



Capítulo Dos

Marco Teórico

2.1 Introducción

Este capítulo trata de la importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones, recientes investigaciones han sostenido que la eficacia de los equipos mejoran la satisfacción de los trabajadores, pero a los expertos les ha interesado conocer los efectos de los equipos en la productividad (Banker, Field, Schroeder, Sinha, 1996; Cohen & Ledford, 1996), de ahí el gran número de estudios e investigaciones sobre la formación de equipos de trabajo.

Hoy en día las organizaciones buscan la eficiencia operativa en cada área de la empresa, por ello la formación de equipos se justifica; ya que se reúnen las habilidades de los individuos y con esto se busca una sinergia, las personas que participan en los equipos de trabajo buscan oportunidades de aprendizaje y mejoramiento, además se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones. Al seleccionar la vía del equipo en lugar del grupo de trabajo, las personas se comprometen a correr riesgos de conflicto, producto de trabajo conjunto y de acción colectiva, necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta y una responsabilidad mutua. Sin embargo, los equipos deben ser dirigidos por un líder, el cual guíe al equipo a lograr las metas que se han trazado, pero el liderazgo no debe recaer sólo en una persona, el liderazgo debe ser compartido entre los miembros del equipo los cuales tienen responsabilidad sobre el trabajo de otros.

2.2 Diferencia entre Grupos de trabajo, Equipos de trabajo y Equipos de alto desempeño.

La mayor parte del trabajo en las organizaciones se realiza en unidades, equipos o grupos pequeños. (Bolman-Deal 1995). Es importante conocer la definición de ambas palabras; para poder establecer las diferencias que existen entre los conceptos.



Un grupo " Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades". (Castro-Guerrero 2002, p.2); las personas que los conforman buscan satisfacer sus necesidades antes que buscar el éxito del grupo de trabajo. En cambio, los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua. (Morales, 1995). El término “equipos de alto desempeño” que plantean Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000), determinan que no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera que sea su denominación.

Cada organización enfrenta diversos retos y los equipos son el medio por el cual vencerlos; sin embargo, los directivos deben prestar atención en los equipos que pueden desempeñar un trabajo en forma conjunta para lograr resultados que beneficien a la organización. Esto significa que los altos ejecutivos deben reconocer el potencial único de un equipo para lograr resultados, desplegar estratégicamente a los equipos cuando son la mejor herramienta para el trabajo y fomentar la disciplina básica que los hará eficaces.

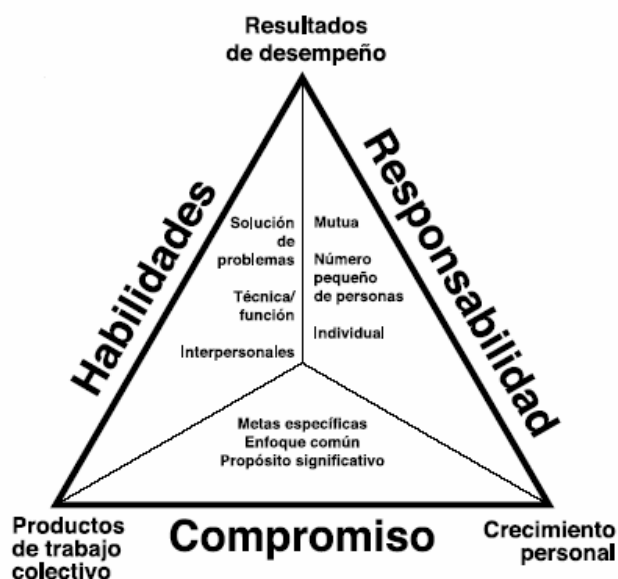
Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional. (Castro-Guerrero 2002)

2.2.1 Dinámica de Equipos.

Diversos autores se han encargado de describir el funcionamiento de los equipos de trabajo y como evolucionan a lo largo del tiempo, sin embargo sólo analizaremos el modelo de Katzenbach-Smith, el cual muestra los elementos que conforman un equipo. Fig. 2.1



Fig. 2.1 Los elementos básicos del equipo



Fuente: Katzenbach-Smith, Harvard Business School Press, 2000 p.29

El triángulo engloba los elementos o características que describen a los verdaderos equipos de trabajo. Los vértices señalan los logros de los equipos: resultados de desempeño, crecimiento personal de cada miembro del equipo, productos de trabajo colectivos. Los lados y el centro señalan los elementos o acciones que implican para hacer que eso suceda. Los miembros del equipo deben poseer habilidades para la solución de problemas tanto en los proyectos como en los conflictos que puedan surgir entre ellos, también deben tener la habilidad técnica y de funcionamiento para desempeñar cualquier cargo o actividad, así como la habilidad de la comunicación interpersonal. La responsabilidad es otro elemento básico en un equipo de trabajo; la cual se comparte y también se tiene una responsabilidad individual. Y el último elemento del triángulo es el compromiso con las metas específicas, el enfoque común y el propósito significativo.

