

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA DEFENSA**  
**INSTITUTO DE INTELIGENCIA DE LAS FFAA**  
**ESPECIALIZACION EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN MILITAR TERRESTRE**

**Trabajo Final Integrador**

“Inclusión del Trabajo en Equipo, como una de las normas particulares doctrinarias para la organización y la dirección de Inteligencia”.

**Autor:** TENIENTE PRIMERO MATÍAS ARIEL ZEQUEIRA.

**Director:** CR (R) LEOPOLDO DANIEL LOBO.

**RESUMEN**

Las normas particulares de la Inteligencia son un conjunto de pautas doctrinarias que deberá seguir o a las que se deberá ajustar toda actividad de Inteligencia. Algunas de estas normas influyen particularmente en la organización y dirección, en tanto otras lo harán sobre la inteligencia producida<sup>1</sup> necesaria para el planeamiento o la toma de

---

<sup>1</sup> ROD-11-01 “Inteligencia Táctica”. Publico Militar. Año 2008. Pag 4.

decisiones, entendiendo que la organización de Inteligencia se organiza como un sistema, mientras que la dirección hace referencia a la conducción y gestión del área o campo para la conducción de inteligencia.

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores, particularmente en este caso, militar. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido.<sup>2</sup>

Y para su resolución, el presente TFI usará como punto de partida para el desarrollo dos teorías iniciales que orientarán y encauzarán la investigación, permitiendo explicar definiciones y actividades desde una base teórica que consolide y apoye los conceptos referidos al Trabajo en Equipo en la Inteligencia.

Desde el punto de vista de la teoría de los sistemas de Ludwig von Bertalanffy, donde las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Y desde el punto de vista del modelo de Henry Mintzberg, en la que una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en distintas tareas y su posterior coordinación, relacionándose de manera directa con el Trabajo en Equipo como una norma para la organización y dirección de Inteligencia.

**Palabras Clave:** Trabajo en Equipo, Doctrina vigente, Normas particulares, Ámbito castrense, Organización y Dirección, Fuerzas Terrestres.

---

<sup>2</sup> Gilmore, C. & Moraes, 2002.

## ÍNDICE

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                                                                                   | 4  |
| Capítulo I: El Poder y Dinámica del Trabajo en Equipo .....                                                                          | 6  |
| 1.1. Concepto general .....                                                                                                          | 6  |
| 1.2. Diferencia entre Grupo y Equipo .....                                                                                           | 7  |
| 1.3. Tabla comparativa entre Grupo y Equipo .....                                                                                    | 9  |
| 1.4. Características de un Equipo de Trabajo .....                                                                                   | 9  |
| 1.5. Bases para el Trabajo en Equipo .....                                                                                           | 10 |
| 1.6. Ventajas del Trabajo en Equipo .....                                                                                            | 13 |
| 1.7. Conclusiones parciales del Capítulo I .....                                                                                     | 14 |
| Capítulo II: Integración de las perspectivas de Mintzberg y Von Bertalanffy: Un enfoque<br>holístico para el Trabajo en Equipo ..... | 15 |
| 2.1. Introducción .....                                                                                                              | 15 |
| 2.2. La Teoría General de los Sistemas .....                                                                                         | 17 |
| 2.3. Aplicaciones en una Organización .....                                                                                          | 18 |
| 2.4. El Sistema visto desde una perspectiva holística .....                                                                          | 19 |
| 2.5. La Estructuración de los Sistemas .....                                                                                         | 19 |
| 2.6. Integrando los enfoques teóricos en la Inteligencia: beneficios, desafíos y<br>consideraciones.....                             | 21 |
| 2.7. Conclusiones parciales del Capítulo II .....                                                                                    | 23 |
| Conclusiones generales .....                                                                                                         | 25 |
| Bibliografía .....                                                                                                                   | 27 |

## INTRODUCCIÓN

Las normas particulares de organización y dirección son pautas, que se deberán seguir o las que se deberán ajustar las actividades de Inteligencia. Al mismo tiempo, su modificación podría ser de beneficio o guía a organizaciones castrenses de la fuerza, permitiendo cumplir de mejor manera la misión impuesta. La falta de información o investigaciones relacionado con el trabajo en equipo en fuerzas armadas es nula y esto

provoca desinterés o desorientación a la hora de abordar el tema para su posterior estudio e investigación y cabe destacar, además, que el hecho de que no se halle explícita una norma doctrinaria particular puede obedecer en que no se la considere como tal, o que se la considere implícita en alguna o algunas de las normas doctrinarias para la organización y dirección.

