabajo de crear, estudiar, mejorar y fortalecer equipos competitivos para tener organizaciones exitosas desarrollando modelos de trabajo competitivos.

4.5.1 Principios de las 5C

Uno de los elementos que se deben tener en cuenta es el principio de 5C que definen la calidad del trabajo y del servicio que ofrece cada uno de los equipos de las organizaciones para que puedan obtener el 100% de cada uno de sus trabajadores para llegar a los resultados esperados tanto en el trabajo en equipo como fortalecer el trabajo individual, su base se describe de la siguiente forma (Ruiz, 2010):

- **Complementariedad:** Cada miembro del equipo de trabajo debe ser complementario en cuanto a sus habilidades y conocimientos, dichos conocimientos deben ser necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** En una organización el equipo de trabajo debe contar con un líder que sea el que genere la organización de cada una de las etapas y tareas para poder sacar el proyecto y tener los objetivos esperados.
- **Comunicación:** El trabajo de equipo es claro en exigir una comunicación abierta entre todos los miembros que lo conforma, esto es de vital importancia ya que permite la coordinación de las distintas formas de actuar y funciones laborales de cada uno de ellos, el equipo funciona como maquina gracias a cada uno de los elementos que la conforman que se hablan entre sí y deben funcionar de forma correcta porque si uno se avería la maquina deja de funcionar.
- **Confianza:** En el equipo se debe tener tranquilidad en que cada uno de los miembros hace las cosas de forma correcta de modo que el éxito siempre será del equipo con el reconocimiento del aporte de cada uno de los miembros así mismo cada uno de ellos aporta lo mejor para llegar a los objetivos planteados y tiene l confianza que no desmeritara el trabajo del otro.
- **Compromiso:** Cada integrante del equipo de trabajo tiene el compromiso de aportar lo mejor de sí mismo llevando sus capacidades al 100% para sacar los objetivos y su trabajo adelante.

Aplicar estos 5 principios en el trabajo en equipo de una organización traerá grandes beneficios de modo que entrenará equipos de alto rendimiento seguros de sí mismo y con la

confianza en el trabajo de su compañero, para que los resultados se acordes a lo esperado, se debe llevar a cabo un seguimiento de antes, durante y después del proceso de aplicación de los principios de las 5C.

4.5.2 Componentes del trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo de alto rendimiento requiere de la aplicación de los diferentes componentes que le permitirán tener una clara organización en el momento de ejecutar cada una de las tareas para que estas lleguen a las metas establecidas sin dejar a un lado la calidad del trabajo y del servicio ofrecido, también se puede resaltar que uno de los beneficios es la reducción de conflictos, el absentismo laboral y la rotación del personal, se denominan 5 grandes factores del trabajo en equipo.

- **Liderazgo de equipo:** Es el proceso social de solución de problemas que permite el logro de un rendimiento de forma coordinada y adaptándose a través de la función y la consecución de metas. El liderazgo se ejerce a través de cuatro tipos de acciones: Búsqueda y estructura de la información, ayuda en la resolución de problemas, gestión de los recursos humanos y gestión de los recursos materiales.
- **Adaptabilidad:** Es un conjunto de funciones y conductas las cuales están caracterizadas por la capacidad de equipo para modificar los procesos de rendimiento en respuesta de cada una de las señales del entorno, de manera que se logre alcanzar resultados funcionales.
- **Monitorización mutua del rendimiento:**
Refiere a la capacidad para tener conciencia del trabajo de los demás miembros mientras se realiza el propio, asegurándose que los procesos y procedimientos sean ejecutados de

forma correcta, así mismo trata de una vigilancia constructiva del trabajo de los compañeros, con el objetivo de detectar problemas de coordinación, errores, retrasos, entre otros, después de ejecutado se realizara una retroalimentación para su corrección en tiempo real.

- **Conductas de ayuda o compensatorias:**

Proporciona recursos y esfuerzos a los demás para mantener equilibrada la carga de trabajo entre los miembros del equipo, el proceso formativo puede ser de forma física (formatos) o verbal, una vez aplicada requiere de una monitorización mutua del rendimiento previo, al mismo tiempo sirve de potenciadora de esta.

- **Orientación de equipo:**

Consiste en la disposición para coordinar, evaluar, utilizar los apoyos y las aportaciones de tarea de los demás miembros, así como a la receptividad para aceptar retroalimentación de ellos.

Cada uno de los componentes del trabajo en equipo genera en sus miembros una ayuda para desarrollar habilidades tanto individuales como colectivas por lo que aplica características importantes que les permiten generar mejoras internas y procesos de retroalimentación.

4.5.3 Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo.

Formación: Los miembros del trabajo en equipo comparten información personal, comienzan a conocerse y aceptarse.

- Existe optimismo, buena disposición, motivación y entusiasmo.

- Hay incertidumbre y búsqueda de identidad.
- Persiste el trabajo individual.
- Se requiere un líder, una dirección clara, difusión de las reglas y objetivos, y la generación de las confianzas necesarias para avanzar a las etapas siguientes.

Conflicto: Los miembros del equipo de trabajo compiten por el estatus, buscan posiciones y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.

- Primeras dificultades, discusiones.
- Tensión y roces dentro del equipo.
- Aparecen diferencias de carácter y personalidad.
- El líder pueda escuchar las diferentes opiniones y puntos de vista de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, así mismo que asuman su rol de mediador y generar un adecuado ambiente laboral.

Acuerdos y normas: Todos los miembros del equipo empiezan a actuar de manera cooperativa, se establece un equilibrio.

- Supera cada una de las dificultades al reconocer el aporte de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
- Se identifican avances y tienen mayor claridad de los roles.
- Se desarrollan habilidades personales y así mismo el sentido de pertenencia y de organización.

- El líder facilita y promueve la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, se consolidan los acuerdos y las formas de llevar adelante los trabajos del equipo.

Desarrollo de un equipo de alto rendimiento: El equipo de trabajo madura y aprende a manejar retos complejos.

- Equipo acoplado.
- Han aprendido a trabajar juntos.
- Existe conocimiento y cuidado mutuo.
- Existe el sentido de pertenencia del equipo de trabajo.
- La comunicación cumple un rol fundamental entre los miembros del equipo de trabajo.
- El líder otorga orientación, autonomía y capacitación a los miembros del equipo de trabajo y su vez debe actuar como facilitador de las funciones que debe desarrollar como equipo de trabajo, promueve y aplica el feedback al evaluar actividades y tareas.

Las etapas del trabajo en equipo reflejan la forma en como cada miembro llega a su nivel más alto sin antes pasar por una serie de eventos que les permiten fortalecer habilidades y roles que les conllevará la retroalimentación constante en cada uno de sus procesos, así mismo identificar procesos de formación que se deben impartir para poder alcanzar nuevas habilidades y destrezas que les permitan avanzar en cuanto al rendimiento y con ello establecer nuevos retos.

4.5.4 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Las ventajas que trae el trabajo en equipo son incontables así mismo se debe reconocer que sus fundamentos, habilidades, elementos, métodos, técnicas y estrategias, permitirán generar equipos de trabajo sólidos y productivos que, con las capacitaciones, seguimientos, feedback y mejoras llegaran a un alto nivel competitivo que les permitirá seguir cada tarea o proceso hasta alcanzar sus objetivos los cuales deben ser comunes, comprendidos y aceptados por cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Entre las ventajas que encontramos están:

- **Mayores resultados:** Esto se da cuando un equipo esta cohesionado y comprometido, se convierte en una maquina con engranajes definidos en cuanto a la productividad, calidad y eficacia, durante su proceso pueden tener altibajos, pero se asumen todas las tareas y se dividen en distintas partes donde cada miembro asume una de ellas, al tener cada uno de ellos claro su rol lo pone en función y puede cumplirlo a cabalidad, al tener la confianza de la capacidad del resto de integrantes, nadie supervisa el trabajo del otro.
- **Mayor Motivación:** La motivación es sin duda alguna un factor importante en un equipo de trabajo ya que permite tener unión, empatía y compañerismo entre los miembros de este, a su vez ayuda a la estimulación y motivación de hacer las cosas de mejor manera para generar resultados positivos en la productividad.
- **Mayor implicación:** Los éxitos y los fracasos siempre deben ser compartidos ya que ayuda a establecer un compromiso más fuerte. Uno de los grandes problemas

al que se enfrentan muchas organizaciones es el pasotismo o falta de vinculación de muchos trabajadores con los problemas de los demás.

- **Soluciones acertadas:** El equipo se ha creado de forma correcta, cada miembro debe tener un rol diferente. Esto favorece que un problema se pueda abordar desde muchos puntos de vista, lo que ayuda a encontrar mejores soluciones.
- **Crecimiento personal:** El trabajo en equipo favorece el crecimiento personal de los integrantes. Aunque pueda resultar paradójico, el equipo te enseña a ver lo que aportas como persona y como profesional. Y esto favorece el que te conozcas mejor y que puedas crecer y desarrollarte.

Las desventajas del trabajo en equipo son:

- **Pérdida de tiempo en la toma de decisiones:** La mejor manera para que un equipo pueda funcionar bien es si los objetivos y las decisiones son de forma colectiva. Si las tomase un líder o solo una facción del grupo, la motivación y la implicación se perderían. Un grupo de varias personas consiga llegar a un acuerdo, a veces puede ser muy complicado por lo que tendrá que implementar más tiempo de lo esperado.
- **Líderes inconscientes:** Es habitual que alguna persona del equipo del trabajo destaque en algún campo y esto se debe a sus habilidades y destrezas. Aunque no hay que olvidar que cada persona cumple un rol diferente. A este integrante, el grupo le reconoce su valía y respeta sus opiniones por lo que a veces, deriva en que esa persona intenta imponer el poder de decisión.

- **Grupos dentro del mismo grupo de trabajo:** La cohesión del equipo es fundamental si queremos que haya implicación por parte de todos los miembros del equipo de trabajo. Sin embargo, es corriente que al principio los miembros sientan una mayor afinidad por unas personas que por otras. Lo que supone un problema dejar de tomar decisiones por racionalidad a hacerlo por afinidad
- **Incapacidad de trabajar en equipo:** Hay personas que no le gusta formar parte de un equipo de trabajo, las razones por las que no se sienten cómodos son la inmadurez, la terquedad o la inseguridad. Para que el equipo de trabajo funcione todos los miembros deben aceptar el compromiso de forma voluntaria por lo que es mejor otorgar a esta persona una función en la que pueda trabajar de forma independiente.

Aunque todos creemos conocer cómo se trabaja en equipo y cómo se comportan en el desarrollo de las actividades, la realidad demuestra que no es así y que trabajar con otras personas implica que los miembros deben saber adaptarse y siempre buscar el bien común, para que esto sea posible, cada integrante debe aceptar su rol en el grupo y tiene que ser capaz de ceder.

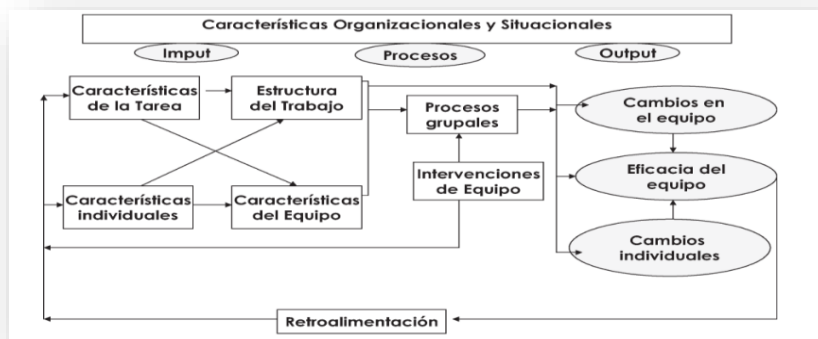
4.6 Estructura del trabajo en equipo

Estructura del equipo se refiere a una combinación de un equipo individual o colectiva. Así mismo son una parte fundamental de cualquier proceso de equipo porque un equipo correctamente habilitado aumenta la colaboración, la comunicación, el apoyo, el liderazgo,

la resolución de problemas y la toma de decisiones. De manera que permite a las personas trabajar juntas y de forma organizada para lograr un objetivo común.

Existen diferentes tipos de estructuras de equipo que van desde jerárquicas hasta flexibles y que cada una tiene características diferentes que les permitirán identificar y trabajar en función de lo requerido. Diseñar y definir una estructura básica de los equipos de trabajo atendiendo a los miembros de este, se debe tener en cuenta que los requisitos que son importantes en el momento de la integración en una organización cuya distribución son los equipos de trabajo. estudiaremos algunos de los componentes necesarios para esta estructura. (Publicaciones Vértice, 2008)

- **Flexibilidad:** Es importante en sus diferentes expresiones, como la tolerancia y el manejo del cambio, será necesaria tanto para aceptar la opinión de un miembro del equipo, como para hacer frente a situaciones desconocidas o de incertidumbre.
- **Compromiso:** La aceptación de las opiniones y sugerencias de los demás, además de la sujeción de los gustos y opiniones individuales en aras del bienestar de todo el equipo, en esto las reglas forman un papel muy importante.
- **La crítica constructiva:** Significa reconocer las aportaciones de cada miembro y también señala las que no son útiles para los demás, la crítica siempre debe ser positiva y de forma respetuosa, así mismo debe ir acompañada de una sugerencia y dirigida al acto, no a la persona.
- **Responsabilidad:** Cada miembro del equipo deberá demostrar mediante la aceptación de nuestros errores, sin culpar a otros por ellos.

Figura 4.*Características organizacionales y situacionales*

Nota: Tomado del libro Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. (Pérez, 2006)

Se han identificado como principales elementos para facilitar el trabajo en equipo el tamaño y las habilidades de los miembros, por esta razón continuación hablaremos de los elementos identificados (Ros Guasch, 2006):

- Tamaño:** entre mayor número de personas aumente el desempeño del equipo, Al igual que ocurre con los grupos, para la elección del tamaño del equipo deben tomarse en cuenta diversos factores tales como el tipo de equipo que deseamos formar: solucionadores de problemas, auto dirigidos, Transfuncionales, entre otros. En los equipos grandes si se usan adecuadamente pueden incrementar la efectividad del equipo y cada miembro tiene la posibilidad de encontrar a personas más afines

a él y complementar habilidades, se recomienda que los equipos no superen las 20 personas pues si se excede el líder no tendría un foco con el cual trabajar para hacer seguimiento, designar los roles.

- **Habilidades de los miembros:** Los miembros del equipo de trabajo deben ser cualitativamente calificados y tener el deseo de cooperar. Los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y su compromiso permite que lleven a cabo todo lo necesario para alcanzar los objetivos que el equipo de trabajo se ha propuesto.

La variedad de habilidades permite que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas y complementarse con sus compañeros de equipo para llegar a los objetivos propuestos.

Para un buen desempeño del equipo, se requieren de 3 tipos de habilidades (Robbins & Judge, 2009):

- La experiencia técnica, es decir que posee el conocimiento para desempeñar la tarea.
- La habilidad para resolver problemas y tomar decisiones, que resulta sumamente necesario pues se trata de un conjunto de personas con enfoques y experiencias distintas, pero deben generar alternativas de manera rápida para lograr un objetivo en común.

- La habilidad necesaria son las habilidades interpersonales, el poder ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, saber negociar y resolver conflictos y la colaboración.

4.6.1 Dinámica interna del trabajo en equipo

Figura 5.

Dinámica interna del trabajo en equipo



Nota: Tomado del libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

4.6.1.1 Roles dentro del equipo de trabajo: En los equipos de trabajo existen diferentes roles los cuales generan que el trabajo se más llevadero por lo que tienen características específicas sin embargo en algunos casos su impacto puede ser negativo por los cuales depende de cada miembro, teniendo en cuenta lo anterior describiremos algunos de los roles encontrados:

Tabla 4.*Roles dentro del trabajo en equipo*

| Rol | Habilidades | Debilidades |
|---------------------|---|---|
| Cerebro | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creativo ▪ Imaginativo ▪ Generador de ideas ▪ Resolver conflictos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignora incidentes ▪ Demasiado pensativo en el momento de comunicar una idea. |
| Investigador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extrovertido ▪ Entusiasta ▪ Comunicativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pierde el interés con facilidad. ▪ Demasiado optimista. |
| Coordinador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maduro ▪ Seguro de sus pensamientos. ▪ Identifica sus talentos de forma ágil. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiende a manipular algunas situaciones. ▪ Descarga sus responsabilidades en otros. |
| Impulsor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retador ▪ Trabaja bajo precisión ▪ Tiene siempre la iniciativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejerce demasiada precisión sobre los demás. ▪ Puede ofender fácilmente al compañero. |
| Evaluador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejerce sus tareas con seriedad. ▪ Es entregado en cada una de sus actividades. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiende a no tener iniciativa. ▪ No es tomado como inspiración. ▪ Excesivamente crítico. |
| Cohesivo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperativo ▪ Tiene percepciones y actúa de forma diplomática. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indeciso en el momento de tomar una decisión. ▪ Evita tener una confrontación. |

| Rol | Habilidades | Debilidades |
|----------------------|--|---|
| Implementador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transforma ideas en acciones. ▪ Disciplinado. ▪ Perfeccionista. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se le dificulta ser flexible en ciertas situaciones. ▪ Es lento en el momento de dar respuesta a una posición. |
| Auditor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pule y perfecciona. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansioso ▪ Tiene conciencia de las cosas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es reacio a delegar tareas. ▪ Se preocupa de forma excesiva. |
| Especialista | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aporta conocimientos de forma específica. ▪ Es entregado con su trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuye en áreas limitadas. ▪ Utiliza demasiado tecnicismo. |

Nota: Adaptado de Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos (Ros Guasch, 2006)

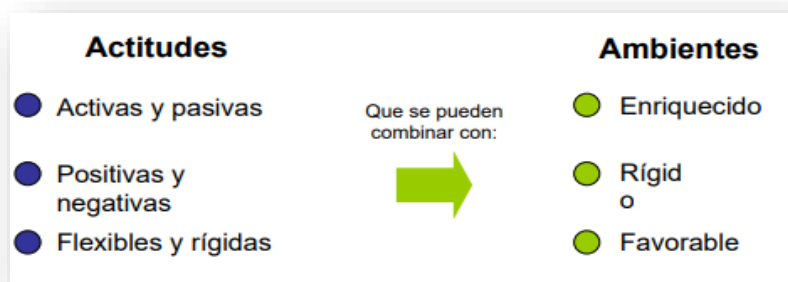
Los roles dentro de cada organización nos permiten conocer a detalle el comportamiento de cada persona integrante del equipo de trabajo, así mismo poder establecer un plan de trabajo para cada persona de esto se encarga la personal líder quien será el guía para su equipo de trabajo y sabrá donde debe establecer áreas de mejora y como se puede generar un aprendizaje colaborativo dependiente de las habilidades de cada uno de ellos, por consiguiente se pueden establecer las diferentes estrategias a implementar en cada tarea asignada para que se pueda llegar a los objetivos establecidos y tener los resultados esperados en cada una de las organizaciones, también permite desarrollar en cada participante un perfil diferente a que ya tiene por medio del desarrollo e nuevas habilidades que le permitirán tener una visión amplia del trabajo de su

compañero y de cómo se siente esa persona desarrollando su tarea en base a las experiencias adquiridas.

- **Actitudes que se expresan en los equipos:** Una persona con actitud reactiva reacciona frente a lo que sucede en su medio, una persona con actitud proactiva previene la situación antes de que se presente el problema. En el trabajo en equipo se espera que los miembros presenten actitud proactiva, ya que solamente de esta manera se puede ir evolucionando a un equipo de alto rendimiento y con los resultados esperados.

Figura 6.

Actitudes que expresan los equipos



Nota: Tomado de Elementos básicos del trabajo en equipo (Tecnológico de Monterrey, 2013)

- **Establecimiento de metas:**
 - **Metas Individuales:** Dichas metas corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel

socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una maestría.

- **Metas colectivas:** personas que persiguen metas comunes definidas por un grupo minoritario encargado de esta labor, grupo denominado administrativo, esto con el fin de trazar estrategias para que se han cumplidas a cabalidad.

- **Barreras**

Figura 7.

Barreras del trabajo en equipo



Nota: Tomado de Elementos básicos del trabajo en equipo (Tecnológico de Monterrey, 2013)

- **Cohesividad:** Incrementa la conformidad con las normas, surge por compatibilidad, carisma, reputación o soporte y puede afectar en diferentes formas el desempeño de cada uno de los miembros del equipo.
- **Polarización:** Franca predisposición, negativa o positiva respecto al tema, actitudes rígidas y extremas por parte de los miembros del equipo.

- **Compromiso acrecentado:** Perseverar en defender cierta opción a pesar de la existencia de pruebas racionales que llevarán al fracaso.
 - **Iluso e invulnerabilidad:** Sentimientos de unanimidad, presión a conformidad, expulsión a la oposición y mayor riesgo.
 - **Responsabilidad dividida:** Minimización de la responsabilidad debido al apoyo del equipo de trabajo.
 - **Otras razones de fracaso de un equipo:** Metas no claras falta de soporte de líderes, liderazgo no efectivo e individualidad.
-
- **Toma de decisiones:** El éxito de las organizaciones se deben en parte a la toma de decisiones tanto individuales como grupales, las cuales al final llegaran a el cumplimiento de objetivos y resolución de problema. Así mismo hay decisiones que requieren de un nivel especializado de conocimiento, ya sea técnico o sobre el funcionamiento de las diferentes áreas del negocio, motivo por el cual, aunque el líder sea el máximo responsable de tomar una decisión, necesita de otras opiniones para hacer una mejor evaluación. Existen 8 etapas que favorecen la toma de decisiones:
 - Crea las condiciones para que se dé lo que estás buscando.
 - Reconoce los obstáculos a los que os enfrentaréis: evita los sesgos cognitivos y de dinámica de grupo.
 - Especifica claramente qué quieres conseguir y analiza las causas del problema: comprende bien la cuestión y sus causas.

- Genera alternativas: busca la diversidad mediante la creatividad. Busca la cantidad.
- Evalúa las alternativas generadas: busca la calidad.
- Toma la decisión: elige la mejor de las alternativas.
- Comunica la decisión: el cómo es tan o más importante que el qué.
- Lleva a la práctica la decisión: ejecuta el plan y revísalo periódicamente.

Para concluir la estructura del trabajo en equipo trae consigo una organización correcta que permite establecer una forma de trabajo y saber cada miembro como puede trabajar de una forma acertada para cumplir con las tareas asignadas, esta estructura nos ayuda a identificar componentes necesarios, establecer identidades tales como roles, actitudes, habilidades y a su vez conocer posibles barreras, áreas de mejora entre otros aspectos que ayudaran con el correcto desarrollo de equipos de trabajo altamente calificados.

4.7 Aplicación de Habilidades blandas en el trabajo en equipo.

Las habilidades blandas marcan la diferencia entre dos personas, el gozar de empatía, buenos modales, capacidad de negociación, espíritu de colaboración, puntualidad y una buena dosis de optimismo, aportan una valoración especial. Estas habilidades permiten apreciar las emociones propias y expresarlas adecuadamente, entender también las emociones de los demás; estas características ayudan a orientar el pensamiento y el comportamiento hacia metas plausibles. Muchas organizaciones consideran que los atributos descritos facilitan la interacción con otras personas, lo cual genera un ambiente

de trabajo más grato y, a la larga, favorece un clima organizacional de entendimiento y cooperación. (Espinoza Mina & Gallegos Barzola, 2020)

Las habilidades blandas se clasifican en:

Figura 8.

