



Grupos formales e informales y equipos de trabajo en las organizaciones

Teresa Román López
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 13 de octubre de 2016

Tabla de contenido

Introducción	2
Importancia de los grupos y equipos de trabajo en las organizaciones	3
Equipos de trabajo	4
Concepto de equipo de trabajo	5
Cohesión en el equipo: base fundamental para su integración	6
Perfil de un equipo de trabajo	7
Grupos de Trabajo	9
Grupos formales de trabajo	10
Grupos informales de trabajo	11
Formación de grupos	12
Características de un grupo	13
¿Grupos o equipos?	14
Manejo de grupos y equipos de trabajo	16
Conclusión	17
Referencias	18
Agradecimientos	20

Introducción

Gran parte de las actividades que se realizan dentro de una organización se llevan a cabo a través de grupos, puesto que éstas son conformadas por individuos que en sí mismos configuran diversas relaciones sociales, que, de alguna forma, impactan en su comportamiento dentro de la organización. Por ello, no hay duda de que todos estos grupos constituyen las unidades básicas de las organizaciones y configuran su estructura tanto formal como informal.

Así, una gran parte de los trabajos que realiza la empresa se hacen por medio de grupos estructurados ya sea en función de las tareas, las competencias de sus miembros u otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización.

Es evidente, que los grupos representan una fuente importante para el enriquecimiento y profundidad en la obtención de información positiva y negativa acerca de lo que se está realizando internamente en la organización. Asimismo, son un medio de motivación importante para los colaboradores, pues se involucran en los sistemas de participación y en la toma de decisiones de la organización, puesto que fomenta la intervención y cooperación de los integrantes del equipo en asuntos de importancia para el logro de metas estipuladas.

La importancia de los grupos y equipos de trabajo, surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados. Puesto que los grupos normalmente tienden a poseer puntos en común como: objetivos de grupo, diferenciación de funciones, sistemas de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión. Sin embargo, es el propósito del trabajo en equipo, integrar otras capacidades, ideas, habilidades y destrezas al servicio de una tarea o actividad específica, de modo tal que los resultados se obtengan de manera más rápida, efectiva y sólida.

En ese sentido, contar dentro de las organizaciones con un buen equipo multidisciplinario es esencial para un alto rendimiento en sus operaciones, ya que trabajar bajo este modelo implica buscar la sinergia en la que se enriquezca el trabajo, logrando más y mejores resultados.

Importancia de los grupos y equipos de trabajo en las organizaciones

La tendencia actual en las empresas es ir incorporando cada vez más las estructuras de grupos en los diseños organizativos, con el fin de promover el logro de altos niveles de calidad en la gestión. Sin embargo, la realidad es que la integración de grupos y equipos de trabajo supone grandes desafíos para encausar el talento colectivo y la energía de las personas. (Marín-García & Maheut, 2013)

Pero, por otra parte, al implementar el trabajo cooperativo dentro de la empresa, se crea la sinergia en la que el resultado de la suma colectiva es mayor que la individual, otorga empoderamiento a cada uno de sus miembros, asigna responsabilidad y con ello, obliga a sus integrantes a ser más pro-activos y creativos en la resolución de problemas. Asimismo, promueve estructuras de trabajo más flexibles y con menos jerarquía, en la que los miembros tienen la confianza necesaria para la toma de decisiones en conjunto y fomenta la obtención de mayor capacidad de respuesta al cambio. Finalmente, promueve el sentido de logro y pertenencia, la equidad y la amistad, con la finalidad de lograr más armonía y flujo operacional. (Importancia: Una guía de ayuda, 2016)

De esta forma, los equipos de trabajo son una de las realidades y desafíos de la administración en el entorno global y dinámico actual, pues el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios y facilita la gestión de la información y del conocimiento. Siendo entonces evidente, que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene suma importancia para su organización, utilización y multiplicación de sus resultados, como una estrategia consistente de desarrollo organizacional.