Para el ser humano en general y para el militar en particular, el hecho de que una norma exista como tal no solo llevará a su promulgación y publicación, si no que apoyará la importancia del trabajo en equipo y el valor humano que permite desarrollar en el cumplimiento de una misión u objetivo en común dentro de una organización, interconectando ideas y estudios del ámbito civil en el ámbito militar y viceversa.

Como objetivo general del trabajo me establecí evaluar al Trabajo en Equipo como posible norma particular del campo de la Conducción de Inteligencia, referida a su Organización y Dirección. Para ello, el ensayo estará estructurado en dos capítulos, que servirán como base para explicar cada uno de los temas necesarios para comprender lo expuesto y de los cuales se desprenderán los objetivos específicos señalados a continuación:

- Acotar tiempos y espacios en las actividades de Inteligencia, necesario para contribuir a su vez, en las normas para su organización y dirección (Capítulo I).
- Analizar la importancia del Trabajo en Equipo y el desarrollo de actividades de Inteligencia entre sus integrantes mediante un canal de comunicación efectivo en la organización (Capítulo II).

Para analizar el problema de nuestra investigación, se empleará el análisis bibliográfico de doctrina y documentación vigentes, artículos publicados en Internet y bibliografía específica de autores relacionados al trabajo en equipo en organizaciones empresariales del ámbito público y privado. La investigación será de tipo descriptiva y

documental, donde se describirán los conceptos básicos ya estudiados en ámbitos específicos de una organización empresarial u organizacional y sirvan como base para implementarlos en una organización militar.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PODER Y DINAMICA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

#### **1.1. Concepto General.**

Para aclarar las definiciones de Equipo variadas que existen, nos apoyaremos en distintas definiciones según varios autores en la materia. Según Koontz, un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito en

común.<sup>3</sup>

Según Stoner el equipo se definiría como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo en común.<sup>4</sup>

Según Robbins, el grupo se define como dos o más personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares.<sup>5</sup>

Otra definición que podemos tomar es la que da Reza, el cual lo menciona como un conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con otras, con comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permiten trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas.<sup>6</sup>

Cabe destacar que en este capítulo además de explicar la importancia del trabajo en equipo, también mencionare las diferencias que existen entre un grupo y un equipo, para aclarar incertidumbres que más adelante no presten confusión en el empleo dentro de una organización del ámbito militar y su aplicación como una norma particular doctrinaria para la organización y dirección de Inteligencia.

## **1.2 Diferencias entre Grupo y Equipo.**

Dichas palabras llevan a la confusión de quienes no conocen con exactitud las diferencias entre grupo y equipo, ya que de manera cotidiana ambas palabras podrían parecer iguales, pero marcan ciertas diferencias una de otra. Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos porque no poseen una meta en común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Podemos mencionar dos ejemplos claros y diferentes: los grupos “ad hoc” pueden ser formados para trabajar en una sola reunión o en proyectos de plazo

---

<sup>3</sup> KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill, 1998 Pag 576.

<sup>4</sup> STONER, James, FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR, Daniel R, Administración, Editorial Prentice Hall, 1996.

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen, P, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, 1999.

<sup>6</sup> REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en Equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, 2003.

corto y los grupos “focalizados” que son reunidos con el propósito de obtener información primaria para un proyecto y no para que sus integrantes trabajen juntos.<sup>7</sup>

Tales grupos mencionados no poseen la característica fundamental de un Equipo, que básicamente se reflejaría en tener un objetivo en común cooperando y ayudándose conjuntamente. No hay equipo sin meta compartida y es relevante mencionar que es necesario conocer la importancia de ambas definiciones, que a continuación se explican.

