



Tecnicatura Universitaria
en Programación

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Unidad Temática N°2:
Organizaciones

Material Teórico
1° Año – 2° Cuatrimestre



Índice

Concepto de Grupo dentro de la Organización	3
Elementos o Recursos de las Organizaciones:	6
La Organización y su Ambiente.....	7
Cambios.....	9
Las Personas y las Organizaciones:	9
Ambiente	10
Los Objetivos Individuales en las Organizaciones	10
Objetivos Individuales y Objetivos Organizacionales.....	11
Prácticas Organizacionales Perjudiciales	12
Las Leyes de Parkinson	12
Los Grupos:	13
Rasgos Estructurales	13
Rasgos Funcionales.....	13
Motivos del mal funcionamiento de los grupos	14
Características de un grupo bien constituido	14
Sugerencias para obtener mejores resultados	15
Técnicas grupales de resolución de conflictos.....	16
Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.....	18
Bibliografía.....	21

Unidad 2: Organizaciones

Es importante que conocer el origen etimológico de “organización”, para así entender mejor su significado. En este sentido, se subraya que esta palabra procede del griego *organón* que puede traducirse como “herramienta o instrumento”.

Una **organización** es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un **grupo social formado por personas, tareas y administración**, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar **en forma coordinada** para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante **normas** que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, deben contar con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

Las agrupaciones ciudadanas que son creadas para cubrir alguna necesidad social son denominadas organizaciones civiles. Los partidos políticos, los sindicatos, los clubes deportivos y las ONGs son organizaciones civiles.

En el caso de las ONG's (Organizaciones No Gubernamentales) hay que subrayar el hecho de que existen multitud de ellas en todo el mundo. Se caracterizan porque no dependen de ningún gobierno y porque pretenden conseguir el bienestar del ser humano desde diversos puntos de vista.

Así, por ejemplo, se encuentran ONG's que apuestan por mejorar las condiciones laborales, el medioambiente, la participación ciudadana y la investigación científica. Sin olvidarse tampoco de las que apuestan por la ayuda humanitaria, la protección de la infancia o la tercera edad.

En cambio, las organizaciones que son creadas por el Estado para desarrollar tareas sociales son conocidas como **organizaciones gubernamentales**. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

No obstante, también pueden realizarse otras muchas clasificaciones de organizaciones en base a otros diferentes criterios. De esta manera, podemos catalogarlas por su localización (local, regional, nacional o internacional), su propiedad (privada y pública), su tamaño (pequeña, mediana o grande) e incluso por su finalidad (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro).

Por último, podemos referirnos al término **organización de empresas**, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mando, la descentralización y la formalización. (Pérez Porto y Merino.2008)

Concepto de Grupo dentro de la Organización

E. Pichón Riviere entiende que *un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes espacios temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.*

Motivos por los cuales las personas conforman grupos:



Gráfico 1: Elaboración Propia

- Necesidades en común: por ejemplo puede ser tratar de cubrir sus necesidades básicas, comida, alojamiento, seguridad, etc.
- Intereses/Metas en común: puede tratarse de un grupo que desea realizar viajes a determinados lugares y entre los miembros del mismo comparten información, gastos, aprenden el idioma de destino, etc.
- Proximidad Física: por ejemplo, los obreros que se encuentran en una misma área o edificio tienden a interactuar con mayor frecuencia. En algunos casos la proximidad física colabora en la resolución de problemas o puede mejorar la comunicación.
- Similitud cultural: como ejemplo, los emigrantes de un mismo país tienden a reunirse en el país de destino para fortalecer vínculos, para ayudarse entre sí social y económicamente, etc.-

Otros aspectos por los cuales las personas forman grupos:

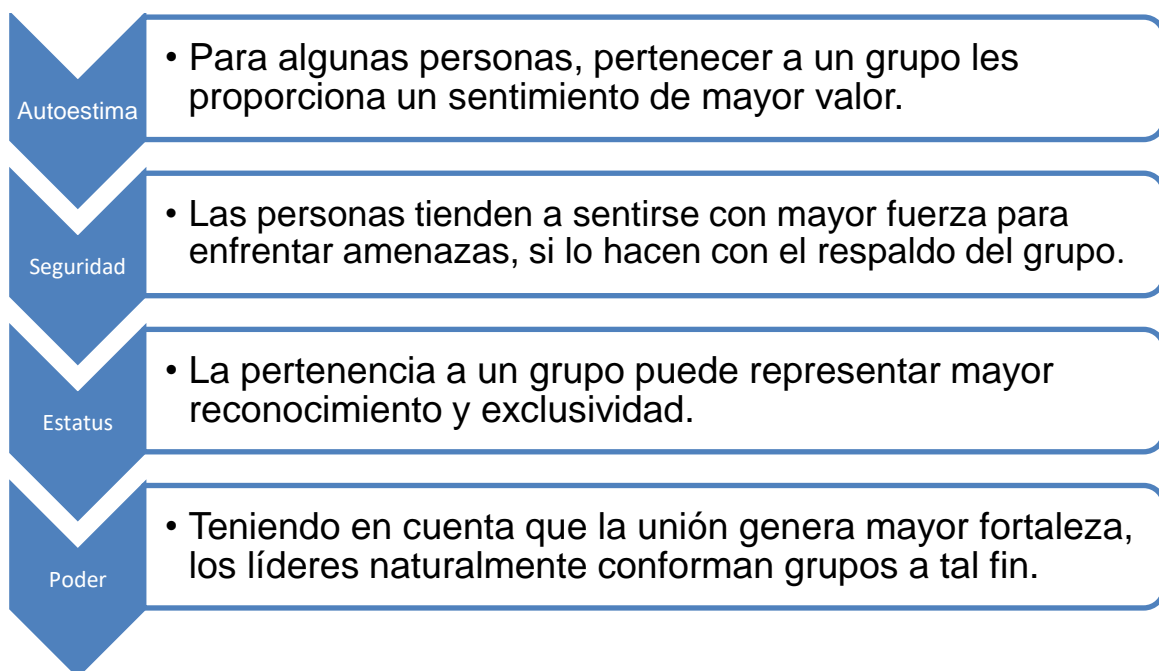


Gráfico 2: Elaboración Propia

Al hecho de que los hombres pueden alcanzar objetivos combinando capacidades se lo denomina

EFFECTO SINERGICO

Este Efecto Sinérgico implica que el producto obtenido por una Organización es mayor que la suma de sus insumos, es decir, es más que la suma de los aportes aislados de sus miembros.

Las organizaciones exitosas crean valores porque los beneficios que obtienen sus participantes son superiores a sus costos.

¿Qué puede lograr el hombre a través de las organizaciones?

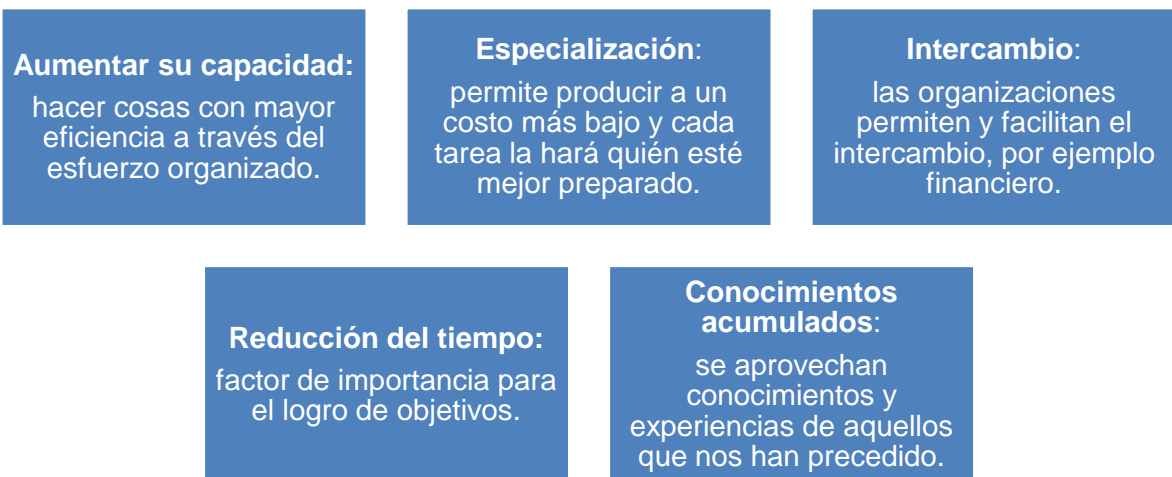


Tabla 1: Elaboración Propia

Existen varias formas de concebir las organizaciones:

- De acuerdo a como sea su estructuración, en formales e informales.
- En relación a la vinculación emocional de sus miembros, en primarias y secundarias.
- Según los objetivos que tengan en común: económicas, religiosas, etc.