Así, el trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas, ya que ha sido observado en casos de éxito, que, cuando todos sus integrantes comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios; pues la conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos determinados. (Gómez & Acosta, 2003)

Equipos de trabajo

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos de los últimos años, han generado la necesidad en las empresas de hacer más con menos, es decir, con plantillas de un menor número de colaboradores pero que sean sustancialmente más cualificados y con mayores

niveles de responsabilidad. Por ello, contar con los mejores aliados y saberlos orientar hacia la consecución de ciertos objetivos, son retos fundamentales que determinan el éxito de una organización.

Ante tales circunstancias, el trabajo en equipo ha sido una de las respuestas al reto actual de la productividad. Sin embargo, el logro de la cohesión de los equipos de trabajo, el fomento del espíritu cooperativo, y la comunión de intereses y esfuerzos hacia un fin común, son aspectos que han observado gran dificultad en su implementación y sobre los que se debe hacer énfasis para cimentar el éxito buscado. (El trabajo en equipo.com, s.f.)

Concepto de equipo de trabajo

Se define como el conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí, que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por el cual, se consideran mutuamente responsables. Asimismo, (Alteco Consultores, s.f.) expresa, que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Ante tales definiciones, se encuentran implícitos tres elementos claves en la significación del trabajo en equipo:

1. ***Conjunto de personas:*** Los equipos de trabajo están formados por personas que aportan una serie de características diferenciales como son: experiencia, formación, personalidad, aptitudes, entre muchas otras; que influyen decisivamente en los resultados que obtienen los equipos.
2. ***Organización:*** Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una meta u objetivo determinado, en el que cada miembro del equipo, realiza una

serie de tareas de modo independiente, pero sin descartar que se es responsable del total de los resultados del equipo.

3. *Objetivo común:* Como es sabido, las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido el trabajo. Por lo que una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo, es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo. (El trabajo en equipo.com, s.f.)

Es así que cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que sus integrantes reducen la cooperación y no se alienta el logro de la cohesión de grupo, como base fundamental en este tenor.

Cohesión en el equipo: base fundamental para su integración

La cohesión es citada por (Guerrero, 2007), como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Es decir, es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste.

Los componentes de una unidad de trabajo cohesionada, valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos y adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales. En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan comportamientos que mantienen al equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos, favoreciendo las relaciones interpersonales y aportando habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. (El trabajo en equipo.com, s.f.)

En el campo organizacional, la alta cohesión en los equipos de trabajo es un arma poderosa porque se podrían conformar equipos de trabajo poderosos que cuenten con esta característica

y así, asegurar el rendimiento y la productividad que en todo momento buscan las empresas. (Guerrero, 2007)

De este modo, aquel equipo que consigue un elevado nivel de cohesión y obtiene resultados con una elevada satisfacción y motivación de sus colaboradores integrantes, es considerado un equipo de alto rendimiento. Por ello, las organizaciones hoy deben considerar como prioridad que, para competir como un ente sólido y fuerte con el respaldo de todos sus integrantes, debe por cualquier medio, lograr

cohesionados y motivados hacia un objetivo conformación de equipos

común.



Figura 1. Equipo de trabajo ^{la}
(Wuombo, s.f.)

Perfil de un equipo de trabajo

Un equipo de trabajo consolidado mantiene un nivel de autogestión suficiente para resolver los problemas y requerimientos fundamentales del trabajo; desde luego, conseguirlo no es tarea fácil. No obstante, (ENTELES, s.f.) establece el perfil de un verdadero equipo de trabajo:

1. **Misión compartida:** Los miembros del equipo cuentan con un objetivo en común, así que todos sus miembros conocen la misión, la comparten y se comprometen para cumplirla. En los equipos de alto rendimiento las misiones se comparten porque todos han participado en su definición.