La importancia de conocer la diferencia entre grupo y equipo dentro de una organización militar tiene implicaciones significativas en términos de desempeño, efectividad y logro de los objetivos. Al comprender las características y dinámicas de los grupos y equipos, los líderes militares pueden tomar decisiones informadas sobre cómo estructurar y gestionar a sus subordinados para maximizar el éxito de las operaciones. Existen muchas razones existentes para desarrollar, pero solo se mencionan algunas claves como:

- a) Optimización del rendimiento: Al comprender la diferencia entre grupo y equipo, los Jefes y Comandantes militares pueden identificar la estructura adecuada para las tareas y objetivos específicos. Si se requiere una interdependencia fuerte y una colaboración constante, la formación de equipos con roles y responsabilidades complementarios puede maximizar el rendimiento colectivo. Por otro lado, si la tarea es más individual y no requiere una interacción constante, la organización en grupos puede ser más adecuada. Esto permite asignar tareas y recursos de manera más eficiente.
- b) Maximización de la sinergia: La sinergia se produce cuando las habilidades, conocimientos y esfuerzos de los miembros del equipo se combinan y amplifican para lograr resultados superiores a las capacidades individuales. Al comprender la diferencia entre grupo y equipo, se puede trabajar en la creación de equipos que aprovechen la sinergia y maximicen el rendimiento en las operaciones militares.
- c) Desarrollo de la cultura organizativa: La diferencia entre grupo y equipo también influye en la cultura organizativa. En una organización militar, se

---

<sup>7</sup> AITECO, Trabajo en Equipo, <http://www.aiteco.com/equivalent.htm>,

puede promover una cultura que valore y fomente el trabajo en equipo, donde los miembros comprendan la importancia de la colaboración, la comunicación y el apoyo mutuo para lograr el cumplimiento de objetivos. Esto puede tener un impacto positivo en la cohesión y el rendimiento general de la organización.

- d) **Gestión de talento:** La comprensión de la diferencia entre grupo y equipo también ayuda en la gestión del talento en una organización militar. Al reconocer las habilidades y fortalezas individuales, los Jefes y Comandantes pueden asignar a los miembros del equipo a roles que aprovechen al máximo sus capacidades y contribuyan al éxito de la organización en general. Esto fomenta la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo, lo que a su vez puede mejorar el desempeño y la retención del talento. Philip Van Auken, en *The Well Managed Ministry* (El ministerio bien administrado), reconoce esto como el Principio del nicho: “Las personas que ocupan un lugar exclusivo en el equipo se sienten especiales y se desempeñan de manera especial. Esto humaniza el trabajo en conjunto”.

En resumen, conocer la diferencia entre grupo y equipo dentro de una organización militar permite a los Jefes y Comandantes tomar decisiones informadas sobre cómo estructurar y gestionar a sus subordinados para optimizar el rendimiento, maximizar la sinergia, desarrollar la cultura organizativa y gestionar el talento de manera efectiva. Esto contribuye al éxito general de las operaciones militares.

### **1.3. Tabla comparativa entre Grupo y Equipo.**

| <b>GRUPO</b> | <b>EQUIPO</b> |
|--------------|---------------|
|--------------|---------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>. Carencia de visión y misión</li> <li>. Intereses personales</li> <li>. Comunicación limitada</li> <li>. Individualismo</li> <li>. Desconfianza entre sus miembros</li> <li>. Apatía</li> <li>. Decisiones unilaterales</li> <li>. Crítica destructiva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Visión y misión definida</li> <li>. Objetivos y metas en común</li> <li>. Comunicación abierta y honesta</li> <li>. Cooperación</li> <li>. Confianza entre sus miembros</li> <li>. Empatía</li> <li>. Participación en la toma de decisiones</li> <li>. Retroalimentación</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 1. Diferencias entre Grupo y Equipo.<sup>8</sup>

#### 1.4. Características de un Equipo de Trabajo.

Las características de un equipo de trabajo no determinarán por si solas el correcto empleo del mismo, pero si logran unificar metas, formas de trabajo y lo más importante; la cohesión del mismo para una óptima obtención de un resultado en común previamente planificado y ejecutado.

Entre las características principales podemos mencionar: <sup>9</sup>

- Tener criterios claros y metas definidas con respecto a las actividades del grupo.
- Las actividades del equipo son parte de las funciones.
- Respeto a la cualidad humana de los subalternos.
- Misión clara y compartida.
- Confianza mutua.
- Distribuir las funciones de manera equitativa.
- Metas específicas de ejecución.
- Dedicar el esfuerzo para la capacitación de sublíderes.
- Procedimientos claramente definidos como podrán ser:
  - a) Flujo de información.