Clasificación de las habilidades blandas



Nota: Tomado del libro *Emprende con competencias blandas*.(Villamizar, 2022)

(Villamizar, 2022) refiere:

Que cada día las competencias blandas se fortalecen al ejercer, por ejemplo, las labores como estudiantes, docentes, investigadores, trabajadores, emprendedores o empresarios.

Siempre están en continuo crecimiento, realimentándose cuando las practicamos en cada una de las situaciones como tomar una posición, decisión o dar una solución, entre otras actividades.

Las competencias blandas se complementan, son elásticas, flexibles y tienen mucha fluidez. Eso genera en ellas una plasticidad que puede ser aprovechada por el empleado según las experiencias que vaya viviendo. Estas competencias potencian el perfil profesional de cada persona, son complementarias, transversales y se realimentan unas con otras. Por ello, es necesario llevarlas a un nivel que asegure éxito en las organizaciones, algo que va de la mano con el crecimiento personal.

Dentro de las habilidades blandas en el trabajo en equipo se tienen en cuenta algunas que nombraremos a continuación que se relacionan con el entorno laboral.

4.7.1 Habilidades blandas en el entorno del trabajo en equipo.

Figura 9.

Habilidades blandas



Nota: Tomado de Dpersonas (R. Castro, 2020)

- **Creatividad:** aspecto fundamental para crecer como persona y sociedad, teniendo en cuenta que la vida misma es constante movimiento y fluctuación.
- **Innovación:** supone crear cosas que surgen de una necesidad, para con esto traer beneficios al consumidor.
- **Pensamiento crítico:** permite reflexionar sobre aspectos nuevos o ya establecidos con el objetivo último de generar nuevas repuestas.
- **Resolución de problemas:** capacidad indispensable para transitar satisfactoriamente momentos de crisis que se dan en el día a día.
- **Colaboración:** este aspecto, junto con el trabajo multidisciplinar en equipo, supone un gran avance a nivel humano y de resultados.
- **Comunicación efectiva:** la capacidad de transmitir de manera positiva, clara y respetuosa el mensaje junto con la capacidad de escucha activa y empatía favorece las relaciones personales.

- **Capacidad de concentración:** las buenas ideas y, sobre todo, los buenos desarrollos se dan a partir de momentos de gran concentración.
- **Capacidad de organización:** indispensable para el desarrollo efectivo de cualquier proyecto.
- **Fuerza de voluntad y esfuerzo:** resulta necesaria para continuar la acción a pesar de los obstáculos surgidos en el camino.
- **Flexibilidad:** habilidad para transitar de manera efectiva los cambios acontecidos en el día a día.
- **Adaptabilidad:** capacidad para ajustarse a los cambios que así lo requieran.
- **Iniciativa:** permite abrir nuevos caminos ante lo ya establecido.
- **Autonomía:** posibilidad de sacar adelante las cosas por uno mismo.
- **Sociabilidad:** habilidad para mantener relaciones sociales positivas.
- **Competencia intercultural:** con la globalización, resulta cada vez más necesaria para poder moverse de manera óptima en diferentes ámbitos culturales.
- **Productividad:** que el resultado final del trabajo realizado suponga un producto útil y sea realizado de manera eficiente y efectiva.
- **Liderazgo:** facilita la organización, planeación y el desarrollo de grupos y proyectos.
- **Responsabilidad:** habilidad necesaria para dar garantía de seriedad y rigurosidad en nuestro trabajo
- **Inteligencia emocional:** capacidad que permite la autogestión emocional y con los demás de una manera saludable y respetuosa, favoreciendo relaciones prosociales.

Las habilidades blandas en las organizaciones son intangibles no están asociadas con un entregable o una salida concreta, pero mejoran las relaciones laborales de manera vertical y

horizontal, impactado directamente en la ejecución efectiva y exitosa de cualquier proyecto que la organización quiera ejecutar.

4.7.2 *Objetivos de las habilidades Blandas*

- **Generar un clima de emociones positivas:** siempre tener un clima sano donde la sonrisa sea la protagonista será un ambiente propicio para el nacimiento de grandes ideas y el desarrollo de grandes procesos a su vez permite el desarrollo de nuevas habilidades.
- **Modelar un buen trato:** generar un trato correcto con respeto al compañero y consigo mismo, genera confianza y hace que día a día se construye una salud mental sana. De modo que se construirán equipos productivos y con un nivel alto de competitividad.
- **Expresiones correctas de emociones:** saber cómo transmitir las ideas a sus compañeros de equipo y saber que ninguna idea es mala si no que puede ser adaptiva y mejorada por lo cual pueda generar un aprendizaje colectivo basado en el respeto

Las habilidades blandas tienen un impacto positivo en las organizaciones un apoyo en el cual se puede desarrollar en muchos aspectos que le permiten a cada miembro fortalecer su parte emocional e influir de forma positiva la forma como desempeña cada una de sus tareas, interacciones interpersonales, resolución de problemas y tener una correcta distribución de tiempo.

4.7.3 *Pasos para desarrollar habilidades blandas*

Un gran primer paso en el desarrollo de equipos de trabajo es reconocer las áreas en las que se requiere mejorar, esto se puede dar ya sea con una autoevaluación personal y grupal identificando habilidades en las cuales se deben mejorar. Así mismo se debe realizar una evaluación de las deficiencias de rendimiento y cuáles han sido los puntos en los cuales se debe trabajar.

- Elegir una habilidad que se quiera mejorar y ponerla en práctica de forma constante.
- Observa e imita las habilidades blandas positivas que ves en los demás miembros del equipo de trabajo.
- Establecer específicos y medibles para mejorar las habilidades blandas.
- Formación constante en las habilidades blandas con talleres de fortalecimiento de emociones y desarrollo de estas.

4.7.4 Categorización de las habilidades Blandas

Tabla 5.

Categorización de las habilidades blandas

| Categorías | Habilidades |
|---|---|
| De pensamiento complejo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento estratégico ▪ Pensamiento crítico ▪ Análisis de problemas |
| Requeridas para el cargo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emprendimiento ▪ Innovación ▪ Toma de decisiones |
| Personales: Desarrollo del individuo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación ▪ Negociación ▪ Creatividad |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración del tiempo |
| De relacionamiento grupal y social | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Colaboración ▪ Solución del conflicto |
| Para la dirección de equipo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Trabajo en equipo ▪ Delegación |

Nota: Tomado de (Pérez Gómez et al., 2020b)

Existen otros tipos de habilidades en donde se pueden categorizar según su uso y forma en cómo se actúa en cada una de las áreas de las organizaciones

- **Habilidades directivas:**

- **Técnicas:** los conocimientos y competencias requeridas para el cargo.
- **Conceptuales:** referidas a habilidades de pensamiento conceptual y complejo.
- **Personales:** las que exigen e implican un desarrollo del individuo como ser humano, antes que como ser profesional u organizacional o por su rol en el trabajo.
- **Interpersonales:** para relacionarse de manera efectiva con los demás, ya individual o en equipo de trabajo

- **Habilidades el ser, el hacer y el convivir**

Las habilidades que toda persona debe aprender para una vida laboral efectiva se pueden categorizar según tres dimensiones, el Ser, el Hacer, y el Convivir; las dos primeras, que se pueden aplicar mejor al campo organizacional son:

- **Aprender a hacer:** pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación y colaboración, creatividad e innovación, uso y acceso a la información, uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- **Aprender A Ser:** competencias sociales e interculturales, iniciativa, autonomía y responsabilidad personal, competencias de producción de sentido, competencias metacognitivas, competencias de pensamiento emprendedor y aprender a aprender y hábitos de aprendizaje a lo largo de la toda la vida.
- **Aprender a vivir juntos:** buscar y valorar la diversidad, trabajo en equipo e interconexión, ciudadanía cívica y digital, competencia global, competencia intercultural.

4.8 Conclusiones:

El trabajo en equipo es fundamental en cada una de las organizaciones y es de vital importancia conocer todo respecto al mismo en cuanto a su historia, evolución, desarrollo, características, elementos y estructura, de esta manera permitan desarrollar personas capaces de adaptarse a su rol y desempeñarlo de forma apropiada, así mismo resalta la importancia de la implementación de las habilidades blandas que crean ambientes propios de trabajo basados en la salud mental, en la evolución de cada una de sus capacidades y aprendizaje colaborativo que permitirá a la empresa obtener sus metas acordes a lo planeado.

4.9 Referencias:

- Alcover, C. M. (2014). Trabajando juntos: fundamentos de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo. In *Principios e Prácticas*. Researchgate. https://issuu.com/lidel/docs/maquete_pto_issuu?e=4804698/6438168
- Castro, R. (2020, November 19). Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>
- Cifuentes, G. (2020, February 13). Niveles de Evolución de Equipos de trabajo. <https://giovannycifuentes.com/niveles-de-evolucion-de-equipos-de-trabajo-parte-1/>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Manual trabajo en equipo (2013) (CEP, S.L.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50717?page=4>
- Ortiz, L. (2020). Equipos de alto rendimiento vs grupos en las organizaciones [Universidad Pontificia Icai Icaide Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/38323/TFG-%20Ortiz%20Botella%2C%20Luis.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26, 153–168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Pérez, J. S. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajos* (McGraw-Hill). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50133>

- Publicaciones Vértice. (2008). Coordinación de equipos de trabajo. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ros Guasch, J. A. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos [Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- Ruiz, M. del C. (2010). El trabajo en equipo, la colaboración en la educación (Wanceulen Editorial). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/63224?page=6>
- Tecnológico de Monterrey. (2013, September 2). Elementos básicos del trabajo en equipo . http://www.cca.org.mx/apoyos/ap076/imprimibles/te1_m1.pdf
- Tolleres, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 15(3).
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Universidad Militar Nueva Granada.
- Treviño, A., Ninfa, I., & Abreu, J. L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *International Journal of Good Conscience.*, 12(3), 405–422. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- Villamizar Cáceres, L. H. (2022). *Emprende con competencias blandas*.
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo* (Díaz de Santos).

Yañez Perez, M. (2017). Características del trabajo en equipo. In Manual del líder social (pp. 1–155).

Apéndice E. Formato Correlatoría Sesión 1 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoría**

Sesión 1 seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios.

Presentado por: Leidy Tatiana Vargas Guerrero

Fecha: 08 de octubre de 2022

1. Aspectos que complementan el tema de exposición:

De acuerdo a la investigación realizada por la relatora Leidy Vargas en el tema de estudio se hace necesario destacar que, dentro de los fundamentos teóricos explicados se ha de resaltar los elementos de trabajo en equipo en los cuales se encuentran los principios de las 5C.

(Gómez, 2019) Afirma que las 5 C son cualidades que requiere un equipo exitoso, ya que por medio de ellas se pueden formar equipos de alto rendimiento, dentro de las 5 C tenemos la comunicación la cual es un pilar fundamental para trabajar en equipo y esto se debe a la relación que debe tener los integrantes de un equipo, además de esto es crucial que la comunicación que exista sea clara, concisa y sobre todo muy específica, ya que así los integrantes van a saber que deben hacer y como tienen que hacerlo.

Por otra parte, está la coordinación, que es indispensable para obtener los mejores resultados, es por ello por lo que se requiere de un buen líder que sea abierto y comprensivo y que conozca el potencial de los integrantes de su equipo para de esta forma asignar tareas a la persona idónea a realizarla. Para que dicha coordinación se lleve a cabo adecuadamente es necesario que exista la complementariedad, por lo tanto, es que el líder debe conocer el potencial y capacidad de los integrantes para de esta forma crear un equipo que se complemente y permita obtener resultados más eficientes y efectivos. Otra de las 5C se basa en la confianza la cual es importante para que un equipo funcione de forma óptima, ya que si se tiene un equipo en el cual exista desconfianza o mala relación no se realizará el trabajo de la misma manera, además de eso es importante resaltar que la confianza no es algo que se dé de un día para otro, por lo cual se debe cuidar y crear poco a poco, y finalmente el compromiso, entre los integrantes es importante que exista un compromiso entre ellos y entre lo que realizan, ya que es complicado alcanza un nivel óptimo de resultados si no hay compromiso, además el compromiso es una consecuencia de las C mencionadas.

En conclusión, las 5 C se basan en potenciar las capacidades de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo. Cuando un equipo está formado por personas que se complementan, está coordinado, tiene buena comunicación, sus miembros se respetan debido a la confianza y existe compromiso, se pueden obtener grandes resultados, a todos los niveles. Por ello es por lo que las 5c son importantes dentro de las empresas porque permiten alcanzar mejores resultados y contribuye al éxito de estas.

Por otra parte, otro tema que llamo mi atención fueron las habilidades blandas, ya que son pieza clave para que el trabajador se relacione adecuadamente con el resto de las personas del ámbito laboral, y estas se basan en las capacidades que posee una persona y que le permiten poder

comunicarse o poder interactuar con otras de una manera clara, precisa, efectiva y enfocada principalmente al trabajo, pero también tienen un fuerte vínculo con la vida diaria. Además de ello las habilidades blandas también se relacionan con la inteligencia emocional, ya que nos permiten comprender que tenemos una gran responsabilidad con nosotros mismos de poder manejar de forma efectiva todas y cada una de las emociones y, claro, manejar también lo que sucede con otras personas, y para esto es importante que los colaboradores tengan un compromiso muy grande con ellos mismos, ya que el primer paso tendrá que ser el aprendizaje individual, reconocer aquellas áreas de oportunidad que requieren trabajar en beneficio de la persona que está tomando la decisión de mejorar ciertos aspectos de su vida personal y profesional. Si los equipos de trabajo no contarán con habilidades blandas no serían capaces de resolver problemas, no tolerarían la frustración de cometer un error, no aprenderían de sus equivocaciones y mucho menos no sabrían cómo trabajar en equipo. (Maldonado Hernández, s.f.)

Desarrollar habilidades blandas es un proceso que puede llegar a ser (a veces incómodo) porque los empleados deben primero realizar una tarea de autorreflexión antes de saber qué entrenamiento en habilidades blandas necesitan, por lo tanto, es importante que puedan desarrollar una mentalidad de aprendizaje en la cual desarrollen habilidades blandas como la resiliencia, inteligencia emocional y agilidad, también es importante fomentar la autorreflexión, ampliar el conocimiento y la comprensión y realizar retroalimentación regular entre el gerente y sus empleados en relación con los esfuerzos realizados o los comportamientos a modificar. También puede ser un proceso que se lleva a cabo entre los mismos empleados o incluso entre los diferentes directivos de la empresa. (CERTUS, 2021)

Una de las habilidades blandas que más se implementan es la de trabajo en equipo, por lo cual es que la unión conlleva al éxito. Saber trabajar en equipo es hoy en día una habilidad indispensable para todos. Si los miembros del equipo son individualistas pues será difícil lograrlo. Trabajar en equipo es eso, trabajar con varios compañeros de la empresa. Sin embargo, muchos quieren aprender cómo desarrollar habilidades de trabajo en equipo porque en la práctica, resulta algo complejo. Cuando se habla del trabajo en equipo como habilidad nos referimos a la cooperación de varios empleados por lograr un objetivo común.

Por otro lado, es importante resaltar que un equipo es un conjunto de personas, diversas, con capacidades complementarias. La diversidad es un rasgo fundamental de un equipo. A mayor diversidad, mayor desempeño y también mayores conflictos. El equipo está comprometido con un solo propósito, un propósito compartido. Tienen objetivos con respecto a su desempeño del cual se consideran conjuntamente responsables. Las habilidades blandas son importantes porque se relacionan directamente con el crecimiento personal y el desempeño laboral. Al exponerse a un ambiente de motivación, la capacidad de interrelacionarse y el compromiso fluyen de manera natural, y como resultado, la ejecución es más eficiente. (La importancia de las habilidades blandas, 2021)

Unos ejemplos de estas habilidades son (Habilidades blandas y su importancia en el desempeño laboral, 2021):

- La Comunicación, ya que Hablar y escuchar de manera asertiva es necesario para expresar ideas y resolver conflictos. Algunas herramientas de

comunicación son: persuasión, negociación, reportes y propuestas. No hay que olvidar la importancia del descanso para no afectar el ritmo comunicativo, y estos cursos de medicina preventiva pueden ayudar.

- El Liderazgo el cual Se relaciona con la resolución de problemas e incluye: retroalimentación, gestión y supervisión. En este curso se encuentran los principios de dirección y gestión.
- La Actitud positiva que se basa en Ser amigable y tranquilo ante las situaciones difíciles hace la diferencia en el ambiente laboral, y va de la mano de valores como la confianza, cordialidad, honestidad, respeto y paciencia. Aprender a manejar el estrés con este curso es una idea para mejorar la actitud.
- El Pensamiento crítico el cual Es utilizado en el análisis de situaciones la toma de decisiones. Como ejemplos de su uso encontramos la creatividad, innovación, recursividad, tolerancia al cambio y aptitud lógica. Cultivar la inteligencia emocional es un primer paso para ser asertivo.
- Trabajo en equipo que Se asocia con la capacidad de convivencia y la aceptación de la diversidad de opinión. Para ello hay que tener: inteligencia emocional, empatía, gestión del tiempo y buenas relaciones interpersonales. Este curso de convivencia puede ser un buen aliado para la armonía laboral.

2. Reflexión crítica:

A. Contenido

- **Aspectos relevantes del tema:** Dentro de los aspectos relevantes del tema surgió la importancia de la flexibilidad, honestidad y compromiso que debe haber en los equipos de trabajo, reconocer que los equipos de trabajo son esenciales para el éxito de las empresas, y por ello se hace necesario contar con un buen líder que contribuya a la organización de dichos equipos. Por otra parte, establecer que el trabajo en equipo es una forma de trabajo idónea que permite desarrollar habilidades en los trabajadores, así mismo generan un sentido de pertenencia por la compañía y un alto grado de productividad que le permite llegar a un nivel superior desempeñando su rol de la mejor manera.
- **Acuerdos y desacuerdos:** No hubo desacuerdos entre las partes (relatora y correlatora, y demás participantes del seminario), se logró profundizar más en el tema, del cual surgieron aspectos relevantes contribuyeron a complementar la información objeto de estudio y retroalimentó el tema de investigación realizado.

B. Claridad de la exposición

La relatora Leidy Vargas tuvo un buen manejo en su relatoría, brindó una información clara, concisa y expositiva, la cual permitió tener mayor claridad de los fundamentos teóricos del trabajo en equipo, su evolución, estructura, elementos y la aplicación de las habilidades blandas que tienen un impacto positivo en las organizaciones y que permiten fortalecer la parte emocional e influir de forma positiva dentro de los empleados o integrantes de un equipo en la forma como desempeñan cada una de sus tareas, interacciones interpersonales, resolución de problemas y tener una correcta distribución de tiempo. Además, brindó información relevante sobre las ventajas y desventajas que conlleva el trabajo en equipo y su importancia para las empresas.

C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

La relatora Leidy Varga domino muy bien el tema, realizo una presentación muy organizada y explicativa, lo cual contribuyó a una mejor comprensión del tema logrando mantener el interés del grupo y fomentando la interacción sobre el tema de discusión. Sus intervenciones fueron adecuadas y la información brindada fue muy enriquecedora.

Apéndice F. Formato Protocolo Sesión 1 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo**

Sesión 1 Seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios

Fecha: 8 de octubre de 22

1. Asistentes y funciones

Directora: Luz Helena Villamizar Cáceres

Relator: Leidy Tatiana Vargas Guerrero

Correlator: Yulieth Dayana Guerrero Toscano

Protocolante: Sharick Daniela Ariza Álvarez

2. Comentarios del protocolo anterior

No se efectuaron comentarios, dado que es la primera sesión del seminario de investigación

3. Evaluación de la relatoría y Correlatoría

Relatoría: La relatoría dirigida por Leidy Vargas se llevó a cabo mediante diapositivas utilizando apoyos tecnológicos como PowerPoint, en las cuales se observa la presentación del trabajo efectuado sobre el tema de investigación relacionado en la búsqueda de fundamentos teóricos del trabajo en equipo que aporten de manera significativa a las organizaciones, en la sesión

se deduce que es de vital importancia dar a conocer temas como los fundamentos teóricos, evolución, elementos y competencias blandas que influyen en el trabajo en equipo dentro de las empresas del sector servicios.

Dentro de la sesión ejecutada, la relatora comunica el impacto que tiene el trabajo en equipo dentro de las compañías, siendo este un factor fundamental para alcanzar el éxito organizacional, ya que mediante esta competencia blanda se logran alcanzar los objetivos establecidos. Para poner en práctica de manera eficiente el trabajo en equipo se deben tener en cuenta factores como el ambiente laboral, objetivo en común, liderazgo adecuado, comunicación, confianza, entre otros.

Leidy Vargas comparte dentro de su exposición una herramienta o elemento que se deben tener en cuenta para definir la calidad del trabajo en equipo y de igual manera obtener el punto máximo de desempeño de cada miembro que conforme un equipo de trabajo, esta herramienta son los principios de las 5C que se componen de complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso. Además, menciona las etapas para desarrollar equipos de trabajo idóneos (formación, conflicto, acuerdos y normas, desarrollo de un equipo de alto rendimiento), así mismo recalca los componentes que los equipos de trabajo deben tener para implementar el trabajo en equipo, siendo el primero la flexibilidad, segundo el compromiso, tercero las críticas constructivas y por último la responsabilidad. La relatora infiere que estos componentes son claves en cualquier proceso dentro de los equipos de trabajo, ya que si estos son efectuados de manera correcta aportan habilidades permitiendo que aumente la colaboración, mejore la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones.

Correlatoría: La correlatora de este tema es la integrante Dayana Guerrero, la cual hace su intervención resaltando los principios de las 5C, donde expresó que la comunicación es un pilar infaltable para trabajar en equipo, la comunicación ejercida en los equipos de trabajo debe ser clara y específica. Recalcó que la coordinación ayuda a obtener mejores resultados y para ello es necesario un buen líder que sea comprensivo y que conozca las cualidades de cada integrante, para el principio basado en la complementariedad indicó que el líder debe conocer el potencial de cada uno de los miembros para poder crear un equipo que se complemente. Por otra parte, resaltó que el principio de la confianza y el compromiso es fundamental para que un equipo de trabajo funcione.

La correlatora hace énfasis en las habilidades blandas, resaltando lo expuesto por la relatora y dando ejemplos en algunas de las habilidades que se requieren para poner en práctica el trabajo en equipo, como lo es la comunicación, liderazgo y actitud positiva.

4. Desarrollo de la discusión

En el transcurso de la discusión y siendo la primera sesión que se llevó a cabo se evidencia la participación de los asistentes, en donde se denota el excelente trabajo investigativo efectuado por la relatora en el objetivo correspondiente a los fundamentos teóricos del trabajo en equipo y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios. Además, se dieron a conocer temas relevantes que fueron fundamentales para complementar el objetivo indicado para el seminario, hubo organización en los subtemas dándole primicia a los fundamentos teóricos que se encaminaron al trabajo en equipo.