-
2. Confianza: Los verdaderos equipos de trabajo cuentan con un ambiente donde todos sus miembros están involucrados y confían en sus capacidades para seguir avanzando.
 3. Comunicación: Los miembros del equipo pueden hablar y opinar sin temor a represalias o a sentir vergüenza por lo que dicen. Expresan sus opiniones y los colaboradores las apoyan o las rebaten, pero siempre en un ambiente de confianza con la finalidad de fomentar el aprendizaje colectivo.
 4. Sentido de pertenencia: Los miembros de un verdadero equipo están involucrados con las acciones del grupo y se sienten orgullosos de pertenecer a él.
 5. Distinto o extinto: La fortaleza del equipo radica en la diversidad, puesto que cada uno de sus miembros aportan cualidades y capacidades diferentes y complementarias, estimulando la creatividad.
 6. Tomar riesgos y asumir compromisos: En un equipo de trabajo se valora a las personas que se “atreven”, que experimentan, que buscan soluciones diferentes a los problemas diferentes.
En ellos, el mayor de los errores es la parálisis, y este es el error en el que nunca debe caer un equipo de trabajo.
 7. Interdependencia: En un grupo de trabajo las personas pueden y deben trabajar autónomamente, pero la suma de las capacidades multiplica la potencia del equipo.
 8. Aprendizaje continuo: Ésta es una de las formas de impulsar el trabajo en equipo. En el que se miden los resultados, y tras el análisis de los mismos se toman decisiones de mejora y cambio constante.

9. Decisiones: La toma de decisiones es en base a posturas consensuadas, ya que, si bien existe un líder, éste nunca toma las decisiones por sí mismo; y si lo hace, es para salvaguardar el bien común del equipo.

10. Liderazgo: El líder es un facilitador, no impone, consensua y dirige participativamente.

Grupos de Trabajo

Un grupo es una unidad social o un colectivo de personas que interactúan y que son interdependientes, no obstante, cuentan con características similares y realizan actividades parecidas, poseen un conjunto de valores o normas similares que regulan su comportamiento, tienen frecuentes interacciones y comparten intereses y metas comunes.

Así, un grupo goza de varias características:

- Hay más de una persona.
- Se conserva una cierta permanencia en las relaciones de sus miembros.
- Algunos miembros son más influyentes que otros.
- Hay un conjunto de normas y valores que guían el comportamiento de sus miembros.
- Existen determinadas metas de importancia que son perseguidas por el grupo.
- Sus miembros advierten que pertenecen a una entidad o unidad diferente.
- Tiene medios de comunicación. (Marín-García & Maheut, 2013)

En este caso, los miembros de un grupo son seleccionados, asignados o voluntariamente ingresados, para posteriormente designar las actividades que llevará a cabo el conjunto y como serán realizadas. Cuando se acuerda una jerarquía, el grupo identifica el trabajo o tarea específica que corresponde a cada individuo, y las fechas en que debe ser terminado el cometido para el que fueron integrados. De este modo, cuando el proyecto termina, el grupo se desintegra. (Franco, 2014)



Figura 2. Ejemplo grupos informales (Valda, 2013)

Por otra parte, los grupos pueden ser formales o informales: Formales, aquellos definidos por estructura organizativa, en cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por una empresa o institución. Asimismo, los grupos pueden subclasificarse ulteriormente en grupos de mando, de tareas, de intereses o de amistad. (Campus Virtual , s.f.)

Es necesario tener en cuenta que acorde al tipo de grupo y sus características, dependerán en gran medida los roles de los miembros, así como, las técnicas y dinámicas que se implementen, inclusive, las modalidades de liderazgo y hasta la forma de resolver los conflictos. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2015)

Grupos formales de trabajo

Los grupos formales han sido creados deliberadamente por la empresa para realizar una determinada tarea, con el propósito de alcanzar las metas organizativas. Dentro de los grupos formales, los más empleados son los grupos de mando o funcionales, que están compuestos por un mando y sus subordinados en la cadena jerárquica. Por ejemplo, los departamentos de contabilidad, recursos humanos, finanzas, ventas y otros similares, son grupos de mando o funcionales.

De igual manera, los grupos formales pueden ser permanentes o temporales; y el conjunto de relaciones jerárquicas, objetivos y normas preestablecidas que los definen conforman una estructura de roles a la cual los individuos deben ajustarse. Ya que, en los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que deben observar las personas que los conforman. (Marín-García & Maheut, 2013)

Al respecto, los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en los organigramas como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se

crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua. En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una actividad definida; por lo que se deshacen una vez que el propósito asignado ha sido cumplido.

Grupo temporal de proyectos: Se constituyen para ocuparse de una tarea o un proyecto



Figura 3. Equipos Formales Temporales

concreto, de corta duración y que no se repite con frecuencia. Una vez terminado el trabajo, el grupo desaparece y sus miembros vuelven a sus puestos anteriores o participan en un nuevo grupo.