Citado por Franco y Velásquez (1995), la mejor forma de comprender a los equipos es observándolos. Sus historias revelan sus logros, habilidades, emociones y compromiso, mejor que cualquier comentario abstracto. Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque.



2.2.2 Evolución de un grupo a equipo.

Una vez que los conceptos se han entendido, es posible formar equipos en todos los niveles de la organización. Pero la pregunta forzada es ¿puede un grupo llegar a ser un equipo de trabajo? Se han realizado diversas investigaciones donde se muestra que la formación de un equipo de trabajo inicia con un grupo de personas con habilidades propias que al unirse y al tener una meta en común trabajan en forma conjunta iniciando así la formación de un equipo de trabajo.

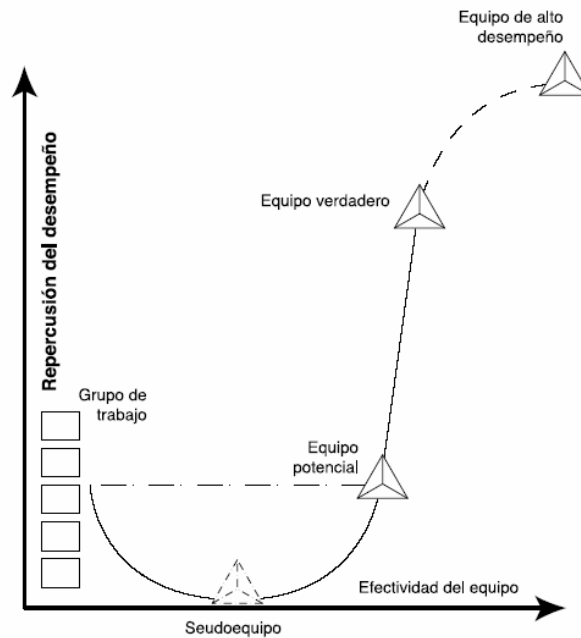
Cada equipo de trabajo inicia su desarrollo cuando existe una necesidad verdadera de incrementar el funcionamiento, donde se pueda observar el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo. La formación del equipo inicia a partir del momento en que los miembros procuran mejorar el impacto del funcionamiento en equipo, aspirando a obtener resultados que por sí solos los miembros no podrían aspirar (Little, 1998)

La formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituye un proceso dinámico. Ellos siempre se encuentran en cambio, no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo (ACIMED v.11 n.6, 2003) Para entender mejor este proceso de cambio, la curva de desempeño del equipo Fig. 2.3 describe la forma en que se da el cambio de un grupo a un equipo.

Cuando se forma un grupo de trabajo los miembros dependen de la suma de desempeño que cada uno realiza dentro de su actividad, no requieren de trabajo colectivo y esfuerzo conjunto. Su objetivo es organizar el trabajo y establecer relaciones individuales, no existe una necesidad de que el equipo funcione potencialmente. Estos grupos sólo comparten información, hablan acerca de sus actividades o perspectivas personales (Katzenbach-Smith, 2000); por ello los grupos de trabajo se ilustran en rectángulos independientes y no así en triángulos.



Fig. 2.2 Curva de desempeño del equipo



Fuente: Katzenbach-Smith, Harvard Business School Press, 2000. p.31

Existe otro tipo de equipos que se hacen llamar así, pero no lo son ya que los participantes no suelen tomar riesgos, por ello se les conoce como seudo equipos y ocupan el nivel más bajo en la gráfica ya que el desempeño y la efectividad no son satisfactorios.

Un seudo-equipo se caracteriza por no tener claro su propósito a largo plazo, metas a corto plazo y no existe un trabajo conjunto. Los miembros no tienen objetivos o metas en común y mucho menos intentan mejorar su funcionamiento. Los conflictos, la rivalidad, la disputa por el mando y otros asuntos internos del “equipo” son factores negativos que impiden que el grupo funcione (Katzenbach-Smith, 2000)

El equipo potencial a diferencia de los grupos y seudo equipos, ya presenta un trabajo en equipo, es por ello que se representa en un triángulo bien delimitado porque ya cuenta con los elementos básicos que un equipos requiere, además su nivel de desempeño y efectividad mejora notablemente a diferencia de los seudo equipos.