En la primera sesión se resalta la estructura del trabajo en equipo y se toma como punto de enfoque la flexibilidad, ya que es importante para la gestión del cambio dentro de las organizaciones.

5. Anotaciones y pregunta del participante

Preguntas

En la sesión se entendió el concepto de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, compromiso, coordinación, equipo de trabajo, de igual manera, mediante la investigación bibliográfica efectuada quedo en evidencia que poner en marcha el trabajo en equipo es un proceso que requiere de mucho compromiso en las empresas.

- ¿Cómo se implementa la comunicación en los grupos de trabajo?, acorde a la investigación ejecutada y a las experiencias personales de las integrantes, se evidencia que en las empresas llevan a cabo una comunicación asertiva, clara y precisa, esto ha contribuido en la unión y cooperación del trabajo en equipo.
- ¿Por qué se debe generar un clima de emociones positivas dentro de las organizaciones para trabajar en equipo?, dentro de las organizaciones se debe implementar la gestión de las emociones, ya que tener un clima sano dentro de los grupos de trabajo genera un ambiente propicio para generar grandes ideas y así mismo se desarrollan buenos procesos que dan inicio a la ejecución de nuevas habilidades.
- ¿Por qué dentro de la estructura del trabajo en equipo se encuentra como primer factor la flexibilidad?, dentro de la investigación realizada, se evidencia que la flexibilidad es un componente importante para la gestión del cambio, por esta razón se ubica en el primer lugar, ya que este componente permite reforzar la tolerancia, aceptar la opinión de los miembros del equipo y confrontar situaciones que generen

incertidumbre, ejerciendo en los trabajadores la confianza para medir acciones que aporten en estas circunstancias.

La directora del seminario expuso un factor importante dentro de las competencias blandas que se deben implementar dentro del trabajo en equipo, haciendo referencia a la deshonestidad que es uno de los factores que hace que los integrantes entren en discordia por falta de compromiso y sinceridad al momento de ejecutar sus tareas en un lapso tiempo y estas no se lleven a cabo en el horario estimado o pactado.

6. Reglas metodológicas utilizadas

Las reglas metodológicas empleadas se programaron por la directora del seminario de investigación, en el que se estableció un determinado tiempo en la presentación de cada participante, siendo 20 minutos para el relator y 10 minutos para el correlator, cada uno de los participantes realizó y preparó su exposición mediante una presentación en PowerPoint.

7. Conclusiones

Se determina que dentro del trabajo en equipo se deben desarrollar ciertas competencias blandas como la inteligencia emocional, comunicación, liderazgo, resolución de problemas, responsabilidad, colaboración y honestidad. Además, es importante que en las empresas de servicios se maneje la flexibilidad para la gestión del cambio y establecer relaciones sociales.

El líder de cada equipo de trabajo debe conocer a cada integrante desde sus capacidades y habilidades hasta sus debilidades, con el objetivo de conformar un equipo que se complemente y cada miembro del equipo ocupe un lugar acorde a sus competencias. Es muy importante que el líder haga sentir importante a los integrantes, ya que estos hacen parte del sistema, estimularlos para tener actitud positiva y establecer metas.

Para fomentar equipos de trabajo eficientes y poner en práctica el trabajo en equipo se debe manejar un excelente ambiente laboral, es necesario que cada integrante tenga claridad del rol que le corresponden y su funcionamiento para lograr el objetivo común de la empresa.

8. Tema de la siguiente sesión

Estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

9. Anexos (relatoría- Correlatoría)

Apéndice G. Formato Relatoría Sesión 2 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría**

Sesión 2 Seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios

Presentado por: Yulieth Dayana Guerrero Toscano

Fecha: 15 de octubre de 2022

1. Objetivo:

Identificar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

2. Fuentes De Información:

- Cámara de Comercio Málaga. (2019, December 27). Las 5 mejores técnicas para trabajar en equipo. <https://www.master-malaga.com/empresas/tecnicas-trabajar-en-equipo/>
- Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. <https://web-s-ebsohost->

com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/ehost/detail/detail?vid=3&sid=4fd85a20-5c57-4da3-8d74-

1333d71b8da5%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=813082&db=nlebk

- Coworkingfy. (2019, November 28). Técnicas de trabajo en equipo | 4 métodos para lograr la unión. <https://coworkingfy.com/tecnicas-trabajo-en-equipo/>
- Cruz Lablanca, I. de la. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. <https://www-digitaliapublishing-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/visor/30257>
- Hernández, R. (2022, June 10). Las 5C del trabajo en equipo, ¿Qué virtudes tiene este modelo?
- Lorenzo, R. (2019, November 17). Las 5 c del trabajo en equipo | Componentes clave para equipos de alto desempeño. Las 5 c del trabajo en equipo | Componentes clave para equipos de alto desempeño
- Manual trabajo en equipo (2013) (CEP, S.L.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50717?page=4>
- Peiró, R. (2021, May 3). Motivación Trascendente. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-trascendente.html>
- Publicaciones Vértice. (2008). Coordinación de equipos de trabajo. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1>.
- Ramos Ramos, P. (2015). Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/105616?page=1>
- Redacción APD. (2019, January 14). Las 5 C del trabajo en equipo: Las claves para tener éxito en tu negocio. <https://www.apd.es/las-5-c-del-trabajo-en->

4. Desarrollo del tema

4.1 Introducción:

Uno de los principales pilares de la evolución humana es trabajar en equipo, porque una persona se caracteriza por ser un individuo fraterno, es decir, se esfuerza por lograr sus objetivos y obtener resultados más efectivos con la ayuda de otros. Por otro lado, hay personas que no están contentas con la idea de realizar actividades conjuntas porque creen que la participación de otra persona pondrá en peligro la meta ya alcanzada. Tales actitudes se pueden ver en varios grupos sociales. (Velásquez & García, 2018)

Por consiguiente, la presente relatoría plantea las diferentes estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo dentro de las empresas, con el fin de conocer las diferentes técnicas y herramientas que se pueden emplear para tener en las empresas un trabajo en equipo óptimo que permita cumplir con las metas y objetivos de la empresa generando resultados eficientes y eficaces. Para ello, mediante la presente investigación de distintas fuentes bibliográficas tales como artículos, libros, sitios web, etc. Se logró profundizar en el tema adquiriendo nuevos conocimientos para implementar dichas estrategias dentro de las empresas.

4.2 Objetivo:

Identificar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

4.3 Estrategias Lúdicas para fortalecer el trabajo en equipo.

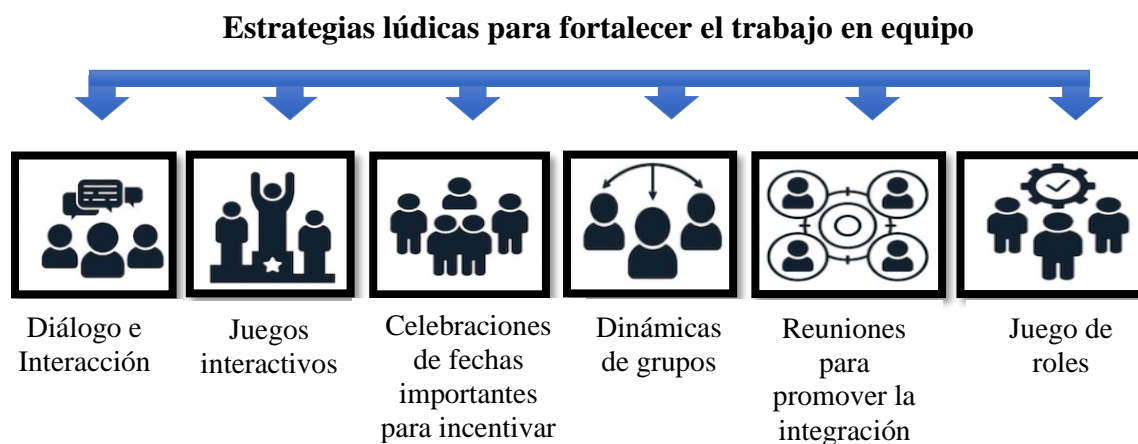
Para contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo es importante establecer estrategias que permitan generar vínculos entre los empleados de las empresas del sector de servicios, esto con el fin de determinar características, competencias o habilidades de cada uno de ellos y de esta forma poder aprovecharlas. (Suárez & Carbajal, 2008) refieren que las estrategias lúdicas permiten:

- Realizar la identificación de perfiles, roles, habilidades, la posibilidad de trabajar en equipo, tener mayor tolerancia y capacidad de resolver problemas.
- Atender situaciones comunes como lo son el ausentismo, compromiso, fusiones y procesos de desvinculación.
- Abordar las situaciones de conflicto desde una perspectiva menos culpable y señalizadora. Este enfoque neutraliza el conflicto y, en consecuencia, hace menos hostil su resolución, estimulando la reflexión y el pensamiento crítico.
- Identificar y tratar los problemas que se presentan en los procesos de comunicación.

Por lo tanto, son consideradas relevantes las estrategias lúdicas presentadas en la Figura 1 para fortalecer el trabajo en equipo dentro de las empresas, ya que a través de estas se pueden determinar las habilidades, destrezas y debilidades de los empleados. De esta forma se pueden tomar acciones que permitan efectuar un trabajo en equipo adecuado, con el fin de cumplir las metas de las empresas del sector servicios.

Figura 1.

Estrategias lúdicas para fortalecer el trabajo en equipo.



Nota: Adaptado de (Suárez & Carbajal, 2008)

Las estrategias lúdicas mencionadas anteriormente se basan en:

- **Diálogo e interacción:** Mediante el diálogo e interacción, los empleados pueden conocerse y acercarse un poco más, de forma que puedan tener un intercambio de información entre ellos mismos.
- **Juegos interactivos:** A través de los juegos interactivos se pueden identificar diversas habilidades y debilidades de los empleados, además de fortalecer las capacidades y pensamientos de estos.
- **Celebraciones de fechas importantes para incentivar:** Por medio de las celebraciones se promueve la integración de los empleados, ya que pueden estar en un ambiente diferente y más ameno fortaleciendo sus relaciones interpersonales.
- **Dinámicas de grupos:** La dinámica de grupos permite afianzar la confianza, lo cual contribuye al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo.
- **Reuniones para promover la integración:** Las reuniones ayudan a romper la rutina e incrementar el bienestar de los empleados, además de conocerse mejor entre sí.

De acuerdo con las estrategias lúdicas descritas anteriormente, se puede deducir que estas estrategias permiten fortalecer el trabajo en equipo para empresas del sector servicios, ya que promueven las relaciones interpersonales entre los empleados, lo cual contribuye a conocer más a fondo sus habilidades, de esta forma se pueden llevar a cabo adecuadas formas para la toma de decisiones de manera que se asignen eficazmente las funciones en pro del bienestar y crecimiento de las empresas del sector servicios.

(Suárez & Carbajal, 2008) afirman que:

Las experiencias lúdicas permiten crear y analizar situaciones. Contribuyen a la solución de problemas ligados a la capacidad negociadora, al liderazgo, a la toma de decisiones, a la resolución de los conflictos y a la comunicación. También desarrollan la capacidad de escucha y tolerancia.

4.4 Técnicas Explicativas, juegos de simulación empresarial, de motivación y reuniones, y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo.

La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) en el libro Coordinación de equipos de trabajo afirma que las técnicas:

Son procedimientos que se utilizan después de haber identificado un problema, con el fin de buscar soluciones, optimizar las mejores y determinar la solución más adecuada. Son los caminos que definen cómo debe trabajar el equipo y qué caminos tomar para ayudar

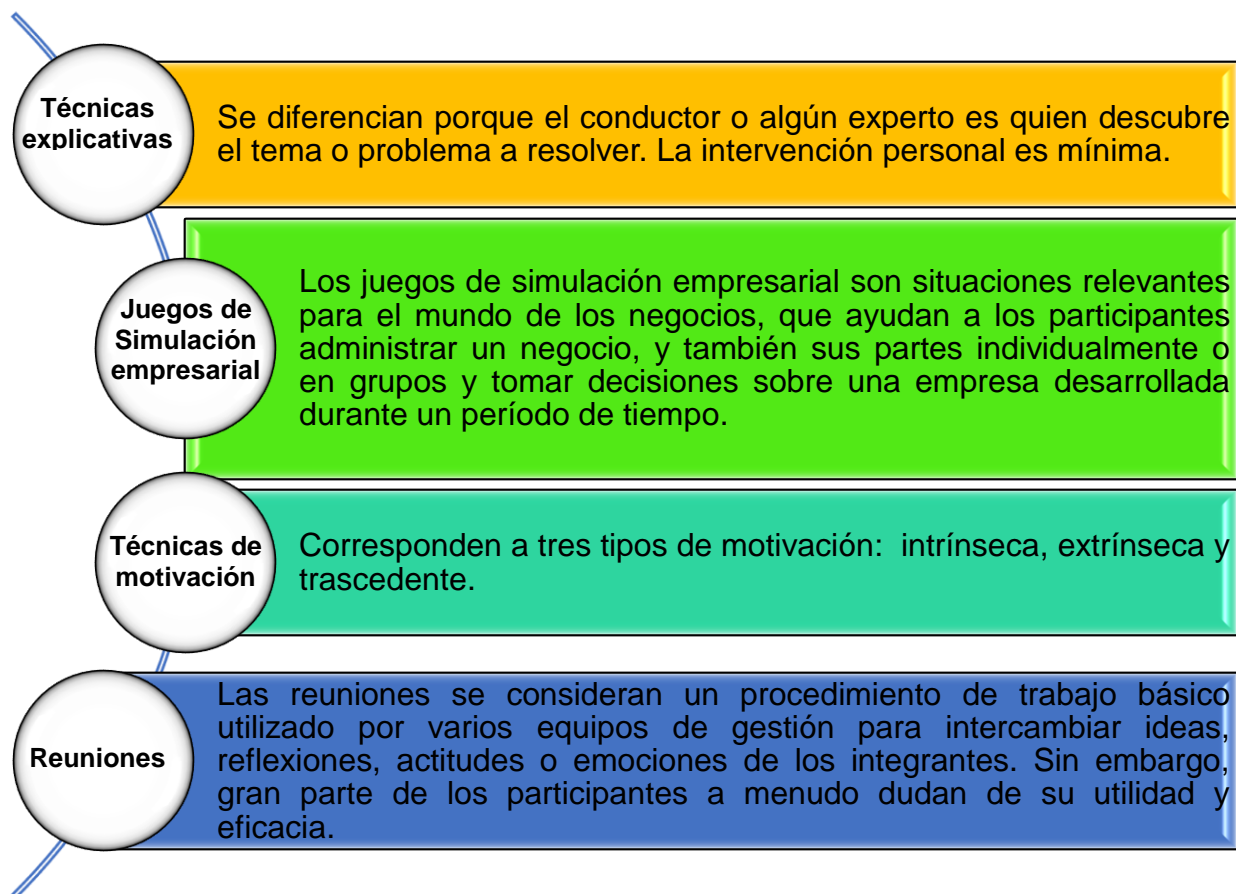
a lograr lo que se necesita lograr. El propósito es organizar y desarrollar las actividades del equipo y buscar la interacción entre todos los integrantes para lograr las metas establecidas.

Por otra parte, plantea que para trabajar en equipo es necesario utilizar técnicas que permitan ayudar al equipo a realizar sus trabajos de la forma adecuada. esto para obtener beneficios óptimos y así lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Las principales técnicas de trabajo en equipo presentadas en la figura 14 y su definición según la editorial (Publicaciones Vértice, 2008)son:

Figura 2.

Técnicas del trabajo en equipo



Nota: La figura representa técnicas, las cuales contribuyen al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo. Adaptado del libro de la editorial (Publicaciones Vértice, 2008)

Por consiguiente, las técnicas mencionadas en la figura 2 son cruciales para las empresas del sector servicios, por medio de éstas se pueden obtener grandes beneficios que aportaran diversas ventajas en los procesos de las empresas, y esto se debe a las habilidades personales y sociales que pueden adquirir las personas.

Es por ello por lo que en este libro el autor da a conocer las ventajas y desventajas que conlleva aplicar dichas técnicas, y con esto poder reflexionar y tomar decisiones sobre qué y cómo

aplicarlas de manera que permitan un desarrollo óptimo dentro de las empresas y así mismo contribuir al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo.

4.4.1 Técnicas explicativas:

La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) indica:

Que dentro de las técnicas explicativas se encuentra la técnica interrogativa o de preguntas, donde las personas pueden intercambiar pensamientos u opiniones, de esta forma se conocen las experiencias de los participantes y se detecta la comprensión que se tiene sobre el tema, aquí se mencionan las siguientes ventajas y desventajas:

- **Ventajas:**

- Captar la atención de varias personas y lograr estimular el razonamiento, permitiéndoles comparar, correlacionar, juzgar y evaluar críticamente las respuestas.
- Se puede utilizar como diagnóstico para obtener conocimiento personal de un tema nuevo. Esto le permite evaluar si se ha logrado el objetivo.
- Fomentar una relación más estrecha entre el líder y el equipo. Le permite al gerente aprender más sobre su equipo.

- **Desventajas:**

- Los interrogantes se pueden volver calificativos.

Por otra parte, se encuentra la mesa redonda, la cual tiene como objetivo que las personas pueda expresar sus ideas, sus ventajas y desventajas son:

- **Ventajas:**

- Enseña a las personas a discutir, escuchar los argumentos de los demás, pensar en lo que se dice y aceptar el punto de vista de los demás.
- Enseña a los guiados a defender su punto de vista con argumentos sólidos y una presentación lógica y coherente. Esta es una excelente manera de desarrollar el trabajo en equipo, la cortesía y la reflexión.
- Le da al líder la oportunidad de respetar el compromiso, pensamientos y valores de su equipo.
- Le permite recopilar una gran cantidad de referencias e ideas. Inspira el trabajo en equipo.

- **Desventajas:**

- Los resultados no se dan instantáneamente, por lo cual dan la impresión de pérdida de tiempo y fomenta la indisciplina.
- Tardan mucho en completarse.

- Si los moderadores no pueden manejarlo, pueden dispersarse y todos hablarán y hablarán y nadie escuchará. Solo funciona para equipos pequeños.
- Solamente funciona si los miembros del equipo tienen conocimiento previo del tema.

4.4.2 *Juegos de simulación empresarial:*

De acuerdo con el libro *Coordinación de equipo de trabajo* los juegos de simulación empresarial se basan en estimular a los empleados mediante diversos tipos de juegos, en los cuales se pueda determinar lo que puedan aportar a las empresas, por consiguiente, este tipo de técnica es fundamental para las empresas del sector servicios, ya que por medio de este tipo de actividades se puede conocer más a detalle las fortalezas y debilidades de los compañeros de trabajo, así mismo el jefe o gerente de la empresa puede tomar decisiones sobre acciones que pueda implementar para sacar el mayor provecho de ello dentro de los procesos. Además, con la ayuda de los juegos, se permite crear un equipo de trabajo muy productivo y eficiente, fortaleciendo las relaciones mutuas entre los empleados en un ambiente más agradable. (Publicaciones Vértice, 2008)

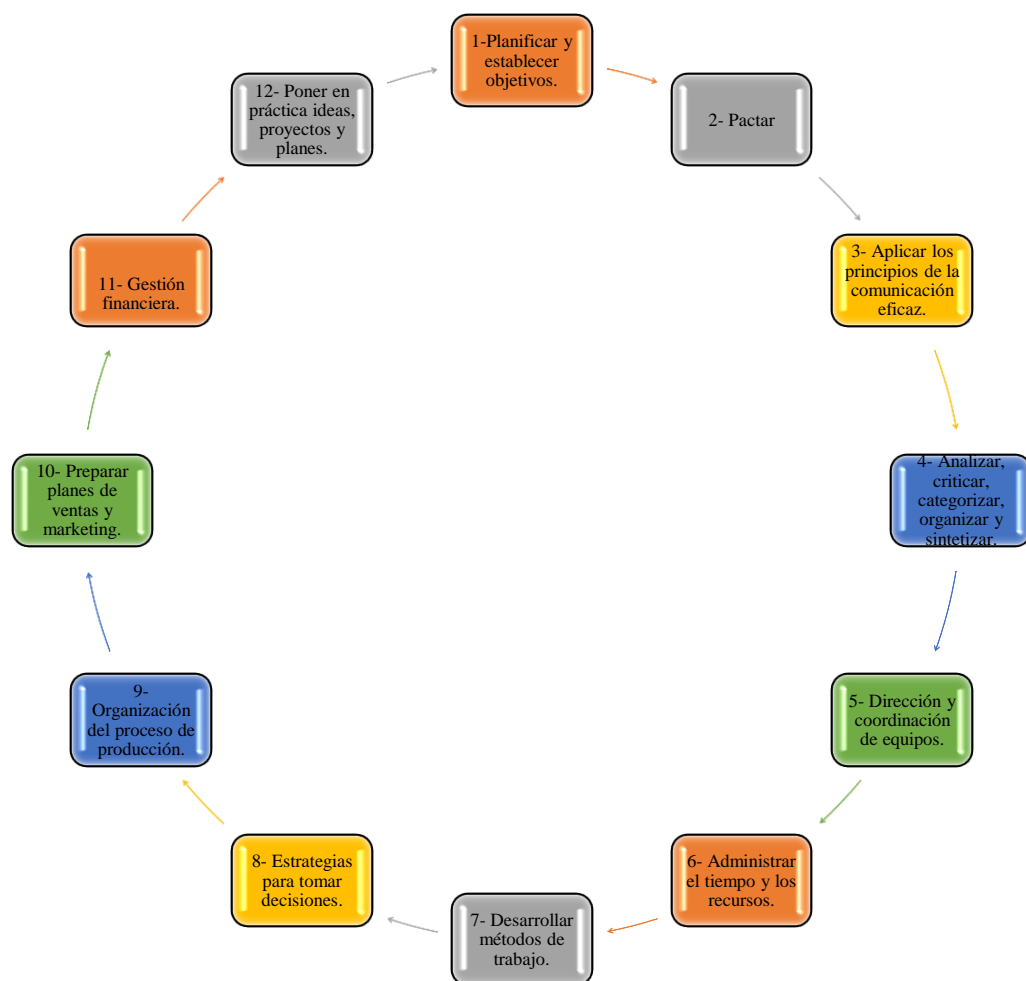
Por ello para las empresas del sector de servicios es indispensable contar con un buen equipo de trabajo porque esto les va a permitir tener un mayor crecimiento y obtener mejores resultados, logrando cumplir las metas propuestas. (Publicaciones Vértice, 2008) refiere los siguientes tipos de juegos:

- **Juegos Comportamentales:** Su tema principal brinda la oportunidad de estudiar temas relacionados con las habilidades conductuales. En él, los facilitadores enfatizan temas como la cooperación, las relaciones interpersonales e intragrupalas, la flexibilidad, la cortesía, las emociones, la confianza y la confianza en uno mismo. Los juegos de comportamiento forman un plan de desarrollo individual.

- **Juegos de Proceso:** Los juegos de procedimiento se centran en las habilidades técnicas. Se preparan de tal manera que, para lograr sus objetivos, el equipo pasa por un proceso de simulación que incluye:

Figura 3.