Comités: Están formados por personas elegidas en función de sus conocimientos y experiencia, y tienen un carácter más permanente, ya que se han ideado para trabajar sobre proyectos o

tareas que se repiten. Generalmente son más asesores que decisores y sus miembros pueden

cambiar con cierta frecuencia.

Grupos para proponer sugerencias consisten en reuniones periódicas de los empleados con el fin de idear sistemas que mejoren la productividad, la calidad del producto o servicio, o las condiciones de trabajo. Algunos de los más utilizados son los círculos de calidad, grupos de mejora o grupos Kaizen, entre otros. (Marín-García & Maheut, 2013)

Grupos informales de trabajo

Los grupos informales surgen espontáneamente y se observan en todos los niveles de la organización. Son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinados por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que surgen en respuesta a la necesidad del contacto social, no obstante, son de gran importancia puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Por ejemplo, los grupos de almuerzo en el trabajo o equipos de fútbol en la empresa. (UTCV, s.f.)

De interés: Son grupos en los que algunos empleados se afilian para alcanzar objetivos específicos que le preocupan. Ejemplo: Empleados que apoyan a un empleado que ha sido despedido.

De amistad: Es cuando sus miembros tienen una característica o más en común.

El reconocimiento del rol que juegan los grupos en las organizaciones cuenta con antecedentes que destacan las experiencias en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, por medio de las cuales se observó la importante influencia que los factores sociales ejercían sobre el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, y se empezó a tomar conciencia del valor del "grupo informal".

Formación de grupos

Los grupos se desarrollan en 5 etapas:

Etapas de formación: Se lleva a cabo mediante dos fases; la primera se presenta cuando se unen personas al grupo. La segunda fase es la definición del propósito del grupo, la estructura y el liderazgo.

Etapas de tormenta: En ella se decide quien controlará al grupo y los roles que llevará a cabo cada integrante, formando una jerarquía de liderazgo.

Etapa de normalización: Etapa en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión.

Etapa de desempeño: La estructura del grupo está definida y es aceptada por los miembros del grupo. Sus esfuerzos han pasado de conocer y entender a cada uno, a trabajar en la tarea conjunta.

Etapa de terminación: En esta etapa, el grupo se prepara para desintegrarse, puesto que la atención se centra en concluir las tareas, más que en el propio desempeño. (Mignone, 2015)

Características de un grupo

Entre las características esenciales de un grupo de trabajo, pueden referirse:

1. Composición del grupo: Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los primeros, cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes.

2. Normas: Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada.

3. Funciones: Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo, puesto que cada posición en la estructura implica una conducta esperada de quien ocupa una posición.

4. Estado: Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización, en donde los individuos, tratan de obtener y mantener cierto nivel deseado.

5. Cohesión: Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Así, cuanto más cohesión exista, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. (Gómez & Acosta, 2003)

¿Grupos o equipos?

Existen múltiples definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo, sin embargo, estos términos se emplean de manera análoga e indistinta. Cuando se hace referencia a grupos y equipos de trabajo, se expresa la existencia de dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales, donde, a través de cada uno de ellos, se busca el logro de determinados propósitos que la organización establece para obtener beneficios hacia el alcance de sus objetivos. He allí la importancia del correcto manejo tanto de los grupos como de los equipos de trabajo en una organización. (Gómez & Acosta, 2003)

De este modo, cuando las decisiones, la forma de trabajo y los procesos ya se encuentran claramente definidos, se forman grupos de trabajo con la intención de llevar a cabo dichos procesos establecidos que no requieren de un convencimiento, sino de un acatamiento hasta el logro de la indicación dada; contrario a lo que ocurriría con los miembros de un equipo.

Por ello, para formar un grupo de trabajo, primeramente debe ser identificado y asignado un líder que formule el objetivo principal, los métodos de trabajo y tome decisiones adecuadas al respecto, puesto que los resultados del grupo ya se encuentran previamente definidos.

Por otra parte, como ya se ha mencionado, los miembros de equipo tienen habilidades complementarias y comparten objetivos comunes, que además, son definidos por ellos

mismos a través de la continua participación.