<sup>8</sup> COTTÍN, Belloso, Adrián G, Diferencia entre Grupo y Equipo, 2007.

<sup>9</sup> NAKAYAMA, Yoshio, Características que se exigen al líder por parte de los miembros del equipo, 2006.

- b) Toma de decisiones.
- c) Resolución de problemas.
- d) Manejo de conflictos.

Estas características por si solas no conducirán a ningún camino. Se apoyará en la buena conducción de un líder de equipo que explote al máximo las capacidades del grupo, minimizando las debilidades y potenciando a cada integrante en su punto más fuerte. Cabe recordar nuevamente que, el correcto trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo bien coordinado, en el que todos y absolutamente todos los participantes intercambian sus experiencias, respetan roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta, facilitando el buen liderazgo, el tiempo disponible, la coherencia entre los miembros y la meta en común, un buen clima interno y la participación.

Además, esta dinámica de trabajo nos facilitará, entre otras cosas:

- Tener clara la misión, visión, propósitos, objetivos y metas en común.
- Conocer en profundidad el desarrollo del equipo.
- Organización interna del equipo.
- Experiencia de sus miembros y del equipo como un todo.

### **1.5. Bases del Trabajo en Equipo.**

Las bases sólidas para el logro del trabajo en equipo las podemos resumir en cinco C(s) como podemos detallar a continuación: <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [https://www.academia.edu/7267636/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO\\_TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO](https://www.academia.edu/7267636/TRABAJO_EN_EQUIPO_TRABAJO_EN_EQUIPO).



Es de suma importancia poder entender cada uno de los significados que cada palabra del ciclo de las Cinco C(s), debido a que de esta manera podemos comprender la naturaleza de acción que cada una de esas palabras aportan y se complementan entre sí.

Podemos explicar a la coordinación, dentro de una organización militar, como toda actividad indispensable llevada a cabo entre diferentes unidades, personas y niveles jerárquicos, y que es crucial para lograr los objetivos. Sin trabajo en equipo, la coordinación se ve comprometida y puede haber una falta de sincronización entre las acciones, lo que puede llevar a confusiones, errores y resultados no óptimos.

La comunicación, actividad efectiva y esencial en un entorno militar. Sin trabajo en equipo, la comunicación puede ser deficiente o fragmentada, dificultando la transmisión de información importante, la toma de decisiones informadas y la adaptación a situaciones cambiantes en tiempo real, pudiendo tener un impacto negativo en la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de toda operación militar.

La confianza, y por consiguiente la camaradería, se fomentará entre los miembros del equipo. La confianza en las habilidades y capacidades de los miembros del equipo es fundamental para superar los desafíos y trabajar juntos en entornos de decisión y situaciones bajo presión. La confianza mutua también promueve la cooperación y el apoyo entre los miembros del equipo.

El compromiso, puede ser entendido como la disposición y dedicación de los miembros del equipo para cumplir con sus responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos de la organización. Implica un sentido de lealtad, dedicación y entrega hacia la misión y los valores de la organización militar. Se caracteriza por la lealtad, la responsabilidad, la entrega, la colaboración y la adaptabilidad. Los miembros comprometidos muestran una dedicación total hacia la misión y los valores de la organización, trabajando de manera colaborativa y esforzándose por alcanzar los objetivos establecidos.

La complementariedad, derivada de la palabra complemento, hace referencia a la combinación de habilidades, conocimientos y roles de los miembros del equipo para lograr una sinergia y eficacia máximas en la consecución de los objetivos de la organización. Se trata de reconocer y aprovechar las fortalezas individuales de cada miembro para crear un conjunto completo de capacidades y recursos que se complementen entre sí. Se basa en la diversidad de habilidades y conocimientos, roles y responsabilidades, trabajo en equipo, sinergia, eficacia, adaptabilidad y flexibilidad, que aprovecha las fortalezas individuales y crea un conjunto único de capacidades, maximizando el potencial de la organización para enfrentar y superar los desafíos en su entorno operativo.