Proceso de simulación de los juegos de procedimiento

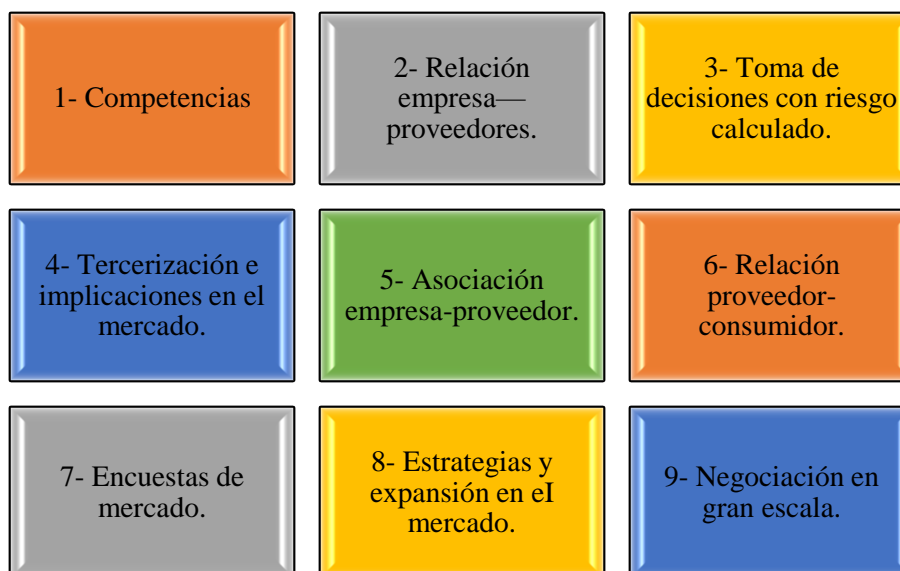


Nota: Adaptado del libro (Publicaciones Vértice, 2008)

- **Juegos de Mercado:** Tienen características iguales a los juegos de proceso, pero se orientan a actividades que reproducen situaciones de mercado, tales como:

Figura 4.

Actividades que reproducen situaciones de mercado



Nota: Adaptado del libro (Publicaciones Vértice, 2008)

4.4.3 Técnicas de motivación

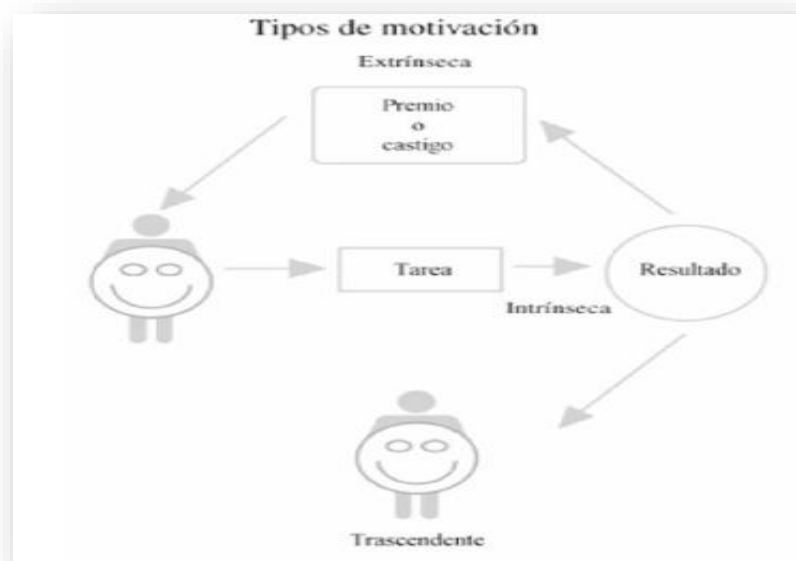
Las técnicas motivacionales son un factor clave en las empresas de servicios porque ayudan a conseguir empleados eficientes y productivos, debido a los beneficios que brindan a los empleados, un personal motivado hace una empresa productiva. Si una empresa quiere tener un buen desempeño en el mercado y crecer en el mercado, necesita el talento humano adecuado que pueda contribuir a la mejora del desempeño de la empresa y, por lo tanto, obtener mayores beneficios económicos.

Por otra parte, la motivación permite generar un sentido de pertenencia con la empresa, que los empleados cuenten con un mayor liderazgo y se sientan capacitados para cumplir a

cabalidad con los procesos. La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) afirma que existen tres tipos de motivación, los cuales se encuentran representados en la figura 17.

Figura 5.

Tipos de motivación



Nota: Tomado del libro (Publicaciones Vértice, 2008)

- **La motivación intrínseca:** Corresponde a la satisfacción que experimentan los sujetos al realizar la misma conducta o tarea. Los ejemplos más cercanos son deportes, pasatiempos, juegos, conversaciones con amigos. Esta motivación se basa en dos aspectos (Publicaciones Vértice, 2008):
 - Un aspecto subjetivo que corresponde al gusto, oficio o estilo personal de quien realiza la tarea (por lo que habrá alguien más inclinado a realizar tareas operativas; otro, más analítico-directivo, etc.).

- El objetivo está determinado por la calidad de la actividad en función de su mayor o menor enriquecimiento.

- **La motivación extrínseca:** Las motivaciones extrínsecas son tipos de motivación que requieren de una recompensa externa, es decir que requiere de un beneficio ya sea económico o de reconocimiento personal o laboral para realizar determinado trabajo o actividad. (Rovira Salvador, 2017)

- **La motivación trascendente:** (Peiró, 2021) afirma:

Que la motivación trascendente es aquella que no radica tanto en la propia persona, sino que está más enfocada en el grupo o incluso en algo sobrenatural. Está muy relacionada con el entorno empresarial, ya que tiene como principal objetivo buscar los intereses que comparte un grupo.

Por otra parte, en el libro manual trabajo en equipo refiere que las personas actúan por diferentes motivos. Si sabemos cuáles son y basamos las tareas en ellos, aprovecharemos mejor el potencial de nuestros empleados y aumentaremos su productividad. La motivación es el impulso que nos hace actuar. Depende de la situación y de nuestro temperamento o carácter. Cómo motivar a la gente, es decir. cómo uno elige usar sus fortalezas físicas y mentales para el trabajo o las metas siempre ha sido un tema fundamental en la psicología organizacional. Este es un tema importante, porque en cualquier caso vemos claras diferencias en el desempeño de un empleado frente a otro, y

la actitud es más importante que la competencia. El estudio de la motivación humana es la explicación de los motivos de las acciones o actuaciones de las personas en una empresa. (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

4.5 Técnicas las 5 C.

(A. Castro, 2014) reconoce la necesidad de desarrollar y/o utilizar habilidades individuales para crear equipos de trabajo efectivos donde los empleados deben ser proactivos, confiables, flexibles, críticos y preguntar, escuchar y resumir. Por otro lado, la autora cree que es importante tener cuatro puntos principales en el equipo de trabajo para que las funciones en la empresa se desarrollen de manera óptima, esto es: compartir una visión clara, tareas, procedimientos y procesos socioemocionales.

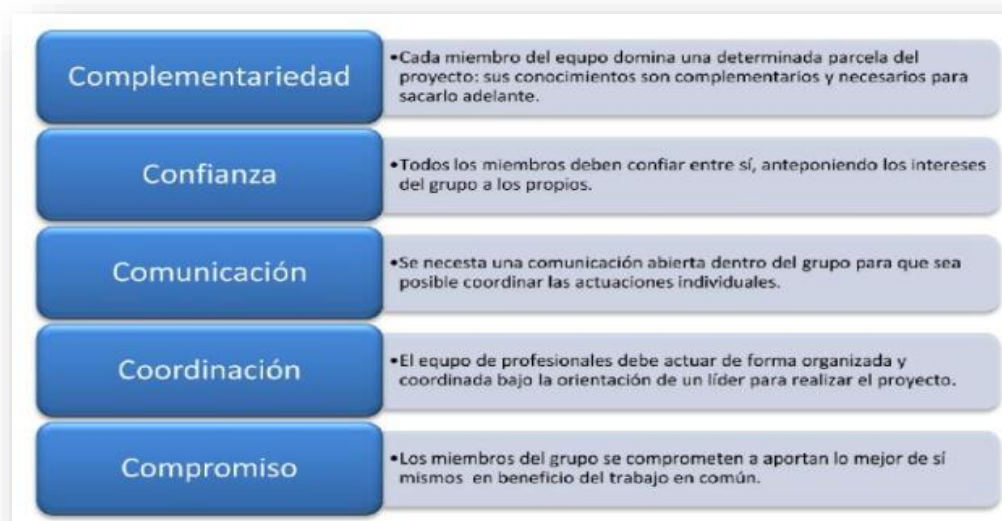
Por ende, se hace necesario trabajar en las diversas técnicas y habilidad existentes, ya que para las empresas es indispensable implementar el trabajo en equipo como competencia blanda, porque esto les va a permitir mejorar su forma de trabajo, relacionarse más con los colegas y resolver mejor los problemas, así mismo ser más eficaz y eficiente en el trabajo.

(Cruz Lablanca, 2014) afirma:

Que trabajar en equipo requiere de diversas características, las cuales contribuyen a un mayor desempeño y eficiencia, por lo cual se hace necesario contar con espíritu de trabajo, ser colaborador, asertivo, tener lealtad, capacidad de trabajo y buen carácter. Por otra parte, están las “5 C” que son habilidades necesarias para el trabajo en equipo.

Figura 6.

Las 5 C según (Cruz Lablanca, 2014)



Nota: Tomado del libro (Cruz Lablanca, 2014)

Las 5 C son consideradas claves para que las empresas tengan éxito, por lo que existen expertos que aseguran que las 5 C brindan muchas ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores, una de ellas es la calidad del trabajo y servicio que ofrecen a los clientes, ya que los empleados dan una mejor atención y son más dedicados a su labor, lo que conlleva a obtener mejores resultados, reducen los conflictos y mejoran las relaciones interpersonales.(Redacción APD, 2019)

Por otra parte,(Lorenzo, 2019) refiere:

Que el trabajo en equipo es el principal pilar en el que se apoyan muchas empresas. En este sentido, poner en práctica las cinco C del trabajo en equipo es una forma de lograr

la cohesión del equipo. Tom Peters compiló esta lista después de investigar qué tienen en común los diversos equipos de alto rendimiento que conoce.

Es necesario resaltar las ventajas de las 5 C mencionadas por (Hernández, 2022) :

- La calidad del trabajo y el servicio mejora significativamente.
- Ayuda a fortalecer el compromiso y la motivación de los empleados.
- Fortalece la reputación de la empresa y crea una marca de empleador fuerte y atractiva.
- Obtener los mejores resultados.
- Minimiza conflictos y retrasos en el trabajo
- Facilita el aprendizaje y el intercambio de información. Un equipo diverso y comprometido se enriquece mutuamente, ya que cada uno se nutre del conocimiento de sus compañeros.

Figura 7.

Las 5C según (Lorenzo, 2019)



Nota: Adaptado de COWORKINGFY. (Lorenzo, 2019)

(Lorenzo, 2019) afirma que:

La comunicación es un pilar fundamental, porque contribuye a tener una relación adecuada con los compañeros de trabajo, permite aumentar la eficacia y la eficiencia del equipo, ya que todos saben lo que deben hacer y lo que debe suceder, lo que se ha hecho y lo que no. Además de esto evita perder tiempo y recursos completando tareas que ya se han realizado.

Dentro de la coordinación del trabajo en equipo, el líder es el mayor protagonista, lo cual es fundamental para lograr los mejores resultados dentro de la organización. Por lo tanto, un líder debe tener la capacidad de establecer, controlar y crear estrategias que permitan lograr los objetivos de la empresa, por lo cual es necesario que tenga conocimiento de las debilidades y potencialidades de sus integrantes.

La complementariedad requiere de conocimientos y habilidades, estos son necesarios para cumplir los objetivos, así mismo es indispensable conocer las aptitudes y experiencias técnicas para poder lograrlos. Por ende, la complementariedad permite aumentar la efectividad del equipo de trabajo y poder conseguir soluciones más creativas e innovadoras. Por otra parte, la confianza un factor clave que une al equipo, ya que ayuda a comunicar a los integrantes y mejora sus relaciones interpersonales, es por ello por lo que tiene un valor enorme para el buen desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo y es importante cuidarla.

Finalmente, el compromiso, el cual atribuye grandes beneficios para lograr un trabajo eficiente y de esta forma conseguir resultados óptimos. Se trata de tener propósitos y llevarlos a

cabo de forma que los integrantes puedan cumplirlos y se sientan orgullosos. Poner en práctica las 5 C del trabajo en equipo, ayuda a crear equipos de alto rendimiento. Si los integrantes están coordinados, se comunican bien, se complementan, confían y se mantienen comprometidos con sus objetivos, los buenos resultados están garantizados.

4.6 Técnicas para el trabajo en equipo:

(Ramos Ramos, 2015) plantea:

Que para trabajar en equipo se requiere el uso de otros sistemas con el fin de conocer las herramientas y técnicas que se deben tener en cuenta para tener un trabajo en equipo eficaz, y que en base a ellos se cumplan los objetivos que se tienen propuestos en las empresas, así mismo indica que un equipo de trabajo es un grupo humano, y es importante tener claridad que si no hay grupo no hay equipo.

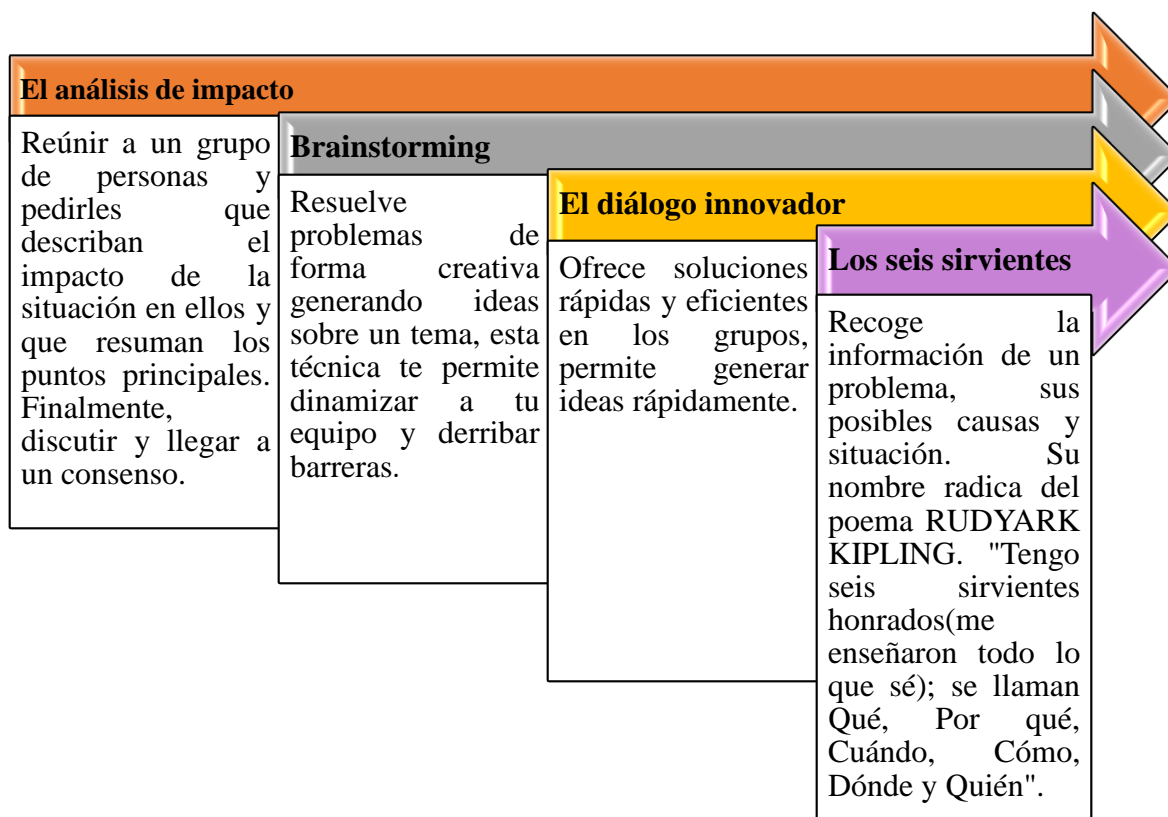
Es por ello por lo que es relevante para las empresas contar con su respectivo equipo de trabajo, tener una estructura adecuada y organizada del talento humano para poder asignar las diversas funciones para los procesos que se lleven a cabo, a partir de ello se podrá ejecutar adecuadamente las actividades y esto les permita a las organizaciones tener mayor crecimiento en el mercado. Por lo tanto, se deben aplicar las diversas técnicas para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades del personal para tener un grupo de trabajo en equipo exitoso.

(Ramos Ramos, 2015) expone las siguientes técnicas para el trabajo en equipo:

4.6.1 *Técnicas para la fase de diseño y concepción (preparen)*

Figura 8.

Técnicas para la fase de diseño y concepción(preparen)



Nota: Adaptado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación. (Ramos Ramos, 2015)

4.6.2 *Técnicas para la fase de evaluación (apunten)*

- **El análisis de Pareto:** Es una forma de mostrar gráficamente la importancia relativa de varios factores.

- **Los pros y contras:** Consta de poner varias opciones al lado del cuadro, además dar una ponderación según la importancia, los pros pueden superar en importancia a seis contras, y viceversa.

Figura 9

Técnica de pros y contras

| PROS | CONTRAS |
|------|---------|
| | |

Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.

(Ramos Ramos, 2015)

- **La votación sobre opciones:** Se debe realizar un listado de alternativas para poder tomar una decisión, ya que por medio de la lista de pros y contras no es suficiente.
- **La comparación de pares:** Por medio de esta técnica se pueden tomar decisiones, además permite saber cuál de ellas brinda mayores ventajas. Para ello se debe dibujar una matriz de comparación por pares, escribiendo cada alternativa en la cuadrícula etiquetada A, B, B, etc. Los individuos o grupos votan por cada par y deciden qué variante gana y cuál pierde: 1 punto para el ganador, 0 puntos para la variante perdedora. oportunidad.

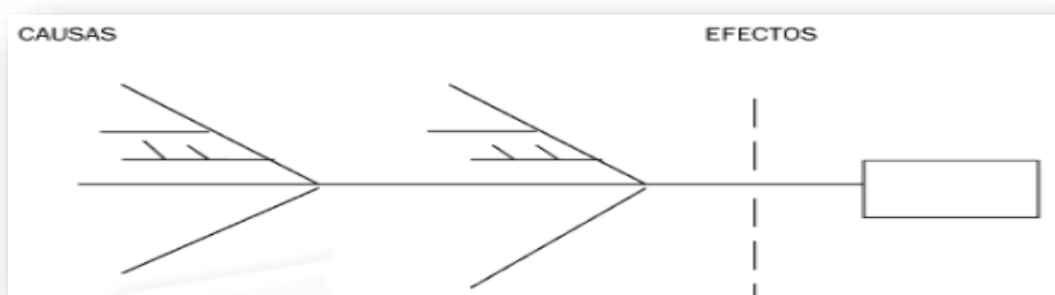
Figura 10.*Técnica de la comparación de pares*

| | | ELEMENTO | | | | | |
|---|---|----------|---|---|---|-------|--|
| | A | B | C | D | E | TOTAL | |
| A | | | | | | | |
| B | | | | | | | |
| C | | | | | | | |
| D | | | | | | | |
| E | | | | | | | |

Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.

(Ramos Ramos, 2015)

- **El diagrama de la espina de pescado:** Permite garantizar el análisis del problema desde todas las perspectivas.

Figura 11.*Técnica del diagrama de la espina de pescado*

Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.

(Ramos Ramos, 2015)

- **El análisis FDOA:** Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 12.

Técnica de análisis FDOA

| | |
|---------------|---------------|
| (FORTALEZAS) | (DEBILIDADES) |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |

Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.

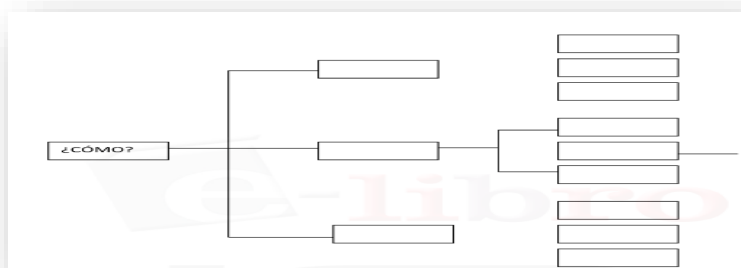
(Ramos Ramos, 2015)

4.6.3 Técnicas para la fase de ejecución (fuego)

- **Diagrama ¿Cómo – Cómo?:** Consta de analizar las posibles soluciones a partir de la pregunta ¿Cómo? ¿Cómo?

Figura 13.

Diagrama ¿Cómo – Cómo?

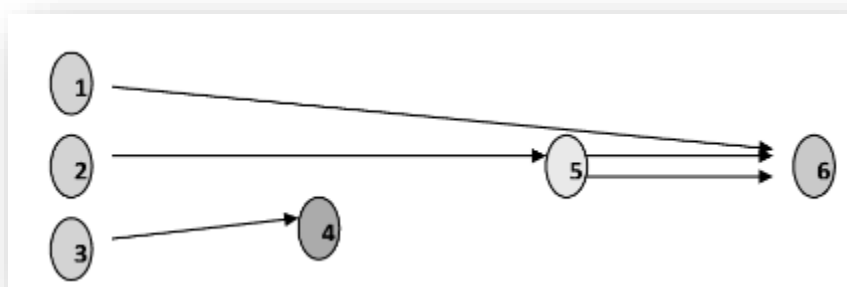


Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación. (Ramos Ramos, 2015)

- **El análisis del camino crítico:** Se examina la relación de las diferentes actividades y se anota la dependencia entre ellas, dichas dependencias se dibujan en un diagrama de flechas. De esta forma el diagrama mostrará la secuencia y tareas críticas.

Figura 14.

Análisis del camino crítico



Nota: Tomado del libro Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación.
(Ramos Ramos, 2015)

(Ramos Ramos, 2015) explica que el diagrama anterior representa un gráfico de dependencia simple: es decir que para alcanzar el cumplimiento del evento 6 se deben haber completado todos los eventos anteriores (5,4,3,2 y 1). Es importante tener en cuenta que las líneas más pequeñas reflejadas en el gráfico son las rutas más críticas para alcanzar algún evento, por lo tanto, es indispensable monitorear el proceso cuidadosamente para que funciones según lo planeado.

4.7 Técnicas para lograr la unión de un equipo de trabajo (Coworkingfy, 2019)

"La unión hace la fuerza" es una frase común que se usa a menudo cuando se habla del compañerismo. Significa cooperación, solidaridad y unión. El trabajo en equipo da fuerza a la empresa. Esto significa que el éxito del grupo se logra a través del esfuerzo de cada integrante. Solo conectando ideas puede lograr sus objetivos de manera más rápida y eficiente. Y esto se puede lograr a través de técnicas de trabajo en equipo. (Coworkingfy, 2019)

Por ello, el trabajo en equipo se construye a través de la unión, esto implica tener compromiso y realizar esfuerzos colectivos que permitan contribuir al progreso de las empresas, contar con un equipo unido va a permitir afrontar de forma óptima los posibles cambios que puedan presentarse, así mismo es crucial que las organizaciones pongan en práctica dichas técnicas en pro de su rendimiento y crecimiento del mercado a partir de los logros obtenidos por su personal.