Estas formas de clasificar pueden superponerse y puede que una organización puntual se encuentre en las tres categorías.



Gráfico 3: Elaboración Propia

Elementos o Recursos de las Organizaciones:

Las personas son el núcleo principal de la organización, cuando las personas interactúan para lograr sus objetivos individuales y mancomunados, existe una organización. Y esa interacción es la condición suficiente y necesaria para establecer la existencia de la organización.

La organización también tiene elementos operantes o de trabajo, que son los recursos que determinan su efectividad.

Estos elementos pueden estar representados por los Recursos No Humanos y por la Habilidad de las Personas:

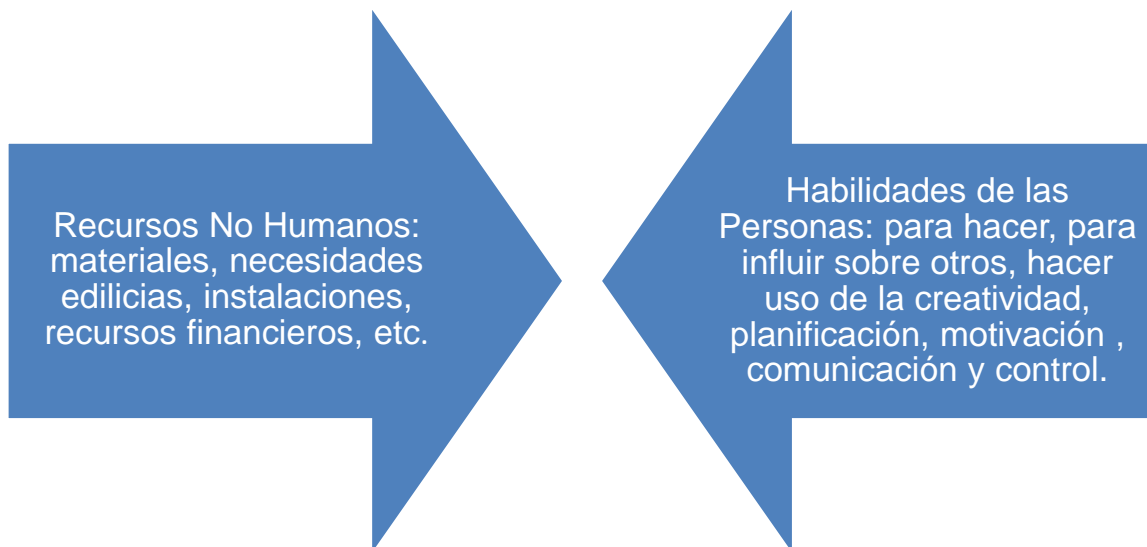


Gráfico 4: Elaboración Propia

La Organización y su Ambiente.

La administración de las organizaciones está estrechamente conectada con el ambiente en que éstas se desarrollan.

Ambiente y organización son interdependientes. Esta última depende del ambiente para sus recursos y oportunidades necesarias para su existencia. También el ambiente determina los límites de las actividades de la organización.

La organización aporta bienes y / o servicios al ambiente que, según el grado de satisfacción que obtenga por ellos, retroalimentará a la organización, determinando los recursos futuros que aportará y las restricciones que impondrá a la organización.

Componentes del ambiente: una organización puede pensarse como un complejo de relaciones entre personas, recursos físicos y trabajo, unido a una red de sistemas, esta red de sistemas actúa dentro de otros sistemas mayores –la realidad social- convirtiéndose así, dentro de ese marco, en subsistemas.

La organización funciona como un sistema abierto, en permanente interacción con su ambiente, es un sistema dependiente, ya que no puede existir sin el apoyo de otros sistemas semejantes.

Existen distintos grados y formas de relación entre los sistemas que afectan la organización:

Macroambiente

Determina los parámetros generales dentro de los cuales debe existir la organización.