En un equipo verdadero, al inicio el líder motiva a los miembros de su equipo al punto de llegar a un nivel común de compromiso, que surge del trabajo en conjunto durante un tiempo. Después los miembros empiezan a motivarse por el compromiso común que adquieren como equipo, ese compromiso incluye propósitos, metas y métodos de trabajo (Franco-Velásquez, 1995). Persiguen mejorar el funcionamiento significativamente, aplican sus habilidades en la solución de problemas, técnicos e interpersonales; además se responsabilizan del éxito individual y de la organización. Con esto el equipo se mueve a lo largo de la curva de desarrollo, obteniendo una mejor efectividad y desempeño, pero sin alcanzar el máximo rendimiento.

Si los equipos son acertados en su desarrollo pueden crecer en fuerza y eficacia, alcanzando así el máximo nivel a lo largo de la curva, el equipo llega a ser un equipo de alto desempeño. En el cual la auto motivación es un factor importante ya que los miembros del equipo empiezan a ponerse metas, lo cual los obliga a combinar las destrezas individuales, tales equipos hacen frente a desafíos y a demandas extraordinarias en su energía, ingeniosidad y confianza común. El liderazgo ya no es de uno solo, se comparte; cada miembro toma una forma de liderazgo con el fin de sacar las diversas tareas o proyectos con éxito; y el nivel de exigencia en cada miembro es alto porque su categoría de alto desempeño y efectividad, estos equipos se colocan en la posición más alta de la gráfica porque sus habilidades, nivel de responsabilidad y compromiso están consolidados.

2.2.3 ¿Por qué trabajar en equipo?

Existen dos posibles respuestas según la perspectiva desde donde se mire. Desde la óptica individual, trabajar en equipo se justifica por razones de *seguridad* (protección de amenazas comunes), de *autoestima* (reconocimiento de la contribución individual en el logro de los objetivos), de *beneficios mutuos* (recibir el reconocimiento y los beneficios obtenidos colectivamente) y de *sociabilidad* (satisfacción de la necesidad de estar con otros). Franco y Velásquez (1995),



2.3 Equipos eficaces.

La clave del éxito de los equipos de trabajo es la eficacia, entendiendo por eficacia “la capacidad del grupo para contribuir a la consecución de los objetivos de la organización” Cohen y Bailey (1997). Diversos autores hablan de la importancia de los equipos eficaces en las organizaciones, como Bandura (1997) que definió los niveles de la eficacia.

Bandura (1997) que define la eficacia personal como “la capacidad para organizar y dirigir el curso de las acciones requeridas para obtener logros” (p3). Los individuos con alto grado de eficacia personal están dispuestos a un nivel de esfuerzo máximo y a persistir en todo momento para superar los obstáculos a lo largo del logro de metas; a diferencia de los individuos con bajo nivel de eficacia personal.

Por lo tanto, en los equipos de trabajo es necesario que los integrantes posean un alto grado de eficacia personal, porque ésta afecta positivamente el funcionamiento del equipo. Pero también se habla de la eficacia colectiva, Bandura (1997) eficacia colectiva definida como “el grupo comparte sus capacidades para organizar y dirigir el curso de las conducta requeridas para alcanzar los logros” (p. 447). Estudios han mostrado que la percepción de una eficacia colectiva influye a que los individuos obtén por ser un equipo.

2.3.1 Objetivos y Metas del Equipo de Trabajo.

Una parte fundamental en los equipos de trabajo es que los miembros compartan un objetivo común. Estos deben ser entendido y aceptados por todos los miembros, además debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación de todos en la definición de los mismos genera un alto grado de involucramiento. (Fernández-Winter, 2003). Los objetivos de cada equipo deben ser exactos, específicos, medibles, cuantificables, retadores. El equipo debe saber con exactitud cuánto es lo que debe alcanzarse, es necesario que cuente con recursos de medición constante.



2.3.2 Roles en los equipos de trabajo.

Todos los miembros de la empresa deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad. (Alarcón, 2004). Un rol es un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos. (Davis-Newstrom, 2002). Cada uno puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y, también, en función de la evolución de los individuos.