A continuación, se relacionan 4 técnicas planteada por (Coworkingfy, 2019) para lograr la unión de un equipo de trabajo:

Figura 15.

Técnicas para lograr la unión de un equipo de trabajo



Nota: Adaptado de (Coworkingfy, 2019)

4.7.1 Dinámica de equipos:

Se basa en realizar una discusión verbal en la cual se exponga un problema o tema en grupo, con el fin de debatir y llegar a una solución o común acuerdo. El propósito es generar un dialogo y confrontar ideas, por lo cual se centra en:

- **Generar ideas:** Desarrollar un dialogo en el grupo para ejercitar la imaginación creadora, de esta forma se establecen conceptos y definiciones de común acuerdo, evitar las críticas y expresar libremente los pensamientos para finalmente analizar las ideas propuestas y plantear conclusiones de las posibilidades de eficiencia y acción.

- **Alcanzar un consenso:** Se basa en el consentimiento de todos los integrantes del equipo, es decir que deben llegar a un acuerdo en conjunto, en el caso que un integrante no esté de acuerdo, se deben plantear nuevas soluciones o votación por mayoría, pero el objetivo es llegar a un común acuerdo. Para ello es importante ir descartando ideas para que al final solamente queden aquellas en las cuales estarían todos dispuestos a aceptar.

- **Organizar las ideas:** Finalmente, es fundamental reunir las ideas para analizarlas e interpretarlas, así se podrá facilitar el uso de la información, por lo tanto, es indispensable ordenar, estructurar y categorizar la información, para ello el diagrama de causa y efecto es una herramienta que permite realizar el proceso.

4.7.2 Solución de problemas en grupo

Consta de la forma en la cual se aborda un problema, para lo cual se utiliza el diagrama de Gantt que permite registrar programación, actividades y acciones, esto contribuye a encontrar las causas y aplicar soluciones. Además de esto se requiere elaborar un plan de trabajo con el esquema de Gantt, por ello es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo?
- ¿En qué fecha se concluirá?
- ¿Quiénes son los otros participantes?
- ¿Dónde y en qué lugar se desarrolla?

- ¿Cómo se realizará?
- ¿Por qué eliminar el problema?

4.7.3 Experimentación

Mediante la experimentación se lleva a cabo el sometimiento de nuevas formas de aplicación, es decir probar diferentes métodos o acciones para hacer las cosas de una forma más eficiente y efectiva que a su vez genere nuevos conocimientos y estimulen al personal.

4.7.4 Informarse y aprender

Consiste en que el personal se encuentre al tanto de todo lo que pasa en la empresa, de esta forma el equipo podrá estar más preparado y tener un alto rendimiento.

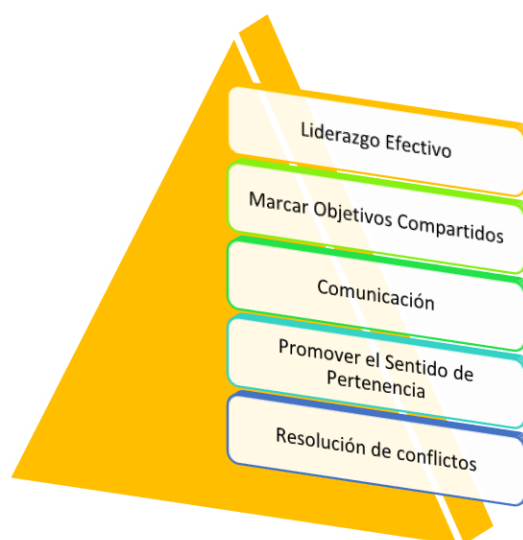
Las técnicas mencionadas anteriormente, son cruciales para la mejora de las condiciones de los integrantes del equipo y aumenta su calidad, por ello es importante conocer el grupo con el cual se está trabajando, de esta forma se podrá llevar a cabo una buena toma de decisiones en cuanto a las acciones a delegar al equipo de manera que se cumplan las actividades delegadas adecuadamente, por ello es indispensable que las empresas cuenten con buenos líderes que tengan la capacidad de plantear estrategias para la gestión de su equipo y que pueda resolver los diferentes problemas que puedan llegar a presentarse durante el proceso. Además de esto, es esencial involucrar a todos los integrantes, lo que va a permitir que se realice un trabajo de mejor calidad y que aporte mayor valor a la empresa.

4.8 Cinco técnicas para trabajar en equipo

Los equipos de trabajo son diversos reúnen a una amplia variedad de personas con diferentes necesidades, deseos, emociones y experiencias que inevitablemente influyen en el grupo. La clave es tener en cuenta cada una de estas realidades para favorecer el máximo rendimiento del equipo. Por consiguiente, se debe contar con buenos líderes que puedan establecer diversas estrategias para reunir y complementar diferentes tipos de personas en un grupo, logrando así formar un equipo de trabajo óptimo aprovechando cada una de las habilidades y capacidades con las que cuentan, ya que estos aportarán a la empresa sus fortalezas con el fin de incrementar la productividad y crecimiento de esta. Por lo tanto, es importante que cuenten con buenas técnicas tales como: Liderazgo efectivo, marcar objetivos compartidos, comunicación, promover el sentido de pertenencia y resolución de conflictos.(Cámara de Comercio Málaga, 2019)

Figura 16.

5 técnicas para trabajar en equipo



Nota: Adaptado de (Cámara de Comercio Málaga, 2019)

- **Liderazgo efectivo:** El liderazgo efectivo es la base de cualquier equipo eficaz. Sin un líder fuerte, el equipo corre el riesgo de perder el control y caer en el caos. A veces, el liderazgo no tiene que ser acordado por una persona específica, sino que puede ser tomado por un grupo de personas. En consecuencia, es esencial reunir una serie de características tales como: La comunicación, escucha activa, autocontrol, honestidad, y por encima de todo tener disposición de contar con una visión en conjunto del equipo. Si no existe un liderazgo esencial, la unión del grupo podría quebrar.
- **Marcar objetivos compartidos:** Para ir en la misma dirección que el equipo y poder avanzar, es imperativo ser consciente de dónde está el destino, es decir, que

se implementa. Estos objetivos deben ser claros desde el principio y compartidos por todo el equipo. Solo así el equipo estará suficientemente motivado para continuar.

- **Comunicación:** La comunicación es la esencia del trabajo en equipo. Para lograr lo mismo, es importante compartir pensamientos, comentarios y opiniones. La comunicación no significa que todos los involucrados deban estar de acuerdo en cada acción, pero este intercambio de opiniones y desacuerdos es clave para encontrar soluciones sólidas que permitan avanzar como equipo. Además, la comunicación debe ser una vía de doble sentido para que los empleados sientan que pueden contribuir tanto con sus compañeros como con sus superiores.
- **Promover el sentido de pertenencia:** En los integrantes de un equipo que desarrollan un fuerte sentido de pertenencia al grupo se puede evidenciar una mayor motivación, una actitud más positiva hacia el trabajo y un mayor compromiso con las decisiones y acciones del equipo. Por lo tanto, fomentar el compromiso y la solidaridad entre compañeros es una estrategia fundamental de trabajo en equipo. Conocer, compartir y convivir ayuda a crear un sentido de pertenencia y hace que las tareas sean más agradables e inspiradoras.
- **Resolución de conflictos:** Es conveniente que las empresas dispongan de un protocolo de actuación frente a posibles situaciones desagradables que puedan presentarse, con el fin de generar estrategias y convertir dichas situaciones en oportunidades que refuercen el trabajo en equipo.

4.9 Conclusiones

Cómo lo expresa La editorial (Publicaciones Vértice, 2008) en el libro Coordinación de equipos de trabajo, las estrategias, técnicas o herramientas son importantes y se utilizan después de haberse identificado un problema, esto va a permitir buscar soluciones, optimizar las mejores y determinar la solución más adecuada. Es por ello por lo que las estrategias del trabajo en equipo son indispensables dentro de las empresas, por lo tanto, es fundamental su aplicación, ya que esto genera grandes contribuciones al éxito de las empresas, por ello es necesario que las empresas logren implementar dichas estrategias de forma óptima con el fin de brindar diversas ventajas a los procesos y disminuir los posibles riesgos que puedan llegar a presentarse.

4.10 Inquietudes

Cuando no se lleva a cabo el trabajo en equipo, las empresas se ven mayormente afectadas, ya que esto influye en sus procesos generando retrocesos, un mal ambiente laboral y resultados desfavorables que no benefician a la empresa. Por otra parte, afectará sobre la toma de decisiones, es por ello por lo que se genera incertidumbre, ya que se presenta un bajo rendimiento y una empresa menos productiva.

Referencias Bibliográficas

- Cámara de Comercio Málaga. (2019, December 27). Las 5 mejores técnicas para trabajar en equipo. <https://www.master-malaga.com/empresas/tecnicas-trabajar-en-equipo/>
- Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. <https://web-s-ebsohost-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/ehost/detail/detail?vid=3&sid=4fd85a20-5c57-4da3->

8d74-

1333d71b8da5%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=81308
2&db=nlebk

Coworkingfy. (2019, November 28). Técnicas de trabajo en equipo | 4 métodos para lograr la unión. <https://coworkingfy.com/tecnicas-trabajo-en-equipo/>

Cruz Lablanca, I. de la. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. <https://www-digitaliapublishing-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/visor/30257>

Hernández, R. (2022, June 10). Las 5C del trabajo en equipo, ¿Qué virtudes tiene este modelo?

Lorenzo, R. (2019, November 17). Las 5 c del trabajo en equipo | Componentes clave para equipos de alto desempeño. Las 5 c del trabajo en equipo | Componentes clave para equipos de alto desempeño

Manual trabajo en equipo (2013) (CEP, S.L.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50717?page=4>

Peiró, R. (2021, May 3). Motivación Trascendente. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-trascendente.html>

Publicaciones Vértice. (2008). Coordinación de equipos de trabajo. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1>.

Ramos Ramos, P. (2015). Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/105616?page=1>

Redacción APD. (2019, January 14). Las 5 C del trabajo en equipo: Las claves para tener éxito en tu negocio. <https://www.apd.es/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/#:~:text=Analizamos%20las%205%20C%20son,la%20confianza%20y%20el%20compromiso.>

- Rovira Salvador, I. (2017, November 7). Motivación extrínseca: definición, características y efectos. <https://psicologiaymente.com/psicologia/motivacion-extrinseca>
- Suárez, C., & Carbajal, S. (2008). Equiparse para trabajar en equipo: conceptos y herramientas para trabajar en equipo en el ámbito laboral. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/79632?page=1>
- Velásquez, F., & García, G. (2018). El manejo y resolución de conflictos para el logro del éxito organizacional. Los Agentes Del Cambio, 1. <https://losagentesdecambio.com/wp-content/uploads/2020/08/REVISTA-LOS-AGENTES-DE-CAMBIO-PRIMERA-EDICION-JUNIO-2018.pdf#page=148>

Apéndice H. Formato Correlatoría Sesión 2 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoría**

Sesión 2 seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

Presentado por: Yulieth Dayana Guerrero Toscano

Fecha: 15 de octubre de 2022

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

A partir de la investigación efectuada por la relatora Dayana Guerrero en el tema de estudio, es necesario resaltar que existen diferentes estrategias, técnicas y herramientas que contribuyen al fortalecimiento del trabajo en equipo en las empresas del sector de servicios.

Para implementar el trabajo en equipo se hace necesario que cada líder ponga en práctica técnicas o dinámicas que le permitan fortalecer la unión dentro del equipo de trabajo, garantizar la productividad e incrementar la motivación laboral. Se relacionan las siguientes dinámicas expuestas por (Negocios y empresa, 2021) para lograr la cohesión de los equipos de trabajo:

- **Romper el hielo:** esta dinámica es ideal para integrar a los miembros de un equipo y para ello, es indispensable que el líder motive a los integrantes a fomentar espacios de

interacción en los que cada miembro comunique sus intereses y de esta manera se conozcan entre sí.

- **Globo aerostático:** tiene como objetivo analizar los roles que se asumen en el debate, toma de decisiones, capacidad de cooperación, comunicación e iniciativa de los equipos de trabajo. Esta dinámica consiste en ubicar al equipo de trabajo en una situación extrema que los obliga a consensuar, para efectuarlo se debe plantear el siguiente escenario: el equipo se encuentra en un globo aerostático y son sobrevivientes de un apocalipsis. Cada miembro cuenta con un rol distinto (granjero, médico...) y en algún punto el globo empieza a perder vuelo por el exceso de peso, en este punto el equipo debe discutir y tomar decisiones.

- **Técnica 635:** es utilizada para generar ideas en un tiempo determinado. Se basa en plantear un problema real de la empresa y a partir de ello, escoger a seis integrantes que generen tres ideas durante cinco minutos, en una sucesión de seis rondas y sin repetir ideas. Al finalizar las rondas correspondientes el grupo habrá producido un total de 108 ideas.

- **Dinámica del cliente (juego de roles):** sirve para fomentar la empatía entre los integrantes del equipo, aprender a actuar de manera positiva en situaciones conflictivas y mejorar la capacidad de persuasión de los vendedores. Para lograrlo se reúne al equipo y se escoge al integrante que representará el cliente imprevisible, el cliente planteará una serie de dudas y quejas al equipo de vendedores y estos tendrán que solucionarlas, pero estando muy atentos a sus emociones, si el equipo no responde adecuadamente perderá a su vez tendrá que variar sus emociones y gestos de acuerdo con las con las respuestas de los vendedores.

- **La espada del tiempo:** la dinámica consiste en dividir al equipo en dos grupos y asignar a ambos un mismo desafío que involucre cierto grado de dificultad, esta actividad permitirá evidenciar dificultades como la capacidad del grupo para organizarse, conflictos por el liderazgo y obstáculos en los procesos de negociación, el equipo tendrá que resolver el desafío y cumplir con los objetivos. Además, permite analizar cómo impacta la presión del tiempo en la organización grupal, evaluar la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

- **Carta e historias:** La comunicación fluida es esencial para el cumplimiento de los objetivos de un equipo de trabajo, con la dinámica de cartas e historias se puede evaluar que tan bien se comunica el equipo y detectar que aspectos se deben mejorar. Para realizar esta dinámica se debe tener a la mano cartas con distintos dibujos, el primer integrante del equipo debe tomar cinco cartas y con ellas construirá una historia, posteriormente pasará las cartas al siguiente integrante, el cual debe reconstruir la historia de su compañero y escribirla en una hoja para después crear su propia historia con las mismas cartas, el siguiente compañero tendrá que repetir la dinámica.

2. Reflexión crítica:

A. Contenido

- **Aspectos relevantes del tema:** Es necesario que todo líder conozca e identifique qué tipo de técnica debe poner en práctica para lograr de manera

exitosa el trabajo en equipo, acorde a las falencias que identifique entre los miembros del equipo, con el objetivo de actuar de manera preventiva.

- **Acuerdos y desacuerdos:** no hubo desacuerdos, se logró hacer énfasis en las estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo y de igual manera fue factible llevar a cabo una profundización del tema, en el que se adquirieron aspectos relevantes que contribuyen al enriquecimiento del tema investigativo.

B. Claridad de la exposición

El relator (Dayana Guerrero) realizó su intervención de manera clara y coherente, enfatizando en las diferentes técnicas, herramientas y dinámicas que se pueden implementar o poner en práctica en las empresas del sector de servicios con el objetivo de mejorar y fortalecer el trabajo en equipo dentro de los equipos de trabajo.

C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo:

Se evidenció seguridad y dominio sobre el tema por parte de la relatora Dayana Guerrero, la cual se apoyó en herramientas digitales como PowerPoint, lo que permitió un mayor entendimiento del tema de investigación captando la atención del grupo.

Apéndice I. Formato Protocolo Sesión 2 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo**

Sesión 2 Seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

Fecha: 15 de octubre de 2020

1. Asistentes y funciones

Directora: Luz Helena Villamizar Cáceres

Relator: Yulieth Dayana Guerrero Toscano

Correlator: Sharick Daniela Ariza Álvarez

Protocolante: Leidy Tatiana Vargas Guerrero

2. Comentarios del protocolo anterior:

El protocolo anterior estuvo dirigido por la participante Sharick Ariza, en ellos se recalcaron los conceptos más importantes respecto a los fundamentos teóricos del trabajo en equipo, conocer cómo han evolucionado a través de la historia las cuales ha sido los métodos de mayor relevancia y de mayor impacto en las empresas, también se resaltaron las características del trabajo en equipo y su comportamiento ante los diferentes roles establecidos, así mismo se dio a conocer el papel de las habilidades blandas como factor importante en el momento de tener un ambiente laboral sano donde a través del fortalecimiento emocional y de empatía que como resultado se obtienen objetivos desarrollados, un buen trato, salud física y mental.

3. Evaluación de la relatoría y Correlatoría

Relatoría: La relatora Dayana Guerrero expone mediante diapositivas un documento en PowerPoint, donde se evidencia su dedicación y trabajo realizado sobre el tema de investigación donde trata de hallar una búsqueda de experiencias que ayuden a entender de una forma más clara las estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo dentro de las empresas esto con el fin de conocer a través de técnicas y herramientas como generar una implementación idónea obteniendo resultados eficientes y eficaces.

Dayana refiere a través de ventajas y desventajas como es el comportamiento de las técnicas de trabajo en equipo como lo son las técnicas explicativas, juegos de simulación empresarial, técnicas de motivación y reuniones. De esta manera se puede evidenciar como se puede aplicar en los diferentes equipos de trabajo para obtener la técnica más eficiente y obtener equipos de trabajo exitosos.

La relatora comparte dentro de sus estudios investigativos que los juegos pueden ser una ayuda lúdica para el desarrollo de habilidades conductuales, de esta manera los convierte en facilitadores que permiten la flexibilidad, la cortesía, las emociones, la confianza, y el desarrollo individual para el alcance de objetivos.

Dentro de la relatoría de Dayana Guerrero el objetivo principal es buscar a través de las experiencias que permitan identificar cual es la estrategia más adecuada a las necesidades que surgen en el equipo de trabajo, así mismo saber qué tipo de técnicas y herramientas servirán para alcanzar el objetivo deseado. Las preguntas que surgieron a la relatora para la entrevista fueron las siguientes:

- ¿Las empresas de qué forma aplican las técnicas para el desarrollo del trabajo en equipo?

- ¿Cuáles Juegos lúdicos ayudan con el desarrollo de habilidades personales?
- ¿Qué tanto influye la motivación Intrínseca y extrínseca en los equipos de trabajo?
- ¿Qué son las técnicas de las 5 C en los equipos de trabajo?
- ¿Qué técnicas son la más adecuadas para los equipos de trabajo?

Una vez finalizada los tema expuestos la Correlatoría cierra con el resumen y conclusión de todas las estrategias usadas correspondientes a las empresas y su papel dentro del desarrollo individual por medio de las diferentes técnicas y herramientas donde da a conocer 5 factores importantes como lo son: (liderazgo efectivo, marcar objetivos compartidos, comunicación, Promover el sentido de pertenencia y la resolución de conflictos), de esta manera se resalta la importancia de la participación de los líderes en el desarrollo de talleres, juegos o actividades que permitan el fortalecimiento de los equipos de trabajo.

Se identifica claramente apropiación del tema, donde se propone la investigación del desarrollo de actividades lúdicas en cuanto a tiempo y espacio.

Correlatoría: La Correlatoría de este tema de discusión es la participante Sharick Ariza, ella hace la introducción y está de acuerdo sobre las dinámicas de trabajo en equipo planteadas por la relatora en su exposición, por lo cual da a conocer su investigación a través de una presentación en PowerPoint donde se evidencia de forma detallada cada una de las fuentes tomadas y su información veraz, la correlatora dice que las empresas actualmente no trabajan en el fortalecimiento de su persona y que no usan las técnicas y herramientas correctas.

La correlatora infiere que existen diversas técnicas como lo son romper el hielo el cual indica que es ideal para nuevos miembros de equipos de trabajo, globo aerostático que determina roles, toma de decisiones, cooperación y liderazgo, método de 6-3-5 que consiste en 6 personas, 3 ideas y 5 minutos, dinámica de clientes que permite el juego de roles, la espada de tiempo que

analiza el impacto de la presión del tiempo, la comunicación, los roles y la forma de evaluar de equipos de trabajo, para finalizar las cartas e historias que permite evaluar la comunicación efectiva en los equipos de trabajo.

Sharick en su intervención indica que las dinámicas en los equipos de trabajo permiten el fortalecimiento de los miembros de estos y a su vez el desarrollo individual de habilidades que permiten dar a conocer cómo es su comportamiento y hacer un seguimiento detallado para corregir acciones y tomar acciones correctivas para llegar a las metas trazadas.

4. Desarrollo de la discusión

Durante el desarrollo de la discusión se denota la participación de cada uno de los integrantes que conforman este seminario, en esta sesión se logró identificar las diferentes estrategias que usan las empresas y se enfatiza mediante la experiencia como ha sido el comportamiento de los diferentes roles, tareas y habilidades como sus empresas se comportan ante el trabajo en equipo.

La directora resalta la importancia de las preguntas que ahondan el tema de investigación y hace retroalimentación a la relatora Dayana recomienda indagar un poco más en las actividades lúdicas en cuanto a tiempo y espacio.

5. Anotaciones y pregunta del participante

Preguntas:

Dentro de las entrevistas en las experiencias que se encontraron, se hizo necesario que fueron incluidas algunas preguntas que podrían albergar mejor la información suministradas por cada uno de los participantes, entre ellas están las nombradas a continuación:

- ¿Según las estrategias expuestas cual es la más idónea para aplicar en las empresas?

- ¿Cómo se desarrolla la técnica si el líder no está de acuerdo con su viabilidad?
- ¿Cuáles son las técnicas más usadas en su entorno laboral?

Con respecto a los interrogantes, estas hacen parte en poder hallar respuestas que den claridad y definan de una forma detallada cuales son las estrategias, técnicas y herramientas que sean de mayor ayuda en el momento del desarrollo de las habilidades individuales y grupales para el desarrollo de equipos de trabajo.

La correlatora compartió sus experiencias laborales vividas y a su vez manifestó su asombro ya que sus compañeras de seminario tienen una amplia experiencia y esto permitió identificar como es el comportamiento de algunas técnicas y como afectan ya sea de forma positiva o negativa en cada una de las organizaciones.

6. Reglas metodológicas utilizadas

Las reglas metodológicas utilizadas fueron estipuladas por la directora con un lapso de tiempo en la presentación de cada participante (relator 20 minutos y correlator 10 minutos), cada participante preparó de forma detallada su exposición mediante una presentación en PowerPoint, la presentación fue realizada bajo el estímulo del uso de herramientas tecnológicas con el fin de facilitar el trabajo y permitiera que los recursos fueran aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento.

7. Conclusiones:

Las conclusiones a las cuales se llegaron en esta relatoría son:

- Se logró identificar que las emociones es un factor de vital importancia en el momento del desarrollo de equipos de trabajo, pero sin dejar a un lado otras estrategias que permitan alcanzar cada uno de los equipos.