Ambiente intermedio

Recursos utilizados por la organización y productos y/o servicios que suministra el ambiente. (sistemas de abastecimiento, comercialización, etc)

Microambiente

Se limita a las fronteras de una organización, actúa como pared de contención dentro de la cual interactúan el sistema humano, de trabajo, de autoridad, etc, para cumplir con el objetivo organizacional.

Gráfico 5: Elaboración Propia

Influencia Mutua: corresponde a los administradores de cualquier organización, conocer y comprender cabalmente los componentes de su ambiente a fin de determinar la posible influencia que pueden ejercer sobre las operaciones de la organización.

Sólo si comprendemos los factores, fuerzas y objetivos de las relaciones que circundan a la organización, podremos lograr que ésta sea eficaz.

Una organización responde a su ambiente de dos formas: puede ajustarse a él o puede, si tiene habilidad y medios, cambiarlo.

Una organización efectiva trata de ser todo lo compatible que sea posible con su ambiente. Reconoce cuáles son los factores ambientales de importancia, trata de cambiar a aquellos sobre los cuales tiene control y trata de adaptarse a los que están fuera de su influencia, evitando así erogaciones necesarias de recursos en conflictos con su ambiente.

UNA ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE TAMBIEN
PROPENDE AL MEJORAMIENTO DE SU AMBIENTE.

Cambios

A veces la administración ignora el cambio de los tiempos, cree que la antigua tecnología y sus sistemas de apoyo no están en realidad superados. Concede atención a sólo a los informes que concuerdan con su propia perspectiva, dejando de lado el cambio de las pautas ambientales. En este caso la administración continúa gerenciando una empresa envejecida.

La experiencia puede ser un factor de desorientación, ya que las condiciones pueden haber cambiado, entonces las decisiones no se ajustarán a una situación actual o por venir.

Por lo tanto, la administración debe usar con criterio la experiencia y debe estar dispuesta a aprender de cada nueva situación que se presente.

El ambiente que prevalece en la actualidad es modificado constantemente por cambios culturales, económicos, tecnológicos, en la familia, en la educación, etc.

Repercusión de los cambios en la organización y administración:

Conforme estos cambios tengan impacto en la conducta, lógicamente también cambiarán los estilos administrativos y la estructura de la organización.

Tampoco se puede pasar por alto la gran influencia y la mayor participación gubernamental en la protección del individuo, (leyes laborales, libertades civiles, etc.

Estos cambios, siempre actúan con mayor lentitud en las organizaciones, es decir éstas tardan en adecuarse a los cambios generados en su ambiente.

Asimismo, no es recomendable generar cambios importantes en una organización a menos que se cuente con el respaldo del número uno de la misma, o de sus principales directivos. Ya que las decisiones gerenciales no son totalmente libres, si no que están notablemente condicionadas por el medio.

Las Personas y las Organizaciones:

Cuando se analiza la variable humana en las organizaciones, el comportamiento de las personas, se estudia delimitando ámbitos físicos y psicológicos dentro del escenario organizacional.

Ambiente

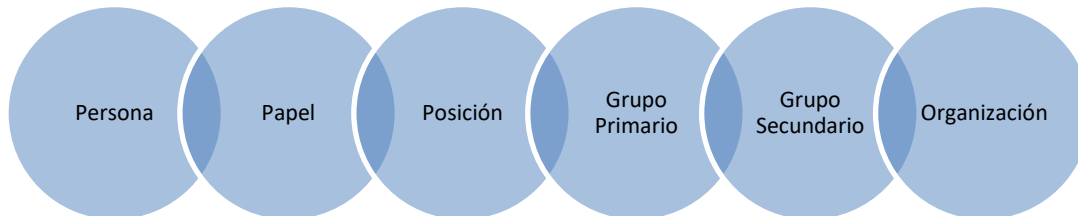


Gráfico 6: Elaboración Propia

Cuando estudiamos a las personas, las analizamos como dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores actitudes, motivaciones y objetivos individuales.

Observándola desde el rol en el que se desenvuelve, podemos evaluar su desempeño laboral.

Según la posición que ocupa en la organización, analizaremos sus funciones y responsabilidades, redes de influencia, etc.