Cabe mencionar que esas cinco palabras por si solas no representan sólidamente una acción por si solas, deberán encontrarse ejecutándose en un sistema humano de equipo integro para poder explotar al máximo en la organización. Ni tampoco se puede creer que si se respeta a raja tabla ese orden en sentido de las agujas del reloj o viceversa se va a lograr que la eficiencia y eficacia del trabajo en equipo aumente considerablemente. Esta acción va a tender a aumentar considerablemente el rendimiento de un equipo sumado a otros factores que más adelante se explicara.

## **1.6. Ventajas del Trabajo en Equipo.**

Incentivar en una organización el trabajo en equipo, no solo que se verá aumentado el compañerismo (uno es una cifra muy pequeña para alcanzar la grandeza), sino que, además, producirá un impacto en dos aspectos esenciales: para los individuos y para la organización, teniendo en cuenta que, si se desea obtener un resultado valioso, la unión de todos es esencial.

De entre las ventajas para cada individuo integrante de la organización podemos mencionar:

- Al compartir los trabajos más difíciles se realizan los mismos con menos rigidez.
- Al buscar soluciones con distintos puntos de vista a un problema se comparte la responsabilidad entre todos.
- Un trabajo en grupo bien realizado otorga una gratificación individual importante.
- Se comparten los reconocimientos profesionales por el logro obtenido.
- Se dispone de más información en cada uno de los individuos que al realizar un trabajo de manera aislada o separados.
- Minimiza, en caso de error, las frustraciones personales.
- Al integrar las personas, se logran conocer las aptitudes de cada uno de los integrantes.
- Aumenta la flexibilidad para resolver problemas o situaciones inesperadas.
- Se aprende a escuchar y a aceptar la crítica constructiva.

Y, por último, algunas ventajas para la organización:

- Aumenta el compromiso con la organización.
- Mayor conocimiento de información.
- Aparecen nuevas formas o métodos para la resolución de problemas.
- Los puntos de vista son más variados y abundantes.

- Al contar con el trabajo grupal, se minimizan los tiempos de investigación y resolución de problemas.
- Identificación con la organización.
- Aprendizaje mutuo entre sus integrantes.

### **1.7. Conclusiones parciales del Capítulo I.**

Con todo lo anterior expuesto se puede concluir que el trabajo en equipo es fundamental en una organización militar, ya que proporciona numerosos beneficios para lograr los objetivos y el éxito en el desarrollo del planeamiento, actividades y operaciones. El trabajo en equipo eficaz promueve la coordinación, la comunicación efectiva y la sinergia entre los miembros, lo que lleva a una mayor eficiencia y efectividad en el logro de las metas. La complementariedad de habilidades y conocimientos permite a los equipos militares abordar una amplia gama de desafíos de manera integral.

Sin embargo, también existen desafíos y posibles aspectos negativos asociados al trabajo en equipo en una organización militar. La falta de sincronización, la coordinación deficiente y los problemas de comunicación pueden surgir si los equipos no funcionan de manera efectiva. Además, las dinámicas internas; como conflictos de personalidad, egos o el ejercicio del comando<sup>11</sup> (fricciones propias de toda organización humana) pueden afectar la cohesión del equipo y disminuir su rendimiento.

Por lo tanto, es esencial abordar estos desafíos y fomentar un trabajo en equipo sólido en una organización militar. Esto se puede lograr mediante la promoción de una cultura de colaboración y apoyo mutuo, una comunicación clara y abierta, y el establecimiento de roles y responsabilidades bien definidos. Además, se deben proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades para fortalecer la capacidad de trabajo en equipo de sus miembros. Hacer que esos miembros trabajen unidos puede significar un gran desafío y

---

<sup>11</sup> ROB – 00 – 01 “Conducción para las Fuerzas Terrestres”. Publico Militar. Año 2015. Cap III. Pag 3.

requiere un buen liderazgo. El talento gana los partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan los campeonatos.<sup>12</sup>

En resumen, el trabajo en equipo en una organización militar tiene beneficios significativos, como la coordinación efectiva y la sinergia, pero también presenta desafíos potenciales. Al reconocer y abordar estos desafíos, una organización militar puede aprovechar al máximo los aspectos positivos del trabajo en equipo y minimizar los negativos, mejorando así su rendimiento y su capacidad para alcanzar los objetivos o el cumplimiento de la misión.