- El nivel salarial de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo debe llevarse mediante una comunicación asertiva para evitar confusiones o altercados.
- Se debe trabajar en utilizar las estrategias preventivas que permitan evitar sucesos a futuro y el fortalecimiento de equipos de trabajo.
- Que siempre las oportunidades se tomen como una nueva forma de empezar y desarrollar habilidades de forma individual y colectiva.
- Se identificó que se debe fortalecer el trabajo colectivo y el ser solidario con nuestros compañeros de grupos de trabajo. De esta manera se sentirá el apoyo para que se pueda cumplir con cada una de las funciones establecidas.

8. Tema de la siguiente sesión

El tema de la siguiente sesión será: Experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios, presentado por Sharick Daniela Ariza.

Apéndice J. Formato Relatoría Sesión 3 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría**

Sesión 3 Seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

Presentado por: Sharick Daniela Ariza Álvarez

Fecha: 22 de octubre de 2022

1. Objetivo: Reconocer experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

2. Fuentes De Información

- Arango Alonso, G. A. (2012). Trabajo en equipo factor clave del éxito empresarial en el mercado globalizado. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445892.pdf>
- Banco de Bogotá. (n.d.). Nuestro Banco. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>
- Banco de Bogotá. (2019). Nuestro Banco en Colombia. https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2019/ig-bdb-2019_cap-2A.pdf

- Banco de Bogotá. (2020). Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020. <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/agenda-y-comunicados/asamblea-de-accionistas/informe-de-gestion-03032021.pdf>
- Bancolombia. (n.d.). Conócenos. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos#:~:text=Proveemos%20acceso%20a%20soluciones%20financieras,transformaciones%20positivas%20en%20la%20sociedad>
- Eclass. (n.d.). Sigue el ejemplo de Google y su estrategia para crear equipos exitosos. Retrieved March 23, 2023, from <https://blog.eclass.com/te-gustaria-ser-parte-del-equipo-de-google-conoce-su-estrategia-para-lograr-equipos-exitosos>
- Editorial Etecé. (2021, August 5). Objetivo. <https://concepto.de/objetivo/>
- El liderazgo de Larry Page en Google (pp. 446–448). (n.d.). Retrieved March 22, 2023, from https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/388/free/data/Casos_Web/cap14/Larry_Page.pdf
- Fernández Rodríguez, A. M. (2021). La importancia del trabajo en equipo de los instructores el centro de gestión administrativa, Sena Bogotá [Universidad Santo Tomás de Aquino]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35503/2021anafernandez.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Gómez González, J. A. (2016). Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones públicas [Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14503/GomezGonzalezJeferssonAdrian2016.pdf;jsessionid=FAC0CA5CFCE31A8778586FD3EFB3AFC7?sequence=1>

- Gómez López, C. (2016, August 19). Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas.
- Guarnizo Nuñez, A. A. (2020, October 18). Línea de tiempo Banco de Bogotá. <https://view.genial.ly/5f8cc80ca5514210473ae9bd/horizontal-infographic-timeline-linea-de-tiempo-banco-de-bogota>
- León Fandiño, J. L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca [Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/12036/7709562.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manual trabajo en equipo (2013) (CEP, S.L.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50717?page=4>
- Medina, R. (n.d.). Historia de grandes empresas: Google. Retrieved March 23, 2023, from <https://branch.com.co/marketing-digital/historia-de-grandes-empresas-google/>
- Olaz Capitán, Á. (2016). Cómo trabajar en equipo a través de competencias . <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/46262?page=1>
- Pérez, J. S. (2006). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajos (McGraw-Hill). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50133>

- Publicaciones Vértice. (2008). Coordinación de equipos de trabajo. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1>.
- SENA. (n.d.). Quiénes somos. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>
- SENCE. (n.d.). Conoce las ventajas y la importancia del trabajo en equipo. Retrieved March 18, 2023, from https://sence.gob.cl/sites/default/files/trabajo_en_equipo_-_infografia_carta.pdf
- Sereno, E. (2017, September 22). Así es la clave del éxito de Google. <https://www.economista.es/aragon/noticias/8626482/09/17/Asi-es-la-clave-del-exito-de-Google.html>
- Suárez, C., & Carbajal, S. (2008). Equiparse para trabajar en equipo: conceptos y herramientas para trabajar en equipo en el ámbito laboral. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/79632?page=1>
- Team Asana. (2021, August 23). ¿Qué es la motivación intrínseca y cómo funciona? <https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>

3. Preguntas que motivan a la investigación

¿Qué importancia tiene el trabajo en equipo en las empresas?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que puede tener una empresa, si en sus equipos de trabajo aplican el trabajo en equipo?

¿Qué conductas debe manejar un líder ante su equipo de trabajo para fomentar el trabajo en equipo?

4. Desarrollo del tema

4.1 Introducción

La siguiente relatoría aborda las experiencias adquiridas en empresas del sector servicios, donde se observan las conductas o habilidades aplicadas para tener un buen trabajo en equipo, el cual permita el crecimiento de las empresas, así mismo se analiza la importancia de contar con un buen líder, ya que este contribuye a formar un equipo de trabajo eficaz y eficiente. El trabajo en equipo es una habilidad muy valorada en el mercado, siendo una de las habilidades más solicitadas por las empresas, esto se da cuando se tiene un grupo de personas talentosas con conocimientos específicos que trabajan y aplican sus habilidades basadas en la consecución de objetivos comunes. (SENCE, n.d.)

Mediante la investigación realizada en diferentes fuentes bibliográficas como, artículos, libros, trabajos de grado, etc. Es posible profundizar, investigar y aprender sobre el impacto que genera trabajar en equipo y las ventajas que puede aportarle a las organizaciones, esto se logra evidenciar a través de las experiencias relacionadas en algunas empresas del sector servicios donde se potencia el esfuerzo por alcanzar los objetivos establecidos.

4.2 Objetivo

Reconocer experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios.

4.3 Conductas que debe desarrollar un líder para fomentar el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la organización

(Gómez González, 2016) señala que la importancia del trabajo en equipo indica factores importantes en los que observan valores inherentes que ayudan a que los grupos adquieran potencial máximo, estos valores se reflejan en el liderazgo, la comunicación, empatía, adaptación, optimismo, confianza, entre otros. Además de esto plasma las ventajas, los elementos básicos del trabajo en equipo y estrategias para el desarrollo de un equipo de trabajo colaborativo dentro de las organizaciones.

Todo gerente debe ser un líder que motive a sus empleados a fomentar el trabajo en equipo, mostrando una actitud de confianza, serenidad, compromiso y claridad en la comunicación ejercida en los diferentes roles y actividades desempeñadas dentro de la organización. (Olaz Capitán, 2016) afirma:

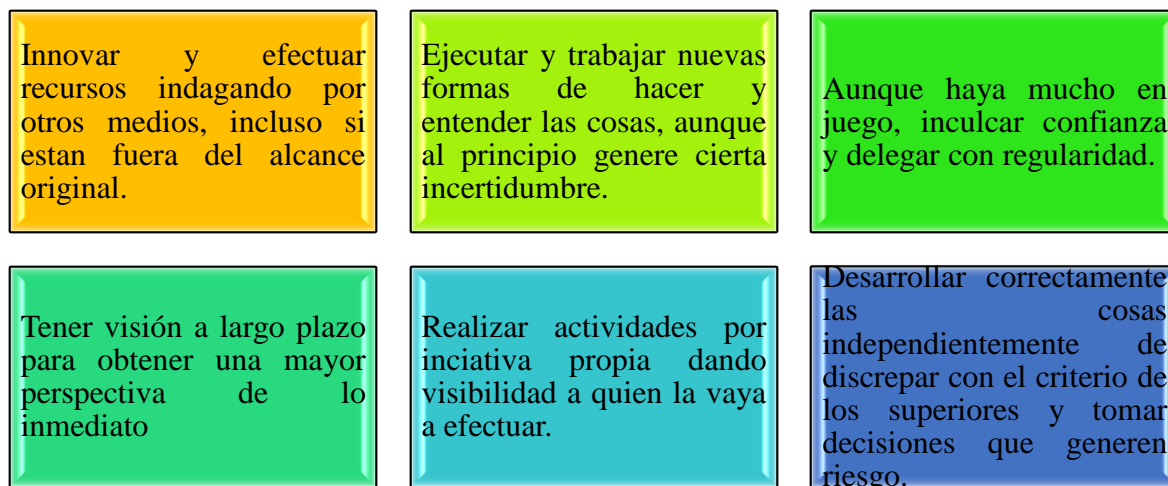
Que un líder debe administrar sus obligaciones, lo que significa: promover "contratos psicológicos" entre las personas, alentar el cambio y dar tiempo para absorber el ritmo de las cosas, especialmente lo más importante que es esencia de las personas que no saben o creen que no pueden.

Por lo tanto, es indispensable resaltar la importancia de un buen líder dentro de la organización para cumplir con los objetivos propuestos, es por ello por lo que deben desarrollar conductas que permitan direccionar a sus integrantes con el fin de fomentar un óptimo trabajo en

equipo. (Olaz Capitán, 2016) refiere las siguientes características de un líder en el ámbito de los equipos de trabajo:

Figura 1.

Características de un líder en el ámbito de los equipos de trabajo.



Nota: Adaptado de (Olaz Capitán, 2016)

Como se evidencia en la figura 2 todo líder debe tener la capacidad de innovar, generar nuevas ideas, brindar confianza a sus empleados y comunicar de manera acertada las habilidades y debilidades de forma que tome cada una como oportunidad de mejora que beneficie a la empresa, por lo cual el líder o gerente debe ser competente ante los posibles riesgos con el fin de prepararse y afrontarlos, es por esto por lo que su visión debe ser amplia para determinar la situación desde diferentes perspectivas.

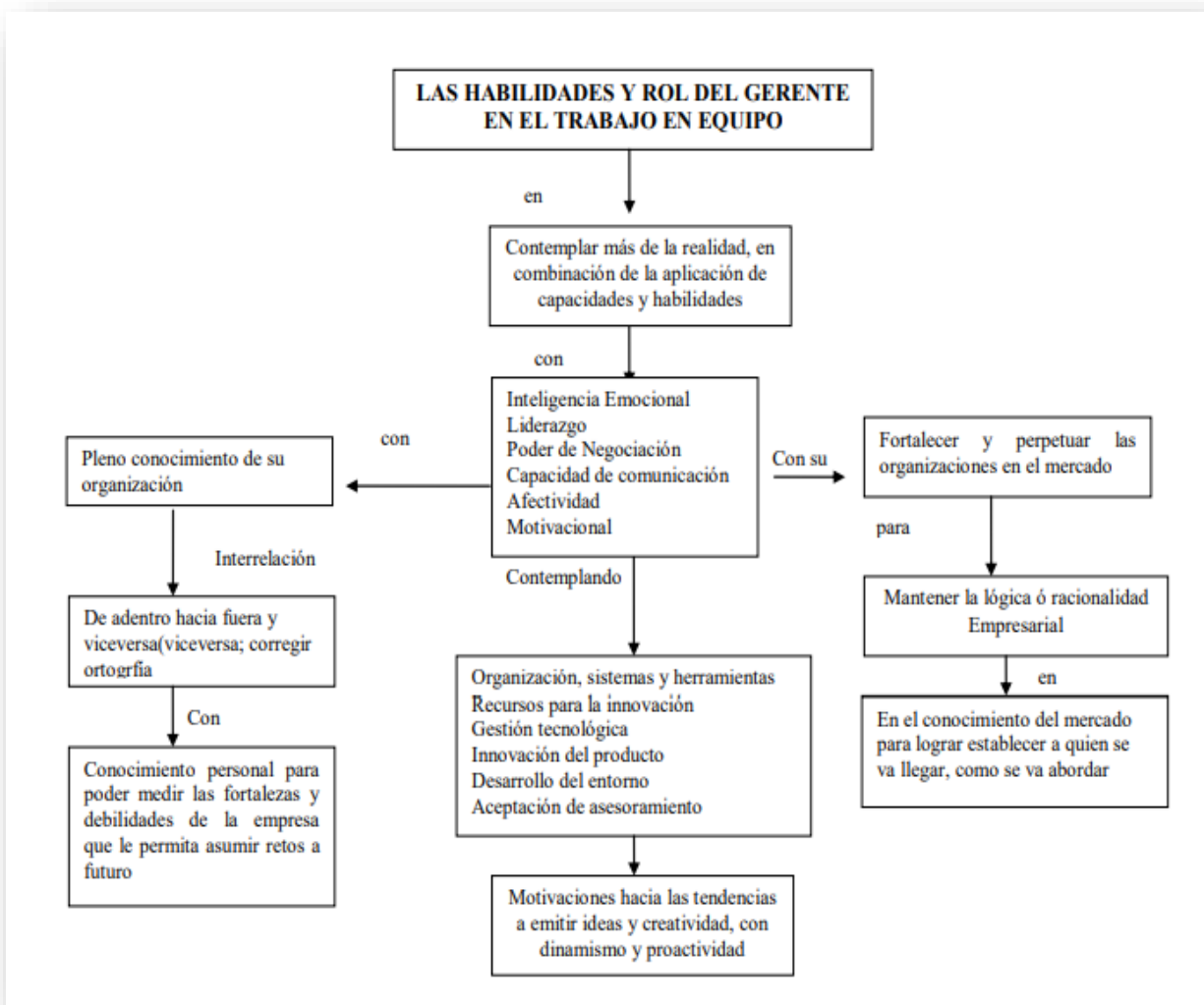
Para ejemplificar las conductas que debe manejar un líder dentro de la empresa se puede observar el caso de Larry Page (*El Liderazgo de Larry Page En Google*, n.d.) :

- Larry Page incentiva a sus empleados a crear ideas curiosas o innovadoras sin necesidad de rechazar ninguna, ya que probablemente una de estas podría marcar la diferencia.
- Para mantenerse informado sobre el progreso de varios proyectos, Page les pregunta regularmente a sus empleados y solicita informes actualizados de máximo 60 palabras.
- Page pasa bastante tiempo intercambiando ideas con sus trabajadores; escucha y acepta las ideas innovadoras de los demás. Cualquier persona de Google puede directamente enviarle un correo con ideas novedosas y él personalmente les responde.
- El liderazgo y la confianza que refleja Page contribuye a que individuos valiosos decidan trabajar en Google.
- Larry hizo todo lo posible para evitar liderar a su equipo de manera autoritaria. Él cree que de esta manera seguramente podrá recopilar las mejores ideas, y estas ideas ayudarán a Google a crecer. De hecho, Page continúa participando directamente en el reclutamiento de excelentes graduados para que se unan al equipo de Google.

Dentro de las conductas que debe desarrollar un líder para fomentar el desarrollo del trabajo en equipo dentro de las organizaciones del sector de servicios, es crucial que este cuente con habilidades que le permitan ejecutar un buen liderazgo en su equipo.

Figura 2

Habilidades gerenciales en el trabajo en equipo



Nota: Tomado de (Arango Alonso, 2012) (como se citó en Arango, 2011)

El gerente debe indagar y conocer a fondo la compañía para la que labora, no solo tener conocimiento sobre lo que sucede en su área, sino todo en general, esto le permitirá proponer metas y objetivos que se conjuguen con todas las dependencias, de igual manera podrá tener en cuenta los argumentos o puntos de vista de los integrantes de la empresa y de esta forma estar en la

capacidad de tomar las mejores decisiones que beneficien el crecimiento de la organización, por lo tanto, es indispensable manejar una correcta gestión del trabajo en equipo, ya que este es un aliado indispensable para efectuar adecuadamente los procesos.

4.4 Experiencias de trabajo en equipo en la dirección de las empresas.

Para la dirección de las organizaciones se considera relevante tener en cuenta las estrategias, habilidades o técnicas que han experimentado las empresas del sector servicio, allí se puede observar las diferentes acciones que se implementan para tener un buen trabajo en equipo en el cual exista una integración óptima que beneficie a la organización, es por ello que para obtener dicho éxito empresarial y tener la capacidad de ser reconocidos en el mercado es indispensable tener un líder con conductas óptimas para ejercer la labor. A una empresa la forja un líder, es por ello por lo que es crucial que las empresas cuenten con gerentes que tengan la capacidad de encabezar y dirigir a los empleados con el fin de tomar buenas decisiones para afrontar las posibles crisis o para apoyar a los integrantes en pro de la empresa.

A continuación, se relacionan algunos casos de empresas que han aplicado el trabajo en equipo.

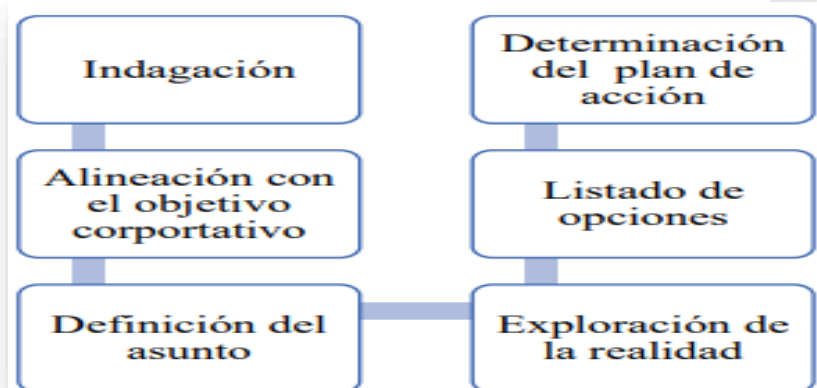
4.4.1 Sena-Centro de Gestión Administrativa (sede Bogotá):

Es una institución pública que ofrece formación gratuita mediante programas técnicos, tecnológicos y complementarios. Está conformado por aprendices, instructores, personal administrativo y gobierno.(SENA, n.d.)

- **Manejo del trabajo en equipo :** Teniendo en cuenta el trabajo de grado de (Fernández Rodríguez, 2021), se puede analizar que en esta sede existe un trabajo en equipo inadecuado, esto se debe a que los grupos trabajan de forma individual y anárquica, se sienten desanimados, expresan insatisfacción por la falta de integración y comunicación, existe un trabajo individualizado donde cada colaborador se enfoca solamente en realizar sus tareas de manera personal, por otra parte, se evidencio la falta de compromiso con los objetivos de la institución y la falta de ámbitos de dialogo que se centren en la resolución de problemas teniendo en cuenta la opinión del equipo de trabajo.
- **Estrategia para fortalecer el trabajo en equipo- SENA GCA:** Para cualquier organización es clave tener un equipo de trabajo unido, que contribuya el crecimiento de esta, por lo tanto, a partir de la experiencia del Sena CGA en la cual se evidencio un trabajo en equipo inadecuado por parte de los instructores la autora plantea una recomendación para mejorar los inconvenientes presentados, la cual se basa en el modelo consensos mínimos, que se presentan en la figura 3. Es importante resaltar que siendo el Sena una empresa dedicada a prestar un servicio de educación debe contar con un personal idóneo que contribuya a alcanzar los objetivos y metas propuestas y dar ejemplo a las personas que van a formarse como profesionales, de modo que se transmita la importancia que tiene el trabajo en equipo para una empresa exitosa.

Figura 3.

Procedimiento general de consensos mínimos



Nota: Tomado de trabajo de grado de (Fernández Rodríguez, 2021)

Este procedimiento busca potencializar y estimular al máximo las capacidades de cada integrante (instructores) dentro del SENA CGA, para llevar a cabalidad el procedimiento en mención, es indispensable ejecutar un plan de acción en el que se involucre evaluaciones de desempeño, se reconozca el nivel de las habilidades y se asocien los objetivos de la empresa, implicando de este modo al personal.

Por otra parte, es necesario que se establezca el desarrollo del asunto que se va a ejecutar en los equipos de trabajo mediante herramientas que faciliten este procedimiento, con el objetivo de debatir desde una perspectiva individual y en equipo las causas, indicadores de mejora o datos recolectados para dar a conocer posibles soluciones. Además de esto, es necesario que el líder realice un seguimiento y tenga en cuenta cada una de las opciones remitidas por los instructores, llevando a cabo un plan de mejora, en el que se evidencia la

opinión y expectativas de cada integrante, otorgando responsabilidades y compromisos.
(Fernández Rodríguez, 2021)

Teniendo en cuenta la experiencia de la institución relacionada y desde la perspectiva del trabajo en equipo se hace indispensable además del procedimiento mencionado anteriormente, establecer otro tipo de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los instructores, como lo son las estrategias lúdicas, para lo cual es necesario que la empresa ejecute la siguiente planificación estructurada para cada estrategia.

Tabla 1.

Estrategias lúdicas planteadas para el Sena CGA

| Estrategia | Acción |
|--|---|
| Diálogo e interacción | Establecer espacios y horarios para fomentar la participación y fortalecer el ambiente laboral. |
| Juegos interactivos | Incentivar a los instructores mediante juegos de roles, con el objetivo de promover la empatía. |
| Celebración de fechas importantes para incentivar | Realizar un evento mensual para festejar los acontecimientos importantes para crear un ambiente ameno y estimular la integración. |
| Dinámicas de grupos | Implementar la dinámica de similitudes para desarrollar habilidades de comunicación y unidad entre los instructores. |
| Reuniones para promover la integración. | Organizar semestralmente una salida recreacional. |

Nota: Adaptado de (Suárez & Carbajal, 2008)

4.4.2 Google:

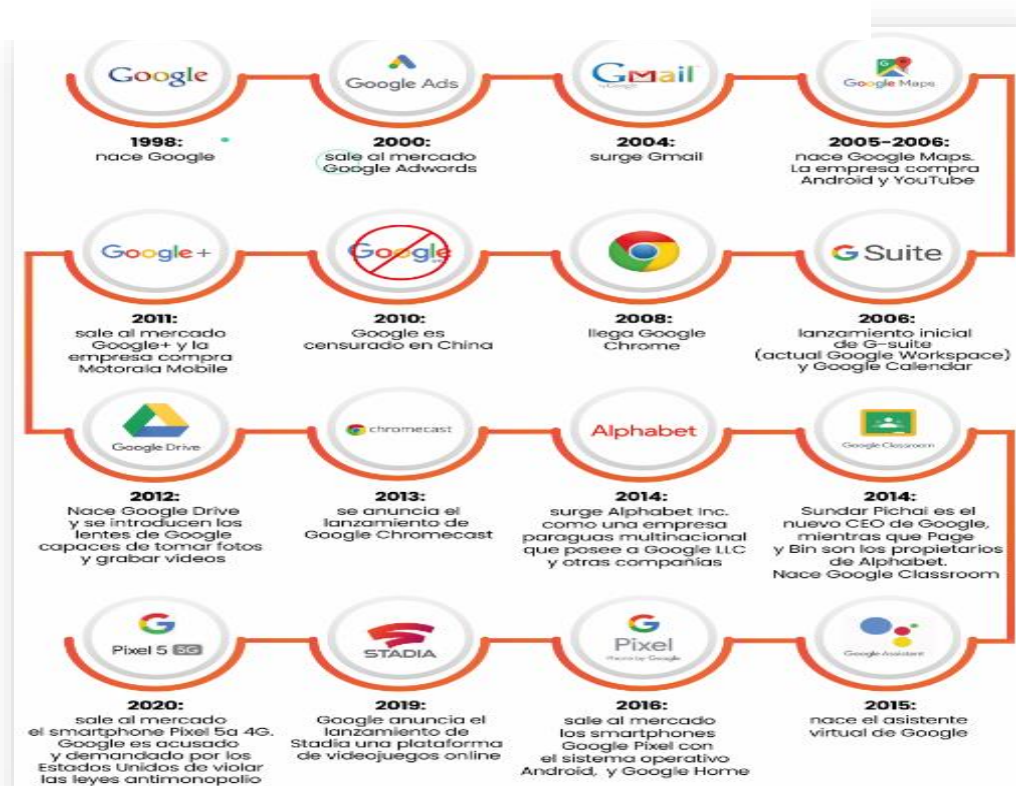
Es una compañía que hace parte de la multinacional estadounidense Alphabet Inc. encargada de brindar productos y servicios electrónicos, informáticos y relacionados con

internet. Fue fundada por Larry Page y Sergey Brin en el año 1998, su producto principal es el motor de búsqueda más popular (Google), su función es proporcionar a los usuarios listas de páginas web y diferentes tipos de referencias para otorgar un recorrido más completo en el mundo del internet. (Editorial Etecé, 2021)

Figura 4.