Su participación en grupos primarios nos permitirá conocer su comportamiento colectivo y cómo satisface su necesidad de afiliación, roles, liderazgo, conflictos, etc.

En los grupos secundarios se podrá estudiar los complejos comportamientos grupales, interrelaciones, integración, objetivos compartidos, etc.

Dentro de la organización en general podremos estudiarlas a través de todos los sistemas de administración de recursos humanos.

En la sociedad o ambiente en general, se observará el efecto que causa el individuo al pertenecer a determinada organización. La comunidad actúa como marco de referencia que impone pautas a la empresa, a los grupos y al individuo y condiciona sus comportamientos.

Los Objetivos Individuales en las Organizaciones

Las organizaciones existen porque las personas las necesitan. Las cosas que la gente necesita o desea, sus objetivos, son responsables de la existencia de las organizaciones.

La efectividad de una organización específica, está determinada por lo bien que están alcanzando sus objetivos y eso dependerá del grado en que la organización ayude a sus miembros a alcanzar sus objetivos individuales.

La relación entre los objetivos individuales y los de la organización se produce cuando:

- Los objetivos de los individuos hacen que éstos actúen.
- La acción de un individuo implica en alguna forma a otro individuo, el segundo reacciona de acuerdo a sus propios objetivos individuales, este intercambio de acción y reacción constituyen la interacción.
- Los objetivos individuales que se encuentran detrás de una acción, son los responsables de la existencia de la organización.
- Cada miembro de la organización tiene dos conjuntos de objetivos: los que espera lograr trabajando y los objetivos que la organización desea alcanzar. Las organizaciones son efectivas cuando estos dos conjuntos son compatibles.

Objetivos Individuales y Objetivos Organizacionales



Gráfico 7: Elaboración Propia

Las organizaciones deben tratar de llevar los objetivos individuales y los organizacionales a una relación que conlleve y favorezca el éxito de ambos, lo que no quiere decir que éstos sean idénticos, la **compatibilidad**, y no la uniformidad es la relación más conveniente.

Prácticas Organizacionales Perjudiciales

Una práctica laboral es perjudicial, si no ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales. Tales prácticas pueden ocurrir lenta y silenciosamente, sin ninguna advertencia y suele ser muy difícil reconocerlas y por ende controlarlas.

Una causa básica de las prácticas perjudiciales, es que los individuos pueden perseguir sus propios objetivos personales sin que al mismo tiempo contribuya a la organización. Esta tendencia, sin referencia adecuada a los objetivos organizacionales, suele ser denominada “buropatología”, enfermedad de la burocracia.

Las Leyes de Parkinson

Cyril Northcote Parkinson escribió en su libro *“El trabajo se amplía de tal manera como para llenar el tiempo disponible para terminarlo”*.

Esto implica, por ejemplo, que un trabajador realiza una tarea en un tiempo determinado, aun cuando se ha demostrado en forma concluyente que podría realizar el doble de esa tarea con facilidad.

El autor opina que las prácticas organizacionales perjudiciales son causadas por dos factores: la ley de multiplicación de subordinados y la ley de multiplicación del trabajo.

Ley de multiplicación de subordinados	Ley de multiplicación del trabajo
<p>Un funcionario desea aumentar el número de subordinados que maneja. Ejemplo: si tenemos un empleado “A” recargado de trabajo puede remediarlo de 3 maneras posibles: 1) renunciando, 2) dividiendo su trabajo con un colega, 3) pidiendo dos subordinados.</p> <p>Es difícil que elija las dos primeras alternativas, la primera por no perder su empleo y la segunda por la rivalidad que implica por un posible ascenso. Así elegirá la tercera, lo que no implica paridad en su labor, y no pasará mucho tiempo sin que estos subordinados pidan más ayudantes.</p>	<p>Los miembros de una organización hacen trabajos para uno y para otro, y están totalmente ocupados. El empleado “A” trabaja más que nunca teniendo 6 ayudantes y obteniendo el mismo resultado final que antes. Esto sucede porque unos van pasando el trabajo a otros para que lo corrijan, existen órdenes y contraórdenes, entonces “A” en vez de firmar el trabajo de sus ayudantes, termina haciéndolo, es decir tiene más personal para obtener el mismo resultado. Aun cuando todos hayan rendido su mayor esfuerzo.</p>

Tabla 2: Elaboración Propia

Los Grupos:

El hombre es un animal social y se caracteriza por una irremediable tendencia a la participación social y pertenencias multigrupales.