## **CAPÍTULO II**

### **INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE MINTZBERG Y VON BERTALANFFY: UN ENFOQUE HOLÍSTICO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.**

#### **2.1. Introducción.**

En el ámbito organizacional, el trabajo en equipo ha adquirido una relevancia cada vez mayor, ya que se reconoce como un elemento clave para alcanzar el éxito y la efectividad en el logro de los objetivos empresariales, y en el caso que nos compete, para el logro de objetivos o el cumplimiento de la misión. El trabajo en equipo implica la colaboración y la interacción de personas o miembros integrantes de una organización militar con habilidades complementarias, con el fin de enfrentar desafíos y alcanzar metas de manera conjunta.

En este capítulo, exploraremos el trabajo en equipo desde el punto de vista de dos destacados teóricos: Ludwig Von Bertalanffy y Henry Mintzberg. Estos enfoques nos permitirán analizar el trabajo en equipo desde una perspectiva sistémica y holística, considerando tanto los aspectos interpersonales como las dinámicas organizativas.

---

<sup>12</sup> JORDAN, Michael y VANCIL, Mark "I Can't Accept Not Trying", San Francisco: Harper, 1994.

La teoría de los sistemas de Von Bertalanffy nos brinda un marco conceptual para comprender cómo los equipos de trabajo se integran en el entramado de la organización. Von Bertalanffy propuso que los sistemas son entidades interdependientes, donde las partes individuales interactúan y se influyen mutuamente. De esta manera, podemos abordar el trabajo en equipo como un sistema complejo, donde cada miembro del equipo desempeña un papel crucial en el funcionamiento global de la organización. Exploraremos cómo las interacciones entre los miembros del equipo y su integración dentro del sistema organizativo pueden influir en el rendimiento y la productividad del equipo.

Por otro lado, Mintzberg, reconocido por su enfoque en la gestión y la estructura organizativa, nos brinda una perspectiva valiosa para analizar las dinámicas internas de los equipos de trabajo. Mintzberg enfatiza la importancia de los roles y las interacciones en el contexto del trabajo en equipo. Examinaremos cómo los roles asignados, la distribución de responsabilidades y la comunicación entre los miembros del equipo pueden influir en el desempeño colectivo y la consecución de metas.

A lo largo de este capítulo, exploraremos las contribuciones teóricas de Von Bertalanffy y Mintzberg, y las integraremos en un enfoque comprensivo del trabajo en equipo. Consideraremos cómo estas perspectivas nos permiten comprender tanto los aspectos interpersonales y grupales del trabajo en equipo, así como su inserción en el contexto organizativo más amplio.

En última instancia, el objetivo ulterior es brindar una visión integral y enriquecedora del trabajo en equipo, que permita a los Jefes y Comandantes comprender y abordar los desafíos y oportunidades que surgen en este ámbito. Al combinar la visión sistémica de Von Bertalanffy y la perspectiva organizativa de Mintzberg, se busca proporcionar un marco teórico sólido para el análisis y la mejora del trabajo en equipo en diferentes contextos enmarcados dentro de una organización militar.

## 2.2. La Teoría General de los Sistemas.

La teoría de los sistemas de Ludwig Von Bertalanffy es un enfoque interdisciplinario que busca comprender y describir los sistemas complejos presentes en la naturaleza, la sociedad y otras áreas de estudio, en el caso que nos compete, una organización militar. Esta teoría propone que los sistemas pueden ser analizados y comprendidos en su totalidad, más allá de la suma de sus partes individuales, mencionado por el autor como “enfoque de sistemas”.<sup>13</sup>

En el centro de la teoría de los sistemas de Von Bertalanffy se encuentra el concepto de totalidad. Según él, un sistema es una entidad integrada y organizada, compuesta por componentes interrelacionados que funcionan como un todo coherente. Esto implica que las propiedades y el comportamiento del sistema no pueden entenderse completamente al analizar sus partes por separado, sino que requieren un enfoque que considere las interacciones y las relaciones entre las partes.

La teoría de los sistemas se basa en una serie de principios fundamentales. Uno de ellos es la idea de jerarquía, que postula que los sistemas pueden ser descritos en diferentes niveles jerárquicos, desde los componentes más básicos hasta el sistema completo. Cada nivel tiene sus propias propiedades y funciones, y está interconectado con los niveles superiores y/o inferiores. Esta jerarquía de sistemas permite una comprensión más completa y detallada de la organización y la estructura de los sistemas.