El trabajo en equipo es una filosofía organizacional para hacer que el trabajador se comprometa con los objetivos de la empresa. Según Fernández-Winter (2003) en un verdadero equipo de trabajo, siempre existirá por parte de los miembros una disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

2.4 Liderazgo

El liderazgo data de muchos años atrás desde el comienzo de la historia del hombre se habla de ello, tanto en el ámbito deportivo, político, social y por que no religioso, la palabra liderazgo tiene más de mil años de existir y su raíz anglosajona *laedare* ha sufrido pocos cambios. Su raíz en inglés antiguo significa conducir a los viajeros por el camino (Bolman y Deal, 1995). A pesar de los pocos cambios que ha sufrido el liderazgo existen muchas definiciones al igual que para un líder, como la que (Reig, 2004) menciona, un líder es una persona que, independientemente de su cargo o nivel, tiene la capacidad de influir en otros.

De acuerdo con las definiciones mencionadas sabemos que un líder es aquel que guía a otros con un fin específico, para su bien y el de los demás, y que el liderazgo es una relación entre personas, con diferentes características tanto personales como intelectuales, que son guiadas, el líder es como el maestro de una orquesta sinfónica, en donde hay



diferentes instrumentos tocados por diversas personas, pero el tiene que establecer un camino, la forma en que todos juntos creen una melodía.

Actualmente el mundo se encuentra en un constante cambio y en búsqueda de líderes que los guíen, los líderes deben estar concientes y de la rapidez con la que el mundo se mueve y preparados para hacer frente a los cambios que surgen día con día.

2.4.1 Importancia del Liderazgo

El liderazgo es parte importante en una organización, ya que siempre se necesita a alguien que dirija y que coordine a las demás personas, pero existen dos tipos de líderes, el natural que es aquel que sin tener un nombramiento formal, genera seguidores e inspira lo mismo a la gente de base que a sus superiores. Por otra parte esta el líder que es impuesto, por un cargo administrativo, que tiene el poder e influencia, que sigue las reglas (Reig, 2004).

Dentro de los equipos de trabajo los miembros desempeñan diferentes roles, que logran la complementación del mismo. Uno de los roles es la del líder que es el que se encarga de que exista un común acuerdo entre los miembros sobre los objetivos, que sean claros y específicos, y que todos ellos se sientan comprometidos y parte de el mismo.

Después esta el “hacedor” que es la persona que presiona al equipo para seguir con las tareas, también tenemos al “pensador” que es el que proporciona ideas exactas y medibles y ayuda a mejorar la de los demás miembros y por último el “conciliador” que hace la parte de aminorar y conciliar tensiones entre los miembros del equipo, conserva relaciones de trabajo armoniosas (Gómez y Acosta, 2003).

2.4.2 Liderazgo en equipos de trabajo.

En una organización siempre es importante el trabajo en equipos, y dentro de la misma existen muchos equipos de trabajo, que se dividen en cada una de las áreas de la



organización desde el área de marketing, producción, contabilidad, recursos humanos, entre otras, pero cada una de las áreas tiene a un líder o a un gerente que los motiva a trabajar, los dirige y busca los mejores resultados para todos.

La formación de un equipo directivo de líderes, no es fácil, primero que nada todos deben estar consientes de trabajar sobre un objetivo común que beneficie a todos los líderes y a sus seguidores. Al no existir este objetivo, el equipo no tiene un fin ni una dirección y por lo tanto no hay una motivación.

El líder tiene que ser más conciente y abierto al dejar a un lado sus formas personales y acoplarse a la forma del equipo y a los demás integrantes, debe existir la generosidad para ponerse en los zapatos de otros y requiere ser asertivos para saber defender sus puntos de vista sin alterar los derechos de los demás. La forma en que se dicen las cosas es elemental, ya que alguna persona puede sentirse agredido u ofendido, es importante saber qué decir, cuándo y cómo.

La comunicación entre las partes juega un papel importante, no se pueden dar suposiciones acerca de lo que se cree que quisieron decir los miembros, la comunicación tiene que ser clara, específica y directa para que no existan mal entendidos, en todos los equipo la responsabilidad es elemental ya que todos dependen del trabajo de los demás. El liderazgo en equipo se ha hecho más duradero que el liderazgo individual. Ya que en una organización es importante el liderazgo compartido, donde cada persona se hace responsable de su área de trabajo, motiva a su personal y lucha por los objetivos de la organización.

Cada equipo está formado por personas que cuentan con rasgos diversos entre sí, y que hacen de cada equipo único, existen ciertas características que diferencian a los equipos directivos de los otros equipos, según Katzenbach & Smith (1995) son las siguientes:

- Gestionan el trabajo de los demás: no producen.