Un grupo está compuesto por dos o más personas que interactúan de acuerdo a determinadas normas, cumpliendo determinado rol, nucleadas para la consecución de objetivos comunes.

Los grupos cuentan con una serie de elementos, que sus integrantes deben tener explícitos, para poder integrarse al mismo:

- Rasgos estructurales
- Rasgos funcionales
- Dinámica

Rasgos Estructurales

1. Límites:

- Espacio vital de reunión / Tiempos, plazos de cumplimiento de metas.

2. Elementos Componentes:

- Personajes: miembros, relaciones, afectos, disponibilidad, conocimientos, habilidades.
- Normas y Procedimientos: qué hacer, cómo, porqué, agenda, valores, creencias, sanciones.

3. Depósitos: son la historia grupal (decisiones, tarea realizada, conocimientos adquiridos, etc).

4. Redes de Comunicación: canales de interacción simbólica entre los miembros. Pueden ser formales-informales, explícitos-implícitos, unidireccionales, bidireccionales, multidireccionales.

Rasgos Funcionales

1. Funciones de Liderazgo:

- mantenimiento (tiempos, relaciones, normas y procedimientos).
 - cultivo, son los que facilitan el proceso de comunicación
2. Centros de decisión, son los que tienen a su cargo la conducción, interrupción, continuación o manejo de la información.
3. Circuitos de retroalimentación o retracción: regulan el comportamiento a fin de alcanzar las metas propuestas, es el feed back.

Motivos del mal funcionamiento de los grupos

- Falta de método de trabajo.
- Conocimiento insuficiente de los procesos.
- Deficiente distribución en los cometidos.
- Inacabada formulación de los problemas a resolver.
- Comunicación reprimida, o ineficiente entre los miembros.
- Estilo de dirección dominante o autoritaria.
- Dimensiones excesivas del grupo que dificulta la integración entre sus miembros.

Características de un grupo bien constituido

- Atmósfera distendida
- Todos los miembros del grupo se interesan sinceramente en la discusión y la tarea.
- La temática no está en torno a las personalidades, sino en función de la tarea.
- El objetivo de trabajo está definido con precisión y es plenamente comprendido y aceptado por todos.
- Todos los aportes y opiniones son acogidos con respeto.
- Las decisiones se adoptan por consenso.
- Existe una distribución de tareas clara y aceptada por todos.
- El coordinador no es autoritario o dominante, su función es moderada, en primer plano resalta el tema a tratar y no el prestigio del jefe.

Sugerencias para obtener mejores resultados

ESCUCHE	A los demás con deseos de entender.
PARTICIPE	Abiertamente con los demás. No defraude a colegas.
ACTUE	Sobre un modelo de cooperación.
EVITE	Emitir juicios apresurados.
PREGUNTE Y ALIENTE	Cuando lo crea necesario.
COMPRENDA	Que lo bueno para otra persona seguirá siéndolo hasta que se convenza de lo contrario.
CONCILIE	Desacuerdos ayudando a ver otras posiciones.
RESPETE	Las ideas de los otros.
ACLARE	Malos entendidos antes que surjan mayores inconvenientes.
AMPLIE	Sus ideas para mayor comprensión.
PIENSE	Antes de hablar y modere sus expresiones.
SINTETICE	Sus ideas, no derroche tiempo.
SEA HONESTO	Con ud. mismo y con los demás.
PRESENTE	Sus ideas de manera lógica y clara.
NO SE ENCIERRE	Tome en consideración las otras opiniones.
NO CAMBIE DE OPINION	Sólo por ceder y evitar conflictos.
RESISTA	Todas las presiones sin fundamento.
NO PROMUEVA	Votar por mayoría, ni cálculos de promedios.
DISCUTA LAS IDEAS	No las personas.
NO PREDIGA	Negativamente sobre el potencial del grupo.
CONSIDERE	Las opiniones diferentes como algo constructivas y naturales.
DESCONFÍE	De los acuerdos iniciales o fáciles.
NO EMPLEE	Formas sutiles para influenciar como dar recompensa

Tabla 3: Elaboración Propia

Técnicas grupales de resolución de conflictos

1. Torbellino de Ideas (o Brainstorming):

Se usa cuando se necesita analizar un problema, definir un tema, encontrar soluciones alternativas, generar ideas, realizar un plan, etc.- La técnica se fundamenta en que un grupo de personas genera **más ideas creativas** que un individuo en forma aislada y se basa en el **consenso** y la **sinergia** con todos los miembros.