Otro principio clave de la teoría de los sistemas es la interdependencia. Los componentes de un sistema están interconectados y se influyen mutuamente. Los cambios en un componente pueden tener efectos en todo el sistema. Esta interdependencia implica que las partes de un sistema no pueden ser estudiadas de manera aislada, sino que deben ser consideradas en relación con las demás. Por lo tanto, la teoría de los sistemas aboga por un

---

<sup>13</sup> VON BERTALANFFY, Ludwig, Teoría General de los Sistemas, Fondo de Cultura Económica México, 1976, Pag 2.

enfoque holístico que tome en cuenta las múltiples interacciones y relaciones dentro de un sistema.

El principio de equifinalidad es otro aspecto importante de la teoría de los sistemas. Este principio sostiene que los sistemas pueden llegar al mismo estado final a través de diferentes trayectorias o procesos. Hay múltiples formas de lograr un objetivo o resultado en un sistema dado. Esta idea desafía la noción de que existe una única solución o camino correcto, y reconoce la flexibilidad y la adaptabilidad inherentes a los sistemas.

La homeostasis es otro concepto central en la teoría de los sistemas. Se refiere a la capacidad de un sistema para mantener un equilibrio o estabilidad dinámica frente a cambios y perturbaciones externas. Los sistemas tienden a buscar un estado de equilibrio que les permita funcionar de manera eficiente y adaptarse a su entorno. La homeostasis implica la presencia de mecanismos internos de retroalimentación y autorregulación que permiten al sistema mantener su estabilidad.

Proporciona, además, un marco conceptual para comprender la complejidad y la interconexión de los fenómenos en el mundo, fomentando un enfoque holístico y sistemático en la investigación y el análisis de los sistemas.

### **2.3. Aplicaciones en una Organización.**

La Teoría General de Sistemas tiene diversas aplicaciones prácticas en el ámbito empresarial y también organizacional. Algunas de estas aplicaciones incluyen:

- a) **Análisis de sistemas:** La teoría proporciona herramientas y enfoques para analizar y comprender los diferentes sistemas dentro de una organización, como el sistema de producción (entiéndase como un órgano de dirección de Inteligencia) o el sistema de recursos humanos. Esto permite identificar interconexiones, puntos de mejora y oportunidades de optimización.
- b) **Gestión de procesos:** La teoría ayuda a comprender los procesos organizacionales como sistemas interconectados. Esto permite identificar

cuellos de botella, ineficiencias y áreas de mejora en los procesos, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y productividad.

- c) Pensamiento sistémico: La teoría fomenta el pensamiento sistémico, que es la capacidad de ver una organización como un sistema completo en lugar de partes aisladas. Esto ayuda a los Jefes y Comandantes a tomar decisiones con mayor información y considerar las implicaciones a largo plazo de sus acciones.
- d) Gestión del cambio: La teoría proporciona un marco para comprender cómo los cambios en un sistema pueden afectar a otros sistemas dentro de una organización. Esto es especialmente relevante en situaciones de cambio organizacional, donde la comprensión de las interconexiones y las posibles consecuencias puede ayudar a gestionar el cambio de manera más efectiva.

## **2.4. El sistema visto desde una perspectiva holística.**

Un enfoque holístico implica considerar y tratar a la organización como un todo integrado, más que la suma de sus partes. En lugar de centrarse únicamente en áreas o funciones específicas, se busca comprender cómo todas las partes de la organización interactúan y contribuyen al logro de los objetivos o misiones impuestas. Se toma en cuenta la interdependencia de las diferentes áreas y se busca optimizar el funcionamiento global de la organización en lugar de maximizar el desempeño por partes aisladas.

## **2.5. La Estructuración de los Sistemas.**

La estructuración de los sistemas de Mintzberg es un enfoque de gestión que se basa en comprender y diseñar las estructuras organizativas de las empresas, pudiéndose considerar como empresa administrativa a una organización militar debido a su estructura organizativa, gestión de recursos, toma de decisiones estratégicas y coordinación de operaciones de carácter complejo. Este enfoque proporciona un marco conceptual para analizar cómo se configuran y operan los sistemas en el ámbito empresarial.