- Identifican resultados compartidos (más allá del área).
 - Existen tantas diferencias como convergencias entre los roles e intereses de los miembros del equipo.
 - Se trata del segundo equipo para la mayoría de los integrantes, su primer equipo es el de la propia área que dirigen.
 - Cuentan con mayor autoridad para exigir alto desempeño y esfuerzo.
 - Deben mantener una visión enfocada a la estrategia, clientes y resultados, con una perspectiva transversal de la organización.
 - Los objetivos se fijan de modo exclusivo por función.
 - La coordinación entre unidades se limita a informar de la actividad.
 - Se propicia la rivalidad entre unidades.
 - Alrededor de los departamentos se levantan “silos,” estructuras altas y pesadas.
- (Enrique Arce, p. 3,4).

El equipo formado por líderes, tiene al igual que todo ventajas y desventajas; como son líderes los integrantes dirigen desde otro punto de vista, sabes de lo que son capaces como equipo y por eso puede exigir más, pero no deben perder de vista el objetivo de la organización, aunque se especifiquen para cada una de las áreas, y cada líder se hace responsable de llevarlas acabo. Esto también puede crear asperezas entre las áreas, ya que aunque son dependientes unas de otras cada una es responsable de sus actividades y esto crea pérdidas de tiempo importantes en la organización. Saber las debilidades y desventajas de estos equipos nos ayuda para poder mejorarlas y crear equipos más completos, que puedan tener un mayor desempeño, mejor comunicación.

2.4.3 Estilos de Liderazgo

Según la definición de Davis y Newstrom (2003), el conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes, según las vean los empleados, se llama estilo de liderazgo. De acuerdo a la forma de actuar, sus habilidades, las actitudes, la manera de involucrarse es

como los seguidores o empleados, el liderazgo no sólo se da por parte de ellos, si no de cómo las personas lo vean, *El liderazgo está en los ojos de quién lo vea.*

Existen muchos estilos de liderazgo propuestos en base a diferentes características: desde el ambiente que rodea al líder, su psicología, sus características, sus tareas y formas de relacionarse con los demás. A continuación se presentan cinco estilos de liderazgo planteados por Davis y Newstrom, (2003):

Líderes Positivos: Este tipo de líder pone mucho interés en las recompensas ya sean económicas o de cualquier otro tipo. El estilo de liderazgo en estos casos va muy relacionado al estilo personal de comportamiento organizacional como el de apoyo, que es un modelo enfocado en el liderazgo, con una orientación administrativa de ayuda; colegiado basado en un modelo social y orientado al trabajo en equipo; y sistemático basado en confianza, comunidad y significado, orientado a una administración de preocupación y comprensión; todos estos modelos son positivos

Líderes Negativos: El liderazgo negativo está más enfocado a los castigos, aunque esto puede resultar en un desempeño favorable, tiende a tener costos humanos altos. Ya que ellos actúan dominando a su personal, amenazan con castigos, despidos, suspensiones sin goce de sueldos, reprimendas delante de otras personas, etc. Estos líderes creen que atemorizando a sus empleados o seguidores logran productividad

Líderes Autocráticos: Los líderes autocráticos se basan en el poder y la toma de decisiones. Distribuyen toda la relación del trabajo y esperan que se haga tal cual se les indicó, no le interesa que los empleados o seguidos tengan iniciativa. Este líder asume toda la responsabilidad y autoridad, éste tipo de liderazgo puede ser negativo o positivo de acuerdo a las características del líder; negativo, ya que también se basa en castigos y amenazas; positivo, ya que puede incentivar a sus empleados o seguidores con ciertas recompensas.



Líderes Consultativos: Éste estilo de liderazgo está más abierto a las opiniones de los demás, pide las aportaciones de sus seguidores o empleados, pero esto no quiere decir que tome en cuenta al 100% las opiniones, puede o no hacerlo. Éste tipo de acciones puede motivar a los empleados o seguidores, ya que se toman en cuenta sus opiniones y de lo contrario hacerles pensar que solamente perdieron su tiempo.

Líderes Participativos: Los líderes con este tipo de características descentralizan la autoridad, esto es que él no asume todo el poder. Al contrario del líder consultativo aprovecha todas las ideas, sugerencias y aportaciones de los empleados o seguidores y los motiva a llevar a cabo sus ideas, tienen una comunicación muy abierta con sus empleados.