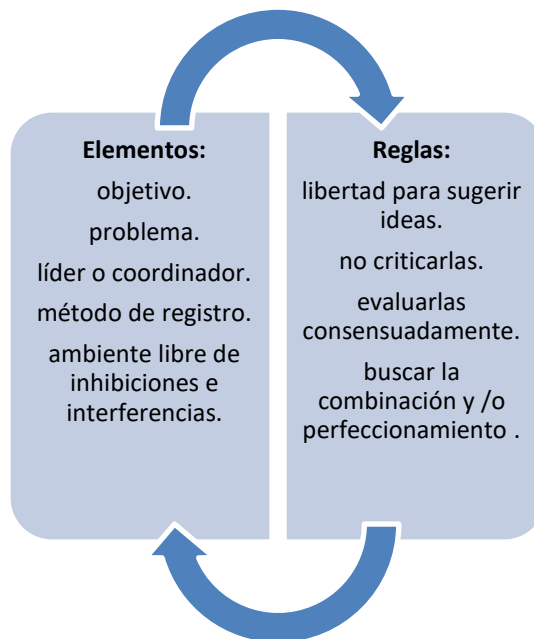


Gráfico 8: Elaboración Propia

2. Diagrama de Espina de Pescado o Método de Ishikawa:

Esta técnica, nos ayuda en forma sistemática a analizar las posibles causas de un problema, no dejando nada al azar. Nos permite estudiar cada uno de los recursos involucrados en un proceso a través de las 5 M: materiales, máquinas, métodos, medioambiente, mano de obra.

Para ampliar sobre este método puedes visitar:

- <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/> (Blog de la Gestión e Investigación de Operaciones con tutoriales y ejercicios resueltos).
- <https://www.youtube.com/watch?v=oXUQhVL9e3o> (Universidad Politécnica de Madrid – Aula de competencias emocionales y relacionales – Santiago Scheele)

- <https://www.youtube.com/watch?v=asGkla7ZPEQ>
Profesional por Iván Martínez Lima)

(Desarrollo

3. Herramienta PNI:

Ejercita el pensamiento tanto individual como grupalmente, permite determinar cuáles son los aspectos positivos, negativos o interesantes, lo cual nos dará una percepción más objetiva de los acontecimientos, en vez de aceptarlos o rechazarlos de manera inmediata y subjetiva.

POSITIVO	LO FAVORABLE O VENTAJOSO DE LA IDEA, LAS RAZONES POR LAS CUALES A UD. LE GUSTA.
NEGATIVO	LO DESFAVORABLE O DESVENTAJOSO, LAS RAZONES POR LAS CUALES A USTED NO LE GUSTA.
INTERESANTE	ASPECTOS DE LA IDEA QUE GENERAN CURIOSIDAD, INQUIETUD, EXPECTATIVAS Y NUEVAS IDEAS.

Tabla 4: Elaboración Propia

4. Seis sombreros para pensar:

Edward de Bono propone esta técnica que cambia la manera de pensar en las reuniones y otros lugares, hace que la gente converse constructivamente. Existen 6 sombreros imaginarios y cada uno tiene un color diferente, en cualquier momento un participante puede ponerse uno o pedirle a alguien que se ponga uno de un color determinado y desde esa postura, emitir su opinión.

Los sombreros de distintos colores permiten que las personas intervengan desde distintos puntos de vista, logrando una visión más rica en alternativas, haciendo más productivos los resultados.