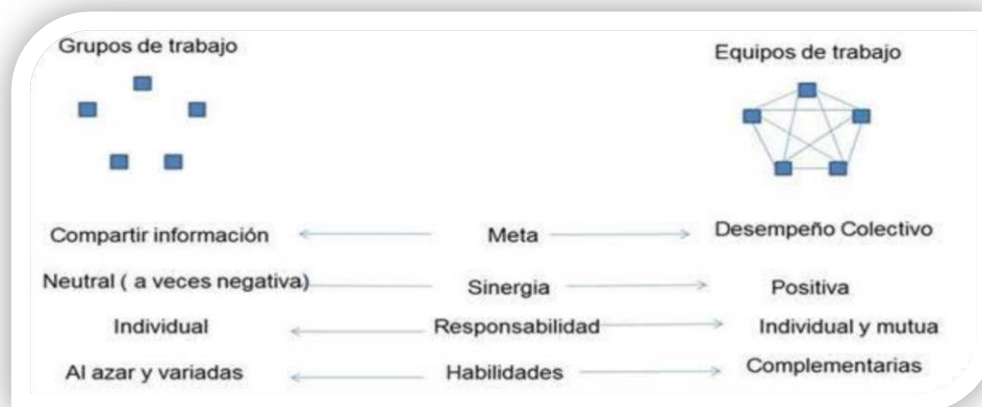


Figura 4. Grupos y equipos de trabajo (Corp Innovando Comunicación, 2012)

Así, tanto los grupos como los equipos de trabajo, presentan características propias:

Tabla 1. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo (Gómez & Acosta, 2003)

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.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Manejo de grupos y equipos de trabajo

Cuando se forma un equipo, intervienen fuerzas psicológicas que van desde la fraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen. Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada individuo aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. (Gómez & Acosta, 2003) Por ello, manejar a un equipo de trabajo implica la capacidad de usar las habilidades de cada colaborador para alcanzar todos los objetivos trazados. Sin embargo, las personalidades de cada uno de sus integrantes pueden llegar a complicar y obstaculizar el trabajo colectivo y debilitar las relaciones interpersonales. Es así que, entre la comunicación y la gestión de conflictos, los líderes usan y aprovechan diferentes formas para crear un buen ambiente de trabajo y maximizar los resultados.

En ese sentido, debemos ser persuasivos, autodisciplinados, tolerantes con los errores propios y ajenos, humildes, y sobre todo, tener y mostrar respeto por nuestros colaboradores. Puesto que la forma más sencilla de mejorar las dinámicas grupales es a través del diálogo y la discusión. Ya que al aprender sobre los tipos de comportamiento típicos que surgen y la forma de responder a ellos adecuadamente, se puede mejorar la eficacia de las discusiones grupales. Además, cada uno de los participantes probablemente tendrá una expectativa diferente de lo que va a ocurrir y cómo se llevará a cabo; siendo esta expectativa subyacente la que provoque reacciones negativas en una o más personas. (Castells, s.f.)

Entre tanto, cabe mencionar que algunas de las dinámicas para el manejo de grupos son:

Debate dirigido: Es una de las técnicas de fácil y provechosa aplicación. Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona en el rol de guía e interrogador. Es importante destacar, que no se trata de una técnica de comprobación del aprendizaje o de evaluación del aprovechamiento, sino de una técnica de aprendizaje por medio de la participación activa en el intercambio y elaboración de ideas. (UTCV, s.f.)

Focus Group: Es una técnica utilizada en la mercadotecnia y en la investigación social, donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos cualitativos y sus participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo. (UTCV, s.f.)

Grupos T: Brindan oportunidades para el autoconocimiento y el autodesarrollo, aumentan la conciencia de sí mismo y la percepción de la influencia de la conducta propia sobre los demás, con el propósito de desarrollar la capacidad para apreciar cómo los demás reaccionan ante nuestra conducta; calibrar las relaciones entre terceros; y actuar hábilmente según cada situación. Así, los grupos T ayudan al individuo a concientizar y comprender los diversos aspectos de la conducta propia, para luego introducir cambios en ella. (UTCV, s.f.)