Dependiendo de las características de los líderes y cómo utilizan el poder, establecen un estilo, cada uno que se mencionan anteriormente, y cada uno tiene sus beneficios y limitaciones.

Finalmente, es común que los líderes no tengan o tiendan a seguir un mismo estilo de liderazgo específicamente, pueden combinar hasta tres estilos, aunque uno siempre va a ser el que predomine.

2.5 Comunicación Interpersonal

"Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia."

(Robert Papin)

La comunicación es un medio muy importante dentro de nuestra sociedad, como seres humanos tenemos la necesidad de comunicarnos con las personas que nos rodean y en el ambiente en que nos encontramos, un ejemplo de ello son las organizaciones donde existe un componente humano muy importante, que está relacionado con la toma de decisiones, los objetivos, metas y su cumplimiento.



La palabra comunicación data del latín *communis*, común, de ahí que el comunicador quiera establecer una comunidad de información con otro receptor. Existen muchas definiciones acerca de la comunicación otra de ellas es la de Davis y Newstrom (2003) donde la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra.

Todas las definiciones tienen ciertos factores en común, la idea de un emisor, un receptor y un mensaje. El objetivo de la comunicación es la transmisión de una idea. Si la comunicación es inadecuada, con interferencias, malas interpretaciones, la comunicación no resulta efectiva, el mensaje no llega al receptor. Si dentro de una organización no hay una buena comunicación, los miembros de ésta no están bien informados de lo que pasa y surgen problemas que afectan el desempeño de la organización.

La comunicación interpersonal se define como uno de los elementos que conforman cualquier estructura comunitaria; la comunicación siempre supone el poseer una cultura común. Han sido los trabajos sobre terapia los que han ensayado cierta profundidad en las relaciones interpersonales cara a cara, desde la perspectiva de la interacción, en un fondo que puede nombrarse como de comunicación interpersonal. (Rizo, 2004, p. 2). Entonces podemos decir que la comunicación se da regularmente cara a cara, son conversaciones cotidianas, son las que llevamos a cabo día con día.

Comunicarse puede permitir: transmitir información o contenidos emocionales, influir sobre los otros, lograr consensos, establecer unidades sociales a partir de la organización y la toma de decisiones; así como otros procesos de identificación personal y grupal (Cellamare, 2006). Es por eso que la comunicación es parte importante en la relación de los seres humanos, y dentro de las organizaciones tiene una serie de funciones: proporciona información de procesos internos, posibilita funciones de mando, toma de decisiones, solución de problemas, diagnóstico de la realidad (Alicea, 2003).



Hay que tomar en cuenta la promoción de la participación entre los miembros de las organizaciones, su integración como un equipo de trabajo que tiene un objetivo en común, la convivencia, ya que las personas pasan muchas horas de su vida en las instituciones donde laboran, y se debe reconocer su esfuerzo. Ya que una organización es un gran equipo de trabajo y todos los miembros tienen un papel importante que ayuda a la creación de valor de la empresa y sobre todo a cumplir con sus objetivos.

Si no existen buenas estrategias de comunicación como la emisión de información interna entre cada uno de los miembros, la falta de canales o también el uso excesivo de ellos crea un retraso en el flujo de información, existe lentitud en el envío y respuestas de los mismos. Las necesidades psicológicas de los seres humanos afectan también el modo en que nos comunicamos, las situaciones cotidianas de cada ser humano, lo van definiendo, y pueden ayudar o perjudicar su forma de comunicarse. Existen ciertas barreras en la comunicación que define Cellamare (2006) en su artículo la Oratoria y la Comunicación Interpersonal las cuales son las barreras ambientales que corresponden a las condiciones físicas, sonidos, distancia interpersonal, distracciones visuales, presencia y disposición de los objetos físicos.

Las barreras verbales o del uso del lenguaje: referidas a la forma de hablar, que se interponen en la comunicación, el uso de modismos o términos manejados por grupos específicos, la rapidez al hablar, la falta de vocablos adecuados que describan con exactitud y sencillez lo que es deseado. Variables como la edad, la diferencia entre clases sociales, o el nivel educativo también suele ser una limitación frecuente en el alcance de los objetivos de comunicación. Y por último, las barreras Interpersonales consisten en aspectos de la vida cognitiva, afectiva o relacional que afectan la comunicación. Se han estudiado elementos básicos de disposición personal, como la falta de atención o de interés puede impedir que la efectividad del acto comunicacional (Cellamare, 2006).