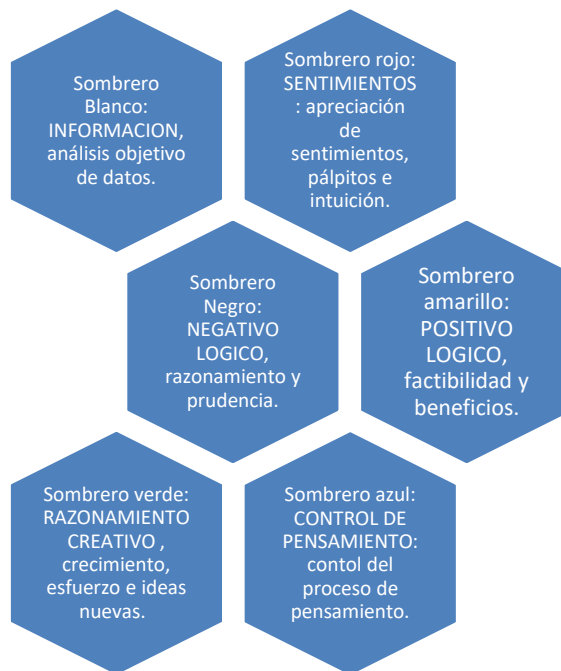


Gráfico 9: Elaboración Propia

5. Análisis de Pareto:

Se usa para determinar qué problemas requieren nuestra atención, en qué orden y que decisión debería tomarse en primera instancia, permite ordenar y dar prioridad, es decir separar lo importante de lo trivial.

Consiste en un gráfico de columnas construido sobre un par de ejes cartesianos que nos permite visualizar dónde se encuentra el cuello de botella del problema, permitiendo su rápida y efectiva solución. Es simple y muy sencillo de interpretar, es visible para todos y pueden seguirse en él las mejoras realizadas.

Puedes visitar estos links para ampliar:

- <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/> (Soporte de Minitab 18)
- <https://www.youtube.com/watch?v=vd7QVKpW27Q> (Ingenio Empresa, Diagrama de Pareto, qué es y cómo se hace, Ejemplo práctico paso a paso.)

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Aunque ya se mencionaron en la lección anterior algunas **diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo** vamos a tratar ahora de precisarlas:

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, **realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos**, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Por ejemplo, en un hospital los anestelistas forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (el jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesta no depende de la de sus compañeros).

Puede que un anestesta realice una labor fantástica mientras que el departamento en su conjunto sea un auténtico desastre.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, y que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Por ejemplo, una entidad financiera española constituyó un equipo de trabajo para analizar una oportunidad de inversión en el extranjero.

Formaban parte de este equipo desde subdirectores generales hasta empleados de reciente incorporación, especialistas en determinadas materias. Dentro del equipo todos los miembros funcionaban al mismo nivel, no había distinciones jerárquicas.

Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con: Objetivos comunes. Las metas establecidas deben de ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecución del **éxito** depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado.

Por todo lo mencionado anteriormente, te invitamos a que siempre construyas

EQUIPOS DE TRABAJO/ESTUDIO

Ellos te proveerán mejores resultados.

Bibliografía

Pichon-Rivière, Enrique; El proceso grupal, ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1999.

Blog de la Gestión e Investigación de Operaciones con tutoriales y ejercicios resueltos. Disponible en:

<https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/> (Blog de la Gestión e Investigación de Operaciones con tutoriales y ejercicios resueltos).

Aula de competencias emocionales y relacionales. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=oXUQhVL9e3o> (Universidad Politécnica de Madrid – Aula de competencias emocionales y relacionales – Santiago Scheele)

Desarrollo Profesional. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=asGkla7ZPEQ> (Desarrollo Profesional por Iván Martínez Lima)

Pareto Chart Basics. Disponible en:

<https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/> (Soporte de Minitab 18)

Diagrama de Pareto. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=vd7QVKpW27Q> (Ingenio Empresa, Diagrama de Pareto, qué es y cómo se hace, Ejemplo práctico paso a paso.)

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

<https://www.aulafacil.com/cursos/organizacion/trabajo-en-equipo/diferencias-entre-equipo-de-trabajo-y-grupo-de-trabajo-l19976>



Atribución-NoComercial-SinDerivadas

Se permite descargar esta obra y compartirla, siempre y cuando no sea modificado y/o alterarse su contenido, ni se comercializarse. Referenciarlo de la siguiente manera:

Universidad Tecnológica Nacional Regional Córdoba. Material para la Tecnicatura en Programación Semipresencial de Córdoba. Argentina.