Conclusión

En las últimas décadas, las organizaciones se han enfrentado a innumerables cambios tecnológicos y sociales que han demandado la participación colaborativa y cooperativa de todos sus integrantes. Puesto que la gran complejidad del mundo laboral ha generado el

requerimiento de una mayor diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad.

Es así que hoy día, se requiere de equipos multidisciplinarios que interactúen para conseguir mejores resultados que a una persona por sí sola, sería más complicado obtener. Por ello, los equipos de trabajo que forman una organización, son indispensables para el éxito de la misma, por lo que cuanto mayor cohesión exista en ellos, mejor resultará el cumplimiento de los objetivos trazados.

En este sentido, la formación de equipos de trabajo ofrece múltiples posibilidades de cambio, porque permite un verdadero proceso de participación en la organización, y la construcción del liderazgo como elemento clave en la modificación de perspectivas hacia el éxito individual y colectivo.

Referencias

1. *Alteco Consultores*. (s.f.). Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>
2. Campus Virtual . (s.f.). *Definición y clasificación de los grupos*. UO Virtual. Maestría en Pymes.
3. Castells, M. (s.f.). *enplenitud.com*. Obtenido de <http://www.enplenitud.com/como-dirigir-un-equipo-de-trabajo.html>
4. *Corp Innovando Comunicación*. (26 de Abril de 2012). Obtenido de <http://corpanton.blogspot.mx/2012/04/equipos-o-grupos-de-trabajo.html>
5. *El trabajo en equipo.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>
6. *ENTEELS*. (s.f.). Obtenido de Women European Entrepreneurs E-Learning Suite : <http://www.wentels.com/es/course/trabajo-en-equipo/el-perfil-de-un-verdadero-equipo-de-trabajo>

-
7. Franco. (20 de Octubre de 2014). *Procesos Administrativos*. Obtenido de <http://inteligenciadenegocioutn.blogspot.mx/2014/10/manejo-de-equipos.html>
 8. Gómez, A., & Acosta, H. (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. La Habana, Cuba.
 9. Guerrero, J. (06 de Abril de 2007). *Equipo Sinergia* . Obtenido de <http://elequipsinergia.blogspot.mx/2007/04/la-cohesin-en-los-equipos-de-trabajoen.html>
 10. *Importancia: Una guía de ayuda*. (2016). Obtenido de <http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php>
 11. Marín-García, J., & Maheut, J. (2013). *Los grupos en las empresas*. España: ETSII-Universidad Politécnica de Valencia.
 12. Mignone, F. (25 de Octubre de 2015). *Proceso administrativo*. Obtenido de <http://procesoadministrativosor2015.blogspot.mx/2015/10/grupos-definicion-ydesarrollo.html#!/2015/10/grupos-definicion-y-desarrollo.html>
 13. Servicio Nacional de Aprendizaje. (2015). *Manejo de grupos*. Colombia: FAVA.
 14. UTCV. (s.f.). *Dirección de equipos de alto rendimiento*. de Obtenido <https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/>
 15. UTCV. (s.f.). *Dirección de equipos de alto rendimiento*. de Obtenido <https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/ii-liderazgo-y-manejo-degrupos/manejo-de-grupos/grupos-t>
 16. UTCV. (s.f.). *Dirección de equipos de alto rendimiento*. de Obtenido <https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/ii-liderazgo-y-manejo-degrupos/manejo-de-grupos/focus-group>
 17. UTCV. (s.f.). *Dirección de equipos de alto rendimiento*. de Obtenido <https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/ii-liderazgo-y-manejo-degrupos/manejo-de-grupos/debate-dirigido>
 18. Valda, J. C. (13 de Diciembre de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/12/13/grupos-y-equipos-formales-e-informalesde-trabajo/>
 19. *Wuombo*. (s.f.). Obtenido de <http://wuombo.com/la-importancia-la-cohesion-dentro-lostrabajadores/>

Tabla de figuras

Figura 1. Equipo de trabajo	7
Figura 2. Ejemplo grupos informales	9
Figura 3. Equipos Formales Temporales	11
Figura 4. Grupos y equipos de trabajo (Corp Innovando Comunicación, 2012)	14

Agradecimientos

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.