2.5.1 Conflictos en los equipos de trabajo

El trabajo en equipo expone a los miembros de éstos a un riesgo personal y profesional, ya que el trabajo requiere que cada miembro confíe en el líder y viceversa para producir resultados. Cuando algunos de los integrantes no logran alcanzar sus objetivos, se prueba esta confianza, es entonces que el resto de los miembros creen poder alcanzar metas individualmente y es ahí cuando la interdependencia aumenta. Los equipos de trabajo podrían fallar si no se les delega autoridad, si todos los miembros no tienen los mismos intereses ocupacionales y si el equipo no está suficientemente capacitado. (Dubrin, 2003)

Por todo lo anterior, se puede ver afectado el desempeño y rendimiento del equipo por esta situación, ya que los resultados no se podrán dar si el equipo no trabaja conjuntamente en la obtención de sus metas.

Se entiende por conflicto (Viveros, 2003), cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia. El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Sin embargo es muy importante saber solucionar los conflictos que surjan en un equipo de trabajo para impedir que éstos obstaculicen obtener las metas u objetivos de la organización. Muchos de los conflictos interpersonales e intraorganizacionales pueden provenir de las fuentes de comunicación, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación. (Pacheco, 2005). Las fallas en los equipos de trabajo nacen de procesos disfuncionales, los cuales afectan la eficacia. Dubrin (2003) estos son: polarización del grupo, holgazaneo social y pensamiento grupal.

- **Polarización del grupo.** Los miembros modifican sus actitudes durante la solución de problemas. Algunas veces, los equipos deciden correr mayores riesgos o al contrario, optan por una posición más conservadora; cualquier dirección que se tome se le conoce como polarización del grupo, situación en las que las actitudes posteriores a la discusión tienden a ser más extremas que al principio (Parker, 1990)



- **Holgazaneo social.** Se refiere a vivir a costa de los demás, aprovechándose del trabajo de los otros y evadiendo la responsabilidad individual; se presenta cuando se integra a una persona en el equipo y se le quita responsabilidad individual de rendir cuentas.
- **Pensamiento grupal.** Una posible desventaja de la toma de decisiones es el pensamiento grupal, que implica el deterioro de la eficacia mental, de la comprobación de la realidad y del juicio moral en aras de mantener la cohesión del grupo. Es una forma extrema de consenso, la atmósfera grupal da más importancia a llevarse bien que a lograr que se hagan las cosas (Whyte, 1989)

Según Rodríguez (2001) existen los conflictos beneficiosos, que son aquellos cuya resolución refuerza el logro de las metas grupales, por lo que se denominan conflictos estratégicos. Existen métodos para manejar un conflicto como lo es la contemporización, éste método no permite ganadores y perdedores, sino que lleva a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. (Pacheco, 2005) Es una estrategia de resolución muy recomendable, por que aquí el líder toma una posición importante, al hacer uso de sus habilidades de comunicación asertiva con el fin de buscar una solución satisfactoria al conflicto.

2.6 Desempeño de las organizaciones

El desempeño de las organizaciones es muy importante, ya que si una empresa no tiene un desempeño favorable, no tiene ganancias, no es una empresa rentable, pero ¿Cómo y cuando medir el desempeño de una empresa?

Existen muchos factores que afectan a las empresas, factores externos, relacionados con el ambiente que les rodea, el gobierno, la situación económica del país, factores ambientales, entre otros. También los factores internos como comunicación, liderazgo, tecnologías de información, trabajo en equipo, tiempos muertos, entre otras.



Implementar y mantener un sistema que mida el desempeño representa un mayor compromiso por parte de la organización, un reporte de Benchmarking menciona algunos de las bases de la psicología y metodología que facilitan el proceso de medición del desempeño. Con esto una organización generalmente puede establecer exitosamente una medida de desempeño y un sistema de gerencia.

La idea de mejorar y de ir de un sistema de medición a otro, sistema con más realce es el resultado de eventos catastróficos más frecuentes, una circunstancia que amenaza la supervivencia del mercado de las organizaciones. Uno de los escenarios puede preceder a iniciar una medida de desempeño dentro de una organización: el encuentro de una nueva comisión de liderazgo que mida el desarrollo, el deseo de una organización con un alto desempeño para mantener su competitividad., la necesidad de unirse a una estrategia organizacional con objetivos y acciones.