5.

Línea del tiempo de los productos de Google



Nota: Tomado de (Medina, n.d.)

▪ **Manejo del trabajo en equipo en Google**

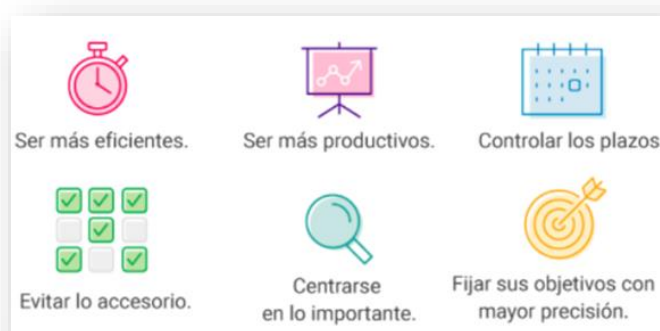
Dentro de esta empresa no se evidencia los modelos jerárquicos, ya que el liderazgo de Larry Page está dirigido en la cooperación conjunta del trabajo en equipo, para

ello considera importante la perspectiva de cada integrante, lo que ha sido clave para el éxito de la compañía porque contribuye a dar óptimas soluciones mediante una adecuada toma de decisiones que permite llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos o metas de la empresa.

- **Estrategias del trabajo en equipo en Google:** Una de las estrategias utilizadas por Google se basa en reunir equipos de trabajos con máximo seis personas, con el objetivo de establecer mayor confianza y compañerismo entre los empleados. Al llevar a cabo esta estrategia se adquieren los beneficios presentados en la figura 29. (Eclass, n.d.)

Figura 5.

Beneficios de implementar la estrategia



Nota: Tomado de (Eclass, n.d.)

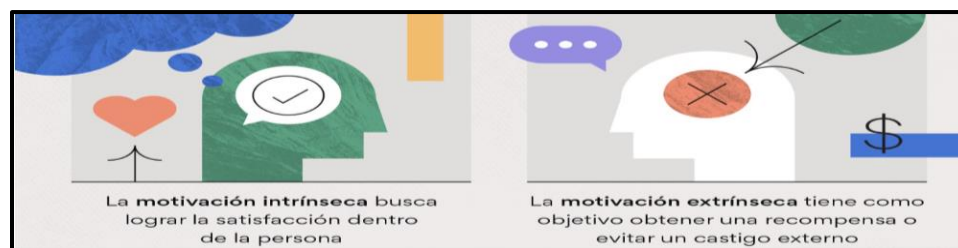
Por otra parte, Google establece mecanismos para apropiar al personal con los objetivos de la empresa, para esto llevan a cabo reuniones semanales entre toda la compañía en la cual realizan un intercambio de información para estar al tanto de las últimas innovaciones, lo que se está haciendo en la compañía, y de igual manera formular nuevas estrategias. Además, efectúan debates donde comparten diversas opiniones de interés y cada integrante

puede hacer preguntas y votar por la opción que se sienta más identificado y que según su criterio considere que beneficia más a la compañía. (Serenó, 2017)

Otras de las estrategias de Google se basan en la motivación intrínseca y extrínseca que como se menciona en las técnicas de motivación del libro (Publicaciones Vértice, 2008) son un factor fundamental para el trabajo en equipo, ya que incentiva y contribuye a tener empleados más eficientes y productivos. La forma en la que Google implementa estos tipos de motivación se basó en romper el tabú que existe entre los conceptos de tiempo libre y tiempo de trabajo, por lo cual es común observar a los empleados practicando algún deporte, juegos u otras actividades. Por ejemplo, la compañía ofrece la facultad de desarrollar un proyecto personal (motivación intrínseca) y obtener un premio por intentarlo (motivación extrínseca).

Figura 6.

Motivación intrínseca y extrínseca



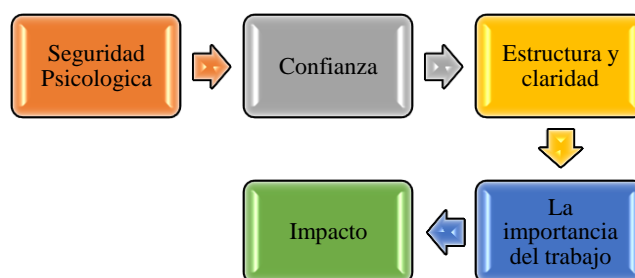
Nota: Tomado de (Team Asana, 2021)

Finalmente, Google desarrollo un proyecto al que llamo “proyecto Aristóteles” que se llevó a cabo en el año 2012, con el propósito de buscar el equipo perfecto. La intención de este proyecto era comprender por qué en la compañía se observaban equipos de trabajo funcionales y otros no,

de esta manera y con el estudio en ejecución Google buscaba crear e implementar un modelo único que se pudiera establecer en todos los grupos de trabajo, por consiguiente, se establecieron 5 claves para tener un equipo de trabajo exitoso.

Figura 7.

Las 5 claves de Google para tener un equipo de trabajo exitoso



Nota: Adaptado de (Eclass, n.d.)

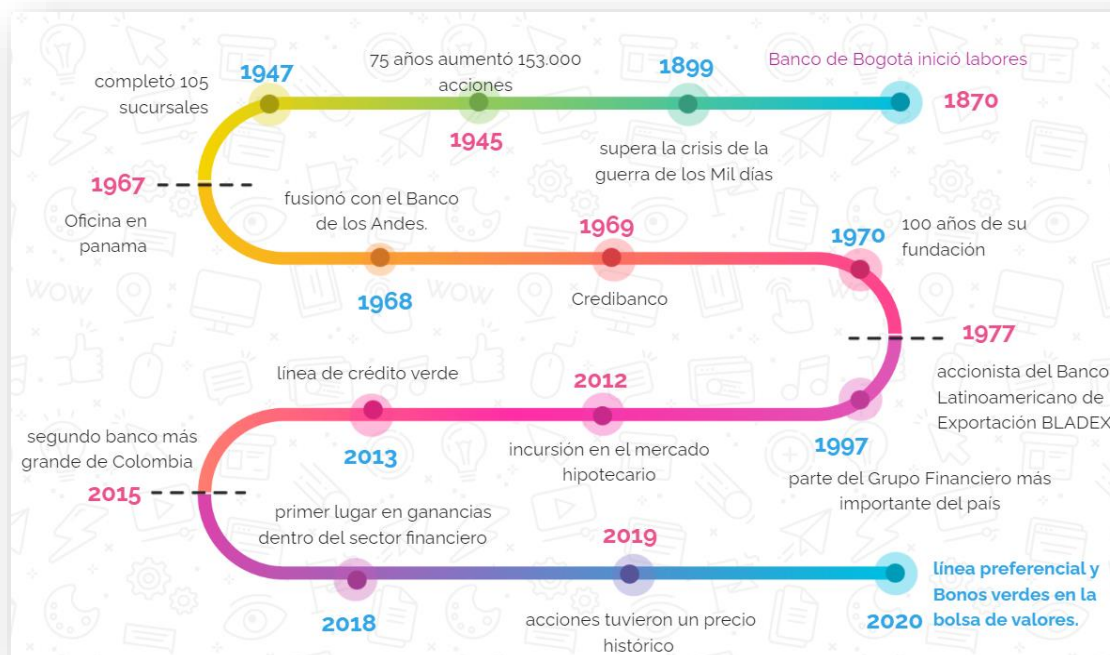
- **Seguridad psicológica:** dentro de los equipos de trabajo de Google, cada empleado tiene la seguridad y confianza de expresar sus ideas sin temor a ser juzgado, ya que el líder se encarga de brindar seguridad a los integrantes.
- **Confianza:** Los integrantes de cada equipo confían unos en otros y saben que el trabajo se ejecutará a tiempo y con alta calidad.
- **Estructura y claridad:** cada miembro del equipo es consciente de sus actividades, funciones, responsabilidades y objetivos.
- **La importancia del trabajo:** cada integrante sabe perfectamente que un buen desempeño no solo es bueno para organización, sino también para él y sus compañeros de trabajo. Por esta razón, los integrantes

- **Impacto:** cada participante se toma en serio su trabajo y se cuestiona qué impactos y cambios traerá.

A partir de este proyecto se determinó que para trabajar en equipo es fundamental implementar estrategias que mejoren la comunicación y la confianza entre cada uno de los integrantes que conformen un equipo de trabajo, pues son factores que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

5.1.1 Banco de Bogotá:

Es una entidad bancaria que fue fundada en 1870 y hace parte del grupo aval. En el año 1922 tuvieron su primera sucursal en Girardot (Cundinamarca), su visión es ser el banco líder y referente en Colombia y Centroamérica. (Banco de Bogotá, n.d.)

Figura 8.*Línea del tiempo de Banco de Bogotá*

Nota: Tomado de (Guarnizo Nuñez, 2020)

Banco de Bogotá pertenece al grupo aval, el cual es uno de los grupos financieros más importantes de Colombia, y que a través de su estrategia corporativa se ha consolidado en los principales sectores económicos. Por otra parte, el Banco de Bogotá se caracteriza por trabajar en equipo y cumplir a cabalidad sus valores corporativos tales como: el compromiso, honestidad, respeto, eficiencia, servicio y liderazgo. (Banco de Bogotá, n.d.)

En el informe de gestión 2020 el Banco de Bogotá indica las estrategias que implementa para mejorar el clima laboral en las diferentes áreas, dentro de estos elementos expresa que ha puesto en marcha nuevas tecnologías de innovación, programas y cursos

con el objetivo de reforzar el trabajo en equipo, fortalecer habilidades de delegación empática y comunicación. Estas variables han sido un factor clave y beneficioso para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía.(Banco de Bogotá, 2020)

- **Técnica del trabajo en equipo**

Una de las técnicas que implementa la entidad financiera se basa en fortalecer y fomentar un liderazgo efectivo basado en el trabajo en equipo, flexibilidad y empatía.

Tabla 2.

Liderazgo efectivo como estrategia del trabajo en equipo - Banco de Bogotá

| Liderazgo efectivo | |
|---------------------------|---|
| Trabajo en equipo | Identificar y promover los retos de manera por medio de la cooperación y cada miembro del equipo tiene presente el rol que asume para alcanzar las metas comunes. |
| Flexibilidad | Diagnosticar la realidad de manera objetiva y cada integrante está capacitado para adaptarse al cambio del entorno de manera oportuna. |
| Empatía | Comprender las situaciones que se presentan en el entorno laboral, haciendo frente a las diferencias y comprendiendo de manera respetuosa la opinión del otro. |

Nota: Adaptado de (Banco de Bogotá, 2019)

El trabajo en equipo dentro del Banco de Bogotá se construye a partir de promover e identificar los retos que implican cooperar, asumiendo un rol activo para alcanzar las metas

comunes, es por ello por lo que para esta empresa es fundamental el liderazgo, ya que por medio de dicho liderazgo pueden contribuir al progreso de la sociedad, de su organización y de sus empleados. Para el Banco de Bogotá ha sido indispensable el liderazgo y es una de las razones por las cuales se ha sostenido como una de las mejores entidades bancarias en el país, aumentando su participación en la banca del consumo y aportando al desarrollo del país.

5.1.2 Bancolombia (Sede Arauca):

Es una de las empresas con mejor reputación en Colombia, fundada en 1875, cuenta con más de 30.000 empleados y más de 146 años de experiencia. Bancolombia es una entidad bancaria la cual provee acceso a soluciones financieras y no financiera para personas, emprendedores, empresa, pymes, entre otras, y al tiempo se enfocan en invertir en iniciativas educativas, de emprendimiento y medio ambiente, que generen transformaciones positivas en la sociedad. (Bancolombia, n.d.)

Dentro de sus valores corporativos implementan el trabajo en equipo, donde tienen en cuenta el aporte que realiza cada uno de sus empleados para el logro de los objetivos propuestos en la empresa. Por otra parte, el liderazgo que se lleva a cabo en Bancolombia va de la mano con el trabajo en equipo, pues éstas dos variantes han sido claves para el éxito de la empresa, ya que generan valor agregado a la productividad y competitividad.

En el trabajo “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca” realizado por (León Fandiño,

2013) se aplicaron a los empleados una serie de encuesta con el propósito de visualizar y analizar ciertos aspectos entre ellos el liderazgo y el trabajo en equipo que son considerados factores fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa. Para llevar a cabo esta investigación tuvieron en cuenta la dimensión del trabajo en equipo, en la cual aplicaron los siguientes ítems:

- Colaboración entre los equipos de trabajo
- Participación con las responsabilidades
- Respeto mutuo
- Interacción para el logro de los objetivos
- Nivel de satisfacción en el trabajo en los equipos de trabajo

De los resultados obtenidos, se determinó que los empleados de Bancolombia cuentan con un trabajo en equipo eficaz, y esto se debe al liderazgo que se aplicado dentro de la empresa donde se genera un ambiente de motivación y satisfacción laboral, lo que permite mayor unión entre los empleados y contribuye a obtener metas trascendentales que llevan al éxito de la empresa.

Bancolombia es una empresa que cuenta con un personal dinámico e interactivo, lo que facilita recuperar la esencia de los valores del ser humano, es por ello por lo que cuentan con un buen trabajo en equipo, el cual se fortalece a través del liderazgo, la buena comunicación y relaciones interpersonales. Además de contar con excelentes líderes que implementan acciones estratégicas para tener un ambiente laboral más ameno donde su equipo de trabajo explota todo su potencial para cumplir con los propósitos establecidos.

A partir del caso de Bancolombia Arauca se deduce que esta empresa implementa las 5C, las cuales se componen de:

- **Comunicación:** Se da mediante una comunicación de tipo horizontal, en la que se les brinda a los miembros la oportunidad de expresar su punto de vista sin importar el nivel jerárquico, lo que permite formar equipo de trabajo eficaces y facilitar la toma de decisiones.
- **Coordinación:** Para cada área de trabajo se establece un líder que se encarga de definir puestos de trabajo para personas competentes con el fin de desarrollar cada una de las funciones.
- **Complementariedad:** Los empleados de Bancolombia Arauca se complementan unos con otros, mediante sus habilidades brindando ayuda a sus compañeros de trabajo, lo que permite fortalecer el trabajo en equipo.
- **Confianza:** Los equipos de trabajo de Bancolombia Arauca se empeñan por ejercer sus actividades laborales en la que implementan la comunicación con el objeto de entender, analizar y tomar decisiones lo que conlleva a tener un ambiente laboral agradable.
- **Compromiso:** Implementan acciones estratégicas para lograr alcanzar las metas, por ello los líderes se empeñan en brindar a su equipo un ambiente laboral ameno que les permita dar su mayor esfuerzo.

A continuación, se relacionan en la siguiente tabla comparativa las empresas mencionadas anteriormente, en la cual se evidencian de manera resumida la forma en la que implementan el trabajo en equipo.

Tabla 3.

Cuadro comparativo de las experiencias de trabajo en equipo

| Empresa | Estrategia o técnica | Objetivo | Resultado |
|------------------------|--|---|---|
| SENA CGA | Procedimiento general de consensos mínimos (propuesta de mejora) | Realizar acuerdos dentro de los equipos de trabajo de instructores. | Otorgar mejores condiciones, acuerdos, habilidades y competencias, con el fin de tener una interacción en los grupos de trabajo más empática y producir mejores resultados. |
| GOOGLE | Proyecto Aristóteles | Implementar equipos de trabajo eficientes. | Generar nuevas ideas, brindar confianza, desarrollar trabajos de alta calidad, generar sentido de pertenencia, crear óptimas soluciones en la toma de decisiones, incrementar la motivación, productividad e innovación y permitir un logro eficaz en las metas establecidas. |
| BANCO DE BOGOTÁ | Liderazgo efectivo | Fortalecer el liderazgo dentro de la empresa. | Mejorar el trabajo en equipo, la flexibilidad, empatía y lograr los objetivos propuestos de la empresa. |

| Empresa | Estrategia o técnica | Objetivo | Resultado |
|--------------------|------------------------------|-------------------------------|--|
| BANCOLOMBIA | Las 5C del trabajo en equipo | Fortalecer el talento humano. | Mejorar significativamente la calidad del trabajo en el servicio ofrecido, facilidad de alcance en el objetivo común, reducción de los conflictos, facilitar el aprendizaje y el intercambio de ideas. |

Nota: Cuadro comparativo de las experiencias de trabajo en equipo en las empresas seleccionadas

5.2 Ventajas de implementar el trabajo en equipo en las organizaciones.

En el libro Manual trabajo en equipo se mencionan las ventajas para fortalecer el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, comunica técnicas dirigidas a la dirección y motivación para lograr equipos eficaces y de alto rendimiento a partir de estrategias prácticas, reglas generales, comunicación eficaz, competencias que desarrollan los líderes y entre otros que aportan al beneficio de la implementación de un correcto trabajo en equipo. Cuando se habla de trabajo en equipo, no solo se refiere al esfuerzo, sino también a la combinación de sus intereses. Cuando se trabaja en equipo, se benefician tanto los miembros del equipo como el resultado en su conjunto.

Trabajar en equipo es clave para cualquier empresa, esto se debe a las múltiples ventajas que aporta, ya que permite cumplir con las metas propuestas, además incrementa la motivación de los empleados fortaleciendo sus habilidades lo cual genera proactividad y conlleva a optimizar y alcanzar la mayor eficiencia. Por otra parte, conduce a que se den mejores ideas y decisiones, mejorar las relaciones interpersonales, aumentar el

compromiso del equipo y conocer más a fondo las fortalezas del equipo con el fin de aprovecharlas al máximo en pro de la organización. Al implementar el trabajo en equipo se adquieren una serie de ventajas, unas de ellas son las mencionadas en la tabla 7 del Libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013) .

Tabla 4.

Ventajas del trabajo en equipo

| Ventajas | |
|--|---|
| Permite pensar de forma estratégica | Aumentar la flexibilidad |
| Incremento de motivación | Se aumenta el rendimiento |
| Permite tener mejores ideas y decisiones | Buena gestión del conocimiento |
| Adquirir mayor compromiso | Eficacia del equipo |
| Obtener resultados de calidad | Desarrollar relaciones interpersonales |
| Aumenta la creatividad | Nivel de productividad alto tanto grupal como individual |
| Alto compromiso con los objetivos del grupo | Clima laboral adecuado |
| Comunicación más directa y reducción del miedo a participar y opinar | Estimula la creatividad y seguridad, y aumenta el desarrollo personal facilitando afrontar con éxito tareas complejas |

Nota: Adaptado del libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

Por otra parte, trabajar en equipo genera beneficios que le otorgan valor agregado a las compañías del sector servicios, los cuales se representan en la figura 9.

Figura 9.*Beneficios de trabajar en equipo*

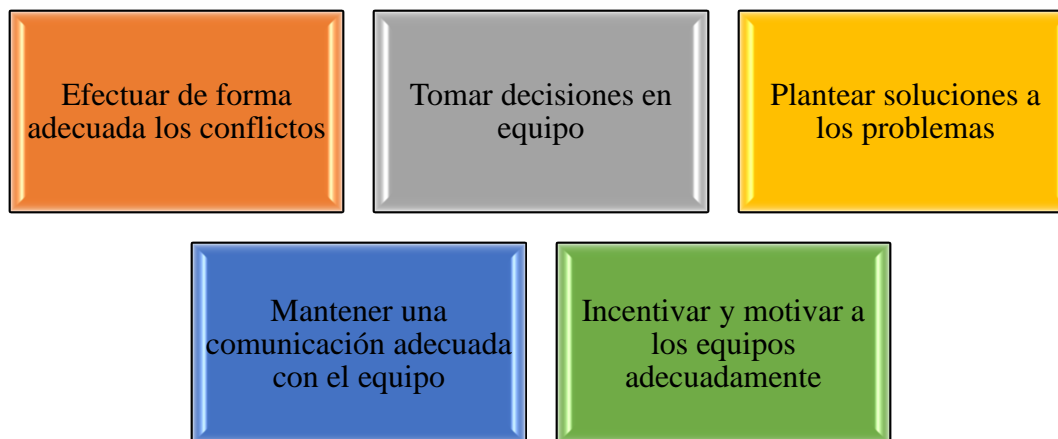
Nota: Tomado de (Gómez López, 2016)

Las empresas deben comprometerse y mantener un punto de enfoque en los beneficios o ventajas que se adquieren al implementar competencias blandas en las que incluya el trabajo en equipo, pues todo líder debe buscar el éxito de cada uno de sus miembros implementando estrategias que formen a cada integrante que haga aparte del equipo de trabajo, mediante técnicas que fortalezcan la confianza motivando a los integrantes a expresar sus opiniones y puntos de vista, así mismo sus dudas y desacuerdos permitiendo de esta manera generar un ambiente con fuerte sentido de pertenencia.

Para lograr obtener las ventajas mencionadas anteriormente, es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Figura 10.

Consideraciones del trabajo en equipo



Nota: Adaptado del libro (Manual Trabajo En Equipo, 2013)

Así como la implementación del trabajo en equipo conlleva grandes ventajas, también hay que tener en cuenta que se debe trabajar para lograrlo, cada líder debe contar con herramientas de comunicación abierta que le permitan confrontar los posibles conflictos entre sus integrantes y tener presente que las decisiones se toman en equipo y que cada opinión es importante. Además, es necesario recalcar que se deben ejecutar sistemas de motivación reconociendo los éxitos grupales e individuales, ya que de esta manera los miembros del equipo perciben una sensación de satisfacción personal al momento de sus acciones sean recocidas dentro del equipo de trabajo.

Otra de las ventajas significativas que se adquieren al poner en práctica esta competencia blanda es la sinergia, que es un punto clave para el trabajo en equipo, la cual hace referencia a los resultados obtenidos en conjunto, estos resultados son mejores que el esfuerzo y la suma de habilidad de cada miembro del equipo. (Gómez González, 2016)

Es decir, cuando una empresa u organización tiene en cuenta el impacto que genera la sinergia, los resultados del equipo son más altos de lo esperado, creando mayor cohesión y motivación.

La sinergia no se lleva a cabo simplemente uniendo el esfuerzo personal, se necesita de una excelente gestión donde los objetivos sean universales, comprensibles y aceptados por los integrantes del grupo de trabajo. Con el fin de efectuar una relación generadora de la sinergia dentro de los equipos de trabajo se deben tener en cuenta aspectos como los planteados en el libro de fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. (Pérez, 2006)

- **Conocimiento compartido:** es necesario que los empleados compartan sus conocimientos y habilidades, y para ello es importante construir relaciones fluidas.
- **Recursos tangibles compartidos:** aprovechar el espacio y utilizar tecnologías comunes
- **Poder de negociación compartido:** se logra adquirir más fuerza en equipo que por separado.

- **Estrategias coordinadas:** los objetivos de todos los integrantes del equipo deben estar perfectamente alineados entre sí, con cierto equilibrio entre los objetivos colectivos y los intereses particulares.
- **Integración vertical:** cuando se desarrollan distintas actividades laborales en el equipo, más prevalece la unión y el complemento de los trabajadores.

Es importante recalcar que el trabajo en equipo bien ejecutado trae resultados extraordinarios, por esta razón se considera como una herramienta estratégica para el direccionamiento de las empresas permitiendo el alcance de las metas mediante la motivación e integración de cada integrante que conforma el equipo de trabajo, por ende, es de vital importancia que los líderes y trabajadores de cualquier compañía desarrollen la habilidad de trabajar en equipo.

Referencias

- Arango Alonso, G. A. (2012). Trabajo en equipo factor clave del éxito empresarial en el mercado globalizado. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445892.pdf>
- Banco de Bogotá. (n.d.). Nuestro Banco. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>
- Banco de Bogotá. (2019). Nuestro Banco en Colombia. https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2019/ig-bdb-2019_cap-2A.pdf
- Banco de Bogotá. (2020). Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020. <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el->

inversionista/agenda-y-comunicados/asamblea-de-accionistas/informe-de-gestion-03032021.pdf

Bancolombia. (n.d.). Conócenos. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos#:~:text=Proveemos%20acceso%20a%20soluciones%20financieras,transformaciones%20positivas%20en%20la%20sociedad>

Eclass. (n.d.). Sigue el ejemplo de Google y su estrategia para crear equipos exitosos. Retrieved March 23, 2023, from <https://blog.eclass.com/te-gustaria-ser-parte-del-equipo-de-google-conoce-su-estrategia-para-lograr-equipos-exitosos>

Editorial Etecé. (2021, August 5). Objetivo. <https://concepto.de/objetivo/>

El liderazgo de Larry Page en Google (pp. 446–448). (n.d.). Retrieved March 22, 2023, from https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/388/free/data/Casos_Web/cap14/Larry_Page.pdf

Fernández Rodríguez, A. M. (2021). La importancia del trabajo en equipo de los instructores el centro de gestión administrativa, Sena Bogotá [Universidad Santo Tomás de Aquino]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35503/2021anafernandez.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Gómez González, J. A. (2016). Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones públicas [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14503/GomezGonzalezJefersonAdrian2016.pdf;jsessionid=FAC0CA5CFCE31A8778586FD3EFB3AFC7?sequence=1>

Gómez López, C. (2016, August 19). Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas.

Guarnizo Nuñez, A. A. (2020, October 18). Línea de tiempo Banco de Bogotá.

<https://view.genial.ly/5f8cc80ca5514210473ae9bd/horizontal-infographic-timeline-linea-de-tiempo-banco-de-bogota>

León Fandiño, J. L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca [Universidad Nacional de Colombia].

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/12036/7709562.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manual trabajo en equipo (2013) (CEP, S.L.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50717?page=4>

Medina, R. (n.d.). Historia de grandes empresas: Google. Retrieved March 23, 2023, from <https://branch.com.co/marketing-digital/historia-de-grandes-empresas-google/>

Olaz Capitán, Á. (2016). Cómo trabajar en equipo a través de competencias . <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/46262?page=1>

Pérez, J. S. (2006). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajos (McGraw-Hill). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/50133>

Publicaciones Vértice. (2008). Coordinación de equipos de trabajo. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/59349?page=1>.

SENA. (n.d.). Quiénes somos. Retrieved March 23, 2023, from <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>

SENCE. (n.d.). Conoce las ventajas y la importancia del trabajo en equipo. Retrieved March 18, 2023, from https://sence.gob.cl/sites/default/files/trabajo_en_equipo_-_infografia_carta.pdf

Sereno, E. (2017, September 22). Así es la clave del éxito de Google.

<https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8626482/09/17/Asi-es-la-clave-del-exito-de-Google.html>

Suárez, C., & Carbajal, S. (2008). Equiparse para trabajar en equipo: conceptos y herramientas

para trabajar en equipo en el ámbito laboral. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/79632?page=1>

Team Asana. (2021, August 23). ¿Qué es la motivación intrínseca y cómo funciona?

<https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>

Apéndice K. Formato Correlatoría Sesión 3 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoría**

Sesión 3 seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector de servicios

Presentado por: Sharick Daniela Ariza Álvarez

Fecha: 22 de octubre de 2020

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

De acuerdo a la investigación realizada por la relatora Sharick Ariza en el tema de estudio se hace necesario destacar que dentro de las empresas que han generado una experiencia exitosa al aplicar el trabajo en equipo como elemento fundamental en el momento de obtener un buen resultado, por ello existen empresas que prestan el servicio de formación, seguimiento y evaluación del trabajo en equipo.

- Entidad reguladora de las empresas que capacitan otras organizaciones:
- ICF: internacional Coaching federation: Es una organización sin fines de lucro dedicada al entrenamiento profesional, su principal objetivo es promover el arte, la ciencia y la práctica del Coaching profesional. (ICF, 2021)

Según el ICF los requisitos que se deben tener en cuenta para ser Coaching son:

1. Respetar las normas éticas y deontológicas: Comprender la ética y la deontología del Coaching y ser capaz de aplicarlos adecuadamente a todas las situaciones del Coaching.
2. Establecer el acuerdo de Coaching: Capacidad de comprender lo que requiere la interacción concreta de Coaching y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de Coaching.
3. Establecer confianza e intimidad con el cliente: Capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso.
4. Presencia del Coaching: Capacidad de ser plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro.
5. Escucha activa: Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en su contexto y de ayudar al cliente a expresarse.
6. Cuestionar con fuerza: Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria para obtener el máximo beneficio para la relación de Coaching y para el cliente.
7. Comunicación directa: Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente.
8. Crear conciencia: Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente para obtener los resultados pactados.
9. Diseñar las acciones: Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje continuo con el cliente durante el Coaching y en el trabajo y la vida en general. Capacidad

de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados del Coaching.

10. Planificar y definir los objetivos: Capacidad de desarrollar y mantener un plan eficaz de Coaching con el cliente.

11. Gestionar el progreso y la responsabilidad: Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente y de trasladar la responsabilidad de la acción al cliente.

▪ **Empresas que capacitan a las organizaciones en el tema de trabajo en equipo:**

Empresa: Música para el éxito

Sede: Bogotá

Esta empresa se encarga de la capacitación del personal de las organizaciones en la tipología del trabajo en equipo, mediante 3 talleres importantes:

- Actividades Outdoor e Indoor: Realizan actividades de integración empresarial, enfocando en los estados de ánimos de los participantes para con ello incentivar el trabajo en equipo en un ambiente armonioso.
- Talleres empresariales vivenciales: Realizan actividades de trabajo en equipo donde se desarrollan la interpretación instrumental y vocal enfocada en la vivencia de procesos con un ritmo melódico.
- Actividades de team building y equipos: Se desarrolla un trabajo de montaje musical donde su punto inicial es la práctica de ejercicios rítmicos sencillos donde se construye una obra colectiva, en este proceso su objetivo es el énfasis del liderazgo y el compromiso.

Su mayor propuesta es el desarrollo de talleres de música el cual permite crear actividades que requieren de un mayor compromiso de cada uno de los participantes donde se ejecutan capacitaciones colaborativas, de integración y compromiso con las actividades propuestas.

Técnicas usadas:

- Dinámicas e interactivas: garantizan la participación de entornos altamente participativos con talleres totalmente vivenciales.
- Profundización de ser: utilizan técnicas de Neurociencia basados en las últimas tendencias en procesos de Coaching avalados por la ICF (International Coaching Federation).
- Enfoque en los resultados: Realizan un seguimiento de cada uno de los grupos capacitados donde se evidencien cambios significativos y generan refuerzo de ser necesario según el nivel obtenido.

Empresa: Coaching play

Un programa dirigido a Psicólogos Organizacionales; Líderes de Gestión Humana, Consultores en Desarrollo Empresarial, Coaches ejecutivos y/o de equipos

Cuenta con 2 talleres especializados en la formación de trabajo en equipo. (play, 2019)

- Kit decisiones poderosas para equipos: está compuesto por un paquete con 60 declaraciones personales cuya reflexión y acción impacta positivamente el clima laboral de los equipos de trabajo. Una herramienta muy útil para el cierre de talleres grupales o para identificar necesidades específicas de crecimiento y desarrollo del equipo. Declaraciones que Generan conversaciones poderosas, compromiso y acción; según sea su estrategia de intervención.

- Set de píldoras armables empresariales: contribuyen a la formación en temas de liderazgo de trabajo en equipo con integración especializada en trabajo bajo presión y en un ambiente sano.

Ofrece 3 programas de coaching:

- Profesional coach: Una certificación con énfasis en coaching personal, ejecutivo y grupal basado en 10 competencias profesionales de alto impacto. Avalada por la Global Coaching Federation.
- Team coach: Se usa una metodología de intervención profesional basada en seis técnicas, competencias y herramientas esenciales para la transformación, empoderamiento y acción en los equipos de hoy.
- Liderazgo 10.0: Es un programa exclusivo para empresas, diseñado para fortalecer y/o desarrollar Buenas Prácticas de Liderazgo "BPL"; una experiencia que les ofrece diez herramientas esenciales para el desarrollo de diez competencias relacionadas con el potencial de liderazgo de quienes dirigen equipos en las organizaciones de hoy.

Empresa: Formación integral del ser.

Empresa que se encarga de la formación y fortalecimiento de las habilidades blandas con el fin de complementar a las organizaciones en productividad, la efectividad y la capacidad de relacionamiento e influencia.

Talleres de formación:

- Liderazgo y competencia: Cuenta con mentorías enfocadas en el liderazgo y las competencias con 5 masterclass de la gestión de liderazgo transformativo.

- Coaching: 3 masterclass para aprender sobre el coaching y las habilidades blandas basados en la Experiencia de aprendizaje y transformación virtual con trabajo de profundización individual para mayor creación de consciencia.
- Asertividad emocional: Talleres enfocados en la actividad emocional y la transformación de habilidades blandas que permitan fortalecer la parte emocional de los participantes.

Empresa: Cromática Coaching (Coaching, 2021)

Especialistas en acompañar a las personas en el desarrollo de habilidades para que incrementen su potencial, creadores de programas y herramientas para Coaches, Consultores y Empresas. Maneja varias líneas de atención especializadas en coaching, pero nos enfocamos en la línea empresarial de fortalecimiento en el trabajo en equipo y las habilidades blandas.

En esta línea maneja 4 talleres:

Taller de creatividad:

- Obtener resultados extraordinarios a nivel personal, profesional y laboral con relación a la meta planteada.
- Encaminar sus talentos, habilidades y competencias a la dirección a donde quieren y deben llegar.
- Confiar más en sí mismos y empoderarse para empoderar.
- Mejorar habilidades de liderazgo propio y con las demás personas.
- Incorporar aprendizajes que permitan trabajar en coherencia.
- Desarrollar planes de acción medibles, concretos y visibles que los lleven a cumplir con metas y objetivos.

Taller de gestión emocional:

- Conocer estrategias de Mindfulness para la gestión del estrés y la gestión emocional.
- Reconocer la diferencia entre las percepciones y la realidad y cómo esto cambia la manera en que vemos el mundo.
- Escoger entre reaccionar o gestionar las emociones.

Taller de comunicación:

- Apropiar habilidades de presencia y escucha para el desarrollo de una mejor comunicación.
- Preparar espacios para mantener conversaciones difíciles, en donde el foco sea un gana-gana.
- Conocer estrategias para la aclaración de expectativa.

Taller de Feedback:

- Reconocer cuáles son las amenazas que no permiten conectar con el aprendizaje constante.
- Conocer cómo mejorar los resultados de las conversaciones que tienen con colaboradores, pares y jefes en momentos de feedback y feedforward.
- Entablar conversaciones, manteniendo el foco en el proceso de feedback, incrementando la transparencia y el fluir de la conversación.

2. Reflexión Crítica:**A. Contenido:**

Aspectos relevantes del tema: Dentro de los aspectos relevantes fue dar a conocer la experiencia que han tenido las otras empresas en cuanto a la aplicación del trabajo en

equipo, así mismo dar a conocer cómo es su metodología y el impacto que ha generado ya sea positivo o negativo, además de esto es necesario resaltar que son las estrategias más acordes para el cumplimiento de metas u objetivos trazados.

Es importante conocer qué tipo de estrategias definen las organizaciones para lograr los resultados esperados ya que cada empresa tiene formas diferentes de llevarlo a cabo como los resultados obtenidos durante el proceso.

Acuerdos y desacuerdos: No hubo desacuerdos entre las partes interesadas (relatora y correlatora), así mismo se logró la profundización del tema, a partir de ello surgieron aspectos relevantes que nos ayudaron a complementar la información objeto de estudio y retroalimentación nuestro tema investigativo.

B. Claridad de la exposición:

El relator (Sharick Ariza) manejo la información de manera clara, concisa y expositiva se enfocó en las metodologías aplicadas en cada una de las empresas que obtuvieron éxito en el momento de aplicar el trabajo en equipo, después de generar un estudio detallado de cada uno de los casos de éxito y sus resultados planteo una teoría de 4 empresas (Sena, Google, Banco de Bogotá, Bancolombia).

Además, nos brindó información importante sobre cada uno de los casos como han generado que las empresas hoy en día se posicionen en el mercado y así mismo se desarrollen en las diferentes técnicas y estrategias del trabajo en equipo.

C. Capacidad de comunicar y liderar el grupo:

La relatora Sharick Ariza tuvo un dominio correcto del tema, así mismo manejo adecuadamente cada una de las herramientas digitales mediante una presentación interactiva que permitió el desarrollo del tema manteniendo el interés del grupo, fomentando la interacción de los demás participantes.

Apéndice L. Formato Protocolo Sesión 3 Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo**

Sesión 3 Seminario: “El trabajo en equipo como competencia blanda para alcanzar empresas sostenibles en el sector de servicios”

Tema específico: Experiencias exitosas de trabajo en equipo en empresas del sector servicios

Fecha: 22 de octubre de 2022

1. Asistentes y funciones

Directora: Luz Helena Villamizar Cáceres

Relator: Sharick Daniela Ariza Álvarez

Correlator: Leidy Tatiana Vargas Guerrero

Protocolante: Yulieth Dayana Guerrero Toscano

2. Comentarios del protocolo anterior

El protocolo anterior estuvo dirigido por la participante Leidy Vargas, en el cual se abordó el tema de las estrategias para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo en empresas del sector de servicios, el cual fue ejecutado adecuadamente, dónde se evidencio la diferentes técnicas y herramientas que deben implementarse en las empresas para tener un óptimo trabajo en equipo que permita el crecimiento y productividad de las empresas, además de ello se resaltó la importancia de implementar las 5C las cuales son claves para el éxito de las empresas.

3. Evaluación de la relatoría y Correlatoría

Relatoría: La relatora Sharick Ariza realiza su exposición mediante diapositivas en PowerPoint, en donde se evidencia el trabajo realizado sobre el tema de investigación, el cual consta de las experiencias exitosas del trabajo en equipo en empresas del sector servicios. La relatora infiere que es indispensable dentro de las empresas contar con un buen líder, y esto se debe a que ellos contribuyen con el cumplimiento de los objetivos, es por ello por lo que se deben desarrollar conductas que permitan direccionar a los integrantes para fomentar un óptimo trabajo en equipo.

Por otra parte, infiere en las diferentes ventajas que ofrece el trabajar en equipo para las empresas, entre ellas el aumento de la flexibilidad, incremento de motivación, desarrollo de relaciones interpersonales, clima laboral adecuado, buena gestión del conocimiento, entre otras.

La relatora menciona las estrategias que implementan las empresas desde sus experiencias, allí infiere en que cada empresa cuenta con una aplicación del trabajo en equipo de diferentes formas como también puede no llegar a implementarse de forma adecuada como lo menciona en el caso del SENA. Otro aspecto importante que resaltar es lo expuesto por la relatora referente al proyecto Aristóteles, el cual se basó en buscar el equipo perfecto y su propósito es comprender por qué algunos equipos de trabajo son más eficientes que otros, finalmente implementaron un modelo único para establecerlo en todos los equipos de trabajo, a partir de este proyecto establecieron las siguientes 5 claves: seguridad psicológica, confianza, estructura y calidad, importancia del trabajo e impacto.

Sharick Ariza comparte en su exposición los beneficios que conlleva trabajar en equipo, los cuales permiten tener empresas exitosas, ya que este es fundamental porque contribuye a realizar los procesos de forma más efectiva y eficiente, los beneficios compartidos en la exposición son el compartir situaciones de convivencia diaria, aunar estrategias, metodologías, procedimientos y técnicas para el logro de los objetivos, aumenta el sentido de pertenencia hacia los colaboradores y lograr los objetivos que ayudan a crear, contar con personas que se organizan para el logro de uno o varios objetivos en común y finalmente la unión de los intereses del equipo que favorecen las relaciones interpersonales y aportes para el trabajo a largo plazo.

Correlatoría: La correlatora de este tema es Leidy Vargas, la cual realiza su intervención complementando con otras experiencias encontradas en empresas del sector de servicios, a partir de ellas infiere en las dinámicas que fueron implementadas para el trabajo en equipo, las cuales se basan en talleres de formación. Mediante este tipo de dinámicas contribuye a que los empleados tengan un mejor desempeño alineando las metas personales con las de la empresa para la cual trabajan, además de ello mejora la motivación y aumenta la creatividad.

La correlatora hace énfasis en que es beneficioso para las empresas realizar talleres, ya que estos son ejecutados de forma dinámica, lo cual permite que los empleados se sientan más a gusto y puedan fortalecer sus relaciones interpersonales, por lo tanto, esto va a contribuir a que haya un mayor desempeño a nivel laboral. Por otra parte, menciona la importancia del liderazgo y lo fundamental que es para las empresas contar con buenos líderes, esto permite transmitir el compromiso que se debe tener con la organización, y va a contribuir a tener procesos más organizados, delegar funciones y apoyarse unos con otros en pro de la empresa, y esto es porque

se tiene un objetivo en común para el éxito de estas, por ello es indispensable tener buenos líderes para inspirar a los demás integrantes de un equipo.

4. Desarrollo de la discusión

En el desarrollo de la discusión y siendo la última sesión que se llevó a cabo del seminario se evidencia la participación de los asistentes, en donde se observa la calidad y lo sobresaliente de la investigación realizar por la relatora, la cual tuvo como objetivo dentro de su relatoría las experiencias exitosas del trabajo en equipo en empresas del sector servicios. Por otra parte, se resalta la relevancia de su investigación y las experiencias expuestas, las cuales fueron fundamentales para el desarrollo de su objetivo, dentro de su exposición se denoto que hubo una adecuada organización respecto a los subtemas haciendo énfasis en las experiencias del trabajo en equipo en las empresas.

En la última sesión se resalta la importancia del trabajo en equipo en las empresas y se toma como punto de enfoque la gestión del conocimiento, la sinergia y el liderazgo, ya que son fundamentales para tener empresas exitosas.

5. Anotaciones y pregunta del participante

En la sesión realizada se comprendió la forma en que las empresas pueden aplicar el trabajo en equipo, y la importancia, beneficios y ventajas que conlleva tenerlo, esto se evidencia a partir de las experiencias expuestas por la relatora, por otra parte, se plantearon las siguientes preguntas dentro de la sesión:

- ¿Qué similitud encontraron dentro de en las experiencias expuestas de las empresas? Dentro de las similitudes encontradas en las empresas estuvo el respeto, la confianza, el liderazgo efectivo y la opinión de los empleados.
- ¿Qué beneficios trae implementar la gestión del conocimiento? Por medio de la gestión del conocimiento, se podrá documentar, recopilar y recolectar información que será valiosa para otros empleados, ya que contribuye a el aumento de la eficiencia y productividad permitiendo incrementar el trabajo en equipo y reducir riesgos que se hayan presentado antes.
- ¿Cómo contribuye la complementariedad al trabajo en equipo? Permite un mayor crecimiento, aportar a los compañeros habilidades y competencias las cuales fortalecen el trabajo en equipo generando una mayor eficiencia y eficacia.
- ¿Cómo aportan las competencias blandas al trabajo en equipo? Aportan al crecimiento personal y desempeño laboral generando un ambiente de motivación.

Finalmente, la directora expone que el trabajo en equipo tiene grandes beneficios para las empresas, por lo cual es indispensable tener equipos de trabajos sólidos, por ello plantea la siguiente pregunta: ¿En qué ayuda que en una empresa exista equipos de trabajo bien establecidos? Contribuye a tener mayores beneficios y resultados óptimos y eficientes, a tener un clima laboral adecuado y más motivado siendo más creativos e innovadores.

6. Reglas metodológicas utilizadas

Las reglas metodológicas utilizadas fueron definidas por la directora del seminario de investigación, cada participante conto con un determinado tiempo estructurado de la siguiente

forma: Relator 20 minutos y Correlator 10 minutos, cada participante organizó y preparó su exposición mediante una presentación en PowerPoint.

7. Conclusiones

Con relación a las experiencias presentadas por la relatora se determina que para trabajar en equipo es importante contar con un buen talento humano y tener una excelente comunicación, ya que es indispensable en los equipos de trabajo para llevar a cabo un trabajo ameno y eficiente. Que un verdadero líder establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos y siempre avanzar, su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; apoyarlos e incentivarlos teniendo una buena comunicación y motivación

Por otra parte, es fundamental implementar la gestión del conocimiento (documentar, recopilar, recolectar la información) de las actividades realizadas para ayudar a otro posible empleado. Ser creativos permite resolver problemas de forma más rápida, y trae grandes beneficios a las empresas. La sinergia en las empresas es indispensable para colaborar en conjunto con el objetivo de lograr un beneficio para todos, y que no se obtendría si estas trabajaran por separado

El sentido de pertenencia empresarial tiene que ver con los sentimientos del trabajador, pero también con el esfuerzo que hace la empresa por fomentar dichos sentimientos. Desde el punto de vista de la organización, lo primero es identificar qué motiva a los empleados y qué les hace sentirse parte de la empresa, por lo tanto, es indispensable fortalecerlo.

Las similitudes encontradas entre las experiencias de las empresas presentadas por la relatora fueron el respeto, la confianza el liderazgo efectivo, y la opinión de los empleados. Tener en cuenta la opinión de los integrantes es importante para tener un trabajo colaborativo en las empresas y obtener mayores beneficios.

La complementariedad es importante para el éxito de las empresas, ya que contribuye al trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permite mayor crecimiento ya que se aportan diversas habilidades, capacidades y pensamientos.

8. Tema de la siguiente sesión

No hay tema, ya que esta es la última relatoría de las sesiones programadas en el seminario de investigación.

9. Anexos (relatoría- Correlatoría)