En las medidas de desempeño para una organización, existen diferentes factores; se han hecho estudios acerca de los efectos del estilo de liderazgo en la calidad y cantidad de desempeño de las tareas en diversas áreas, como producción (Shea, 1999, p.407) Para las empresas es difícil implementar una estrategia que sea la más adecuada para la organización, ya que realmente no es algo que puedan saber de forma directa, ya que si deciden implementar una estrategia A en vez de una estrategia B, al implementarla no sabrán si fue la mejor o no, ya que no pueden saber que hubiera pasado si llevaran acabo la otra, hasta que se pruebe. Para medir a los líderes, usando el criterio de desarrollo de liderazgo en equipos de trabajo, productividad y creatividad (Carr, 2001, p.1).

La comunicación basada en la difusión de la información, tenemos que el 63% de las empresas declaró que existían problemas en este aspecto, por el escaso flujo de información entre las áreas. Algunas de estas empresas, el 41%, consideran el problema de poca importancia, esto es alarmante, pues los enfoques más recientes en cuanto al buen desempeño de las organizaciones, plantean como una condición necesaria el permanente flujo de información en la empresa (Torrest, Pirela, Testa e Sánchez, 2000).



Otros estudios atribuyen el desarrollo y han encontrado áreas de responsabilidad donde los CEOs, Presidentes y gerentes, de cada área son usualmente la clave individual para establecer medidas de desempeño y metas. Los directivos de áreas son responsables del desarrollo del plan estratégico y planes de asignación de recursos y los encargados de unidades de negocios individuales, o el staff son responsables de coordinar y mantener el sistema de medida de desempeño. (Bunton, Byrd y Nivens, “Serving the American”, 1997)

Cada una de las personas encargadas de un área, tiene que ser responsable y sobre todo estar pendiente que se lleven acabo las actividades que den valor a la organización. De acuerdo con Gitman y McDaniel existen cinco funciones claves que desempeñan los administradores o en algunos casos como el de este estudio el Gerente de la Compañía, ya que es la persona que tendría que llevar las acabo; estas son Administrar, Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Controlar consiste en evaluar el desempeño y el avance de la compañía respecto a sus metas, esto incluye la supervisión del plan y la corrección de posibles desviaciones que se puedan llevar acabo (2001). El verificar y establecer que se lleven acabo las actividades de la compañía en función de las metas, es muy importante para evitar que se llegue a un mal desempeño y se puedan evitar problemas en la empresa.

La producción de la medida de desempeño trae consigo muchos beneficios para una organización, uno de ellos es que provee un acercamiento estructurado enfocado en un plan estratégico del programa, metas y desarrollo, también proporciona un mecanismo para reportar en funcionamiento del programa a la gerencia superior. Los socios usan medidas de información para: fijar metas y estándares, detectar y corregir problemas, administrar, describir, mejorar procesos y realización de documentos. Esta evaluación debe ser llevada periódicamente, son programadas cada semana, mensualmente o trimestralmente, dependiendo de la organización y sus actividades. (Bunton, Byrd y Nivens, “Serving the American”, 1997).



2.6.1 Rendimiento sobre la inversión (ROE)

Es importante para toda compañía el saber si es eficiente, ya que una empresa que no es eficiente no esta cumpliendo con uno de sus objetivos, para esto utilizaremos la fórmula de ROE, por sus siglas en inglés *Return On Equity*. Mide la eficiencia de la administración de la empresa, tomando en cuenta únicamente el rendimiento obtenido por parte de la gerencia sobre la inversión de los accionistas, esto es el patrimonio de los propietarios. La fórmula para medir el Rendimiento sobre el patrimonio es la siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

El ROE es la utilidad neta expresada como porcentaje del patrimonio de accionistas promedio total. Una medida de la tasas de rendimiento obtenida sobre el patrimonio de accionistas en el negocio. (Meigs, Williams, Haka y Bettner, 2002, p.622, 642)

Es importante saber cuáles son los factores que afectan el desempeño de las organizaciones y sobre todo cómo medirlas. Existen diferentes métodos desarrollados por diversos investigadores, desde encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros. Todos los instrumentos tienen sus limitaciones y cada uno de ellos tiene sus propias características dependiendo de lo que se requiera medir. Esto es elemental para enfocarse en las actividades que afecten el desempeño de las organizaciones y enfocar esfuerzos para que haya interacción laboral y social entre los miembros del equipo, la comunicación que se maneje entre éstos y los conflictos que puedan surgir, en términos de eficacia del grupo, influyen recíprocamente en el resto de factores. (Cohen y Bailey ,1997).