En la teoría de la estructuración de los sistemas de Mintzberg, se considera que la estructura organizativa es un factor determinante en el desempeño de una empresa. Mintzberg propone diferentes componentes y dimensiones clave que deben tenerse en cuenta al diseñar la estructura de una organización, pudiéndose en este caso, ser aplicadas a una organización castrense, ya que implica la definición clara de tareas, la coordinación efectiva, la delegación de autoridad (no de responsabilidad), la gestión de información y la configuración de mecanismos de control para lograr el desarrollo de operaciones exitosas.

El primer componente es la división del trabajo. Mintzberg argumenta que las organizaciones deben definir claramente las tareas y las responsabilidades de los miembros del equipo. Esto implica una segmentación y especialización de las funciones y actividades, lo que permite una mayor eficiencia y enfoque en áreas específicas de expertise.

Otro componente fundamental es la coordinación. Mintzberg reconoce que, a medida que una organización crece y se vuelve más compleja, se requiere una mayor coordinación para garantizar la coherencia y la sinergia entre las diferentes partes. Se proponen diferentes mecanismos de coordinación, como la supervisión directa, la estandarización de procesos y resultados y la mutualidad. Cabe destacar que también podrá la organización optar por la coordinación sin la supervisión directa, como menciona Mintzberg, normalizándose.<sup>14</sup>

El tercer componente se refiere a la configuración de la autoridad y el poder. Mintzberg argumenta que es importante definir y distribuir claramente la autoridad dentro de una organización. Esto incluye la designación de roles de liderazgo y la asignación de responsabilidades y niveles de toma de decisiones. La forma en que se estructura la autoridad afecta la eficiencia y la agilidad de la organización, así como la motivación y el empoderamiento de los miembros del equipo.

Además, Mintzberg destaca la importancia de los sistemas de información en la estructuración de los sistemas. La disponibilidad y la calidad de la información son fundamentales para la toma de decisiones informadas y la comunicación efectiva dentro de la

---

<sup>14</sup> MINTZBERG, Henry, La Estructura de las Organizaciones, Editorial Ariel, 1988, Pag 29.

organización. Se deben establecer sistemas de información claros y eficientes para garantizar que la misma fluya adecuadamente entre los diferentes niveles y áreas de la organización, entendiéndose como un sistema integrado de Inteligencia, donde cada nivel integrará la información para evitar saturación en la comunicación y agilizar el sistema.<sup>15</sup>

Otro aspecto relevante es la configuración de los mecanismos de control. Mintzberg argumenta que las organizaciones deben establecer sistemas de control que permitan evaluar el desempeño y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por último, Mintzberg hace hincapié en la importancia de la cultura organizativa en la estructuración de los sistemas. La cultura organizativa se refiere a los valores, las normas y las creencias compartidas por los miembros de la organización. Esta cultura influye en la forma en que se estructuran los sistemas y cómo se toman decisiones. Una cultura sólida y coherente puede promover la cooperación, la innovación y la cohesión en la organización.

En resumen, la estructuración de los sistemas de Mintzberg proporciona un marco integral para diseñar y comprender las estructuras organizativas en el ámbito empresarial. Al considerar componentes como la división del trabajo, la coordinación, la autoridad y el poder, los sistemas de información, los mecanismos de control y la cultura organizativa, se puede lograr una estructura eficiente y efectiva que promueva el éxito y el crecimiento de la organización.

## **2.6. Integrando los Enfoques Teóricos en la Inteligencia: Beneficios, Desafíos y Consideraciones.**

La integración de la teoría general de los sistemas de Von Bertalanffy y la estructura de los sistemas de Mintzberg en el ámbito de la inteligencia militar puede proporcionar beneficios significativos, pero también implica desafíos y consideraciones importantes. Al combinar estos enfoques teóricos, se puede lograr una mayor comprensión y

---

<sup>15</sup> ROD-11-01 "Inteligencia Táctica". Publico Militar. Año 2008. Pag 16.

optimización de los procesos de inteligencia en sus órganos de dirección y toma de decisiones que permitan asesorar y asistir de manera precisa.

La teoría general de los sistemas de Von Bertalanffy ofrece un marco conceptual para comprender los sistemas complejos en su totalidad, considerando las interacciones y relaciones entre las partes. Aplicada a la inteligencia militar, esta teoría puede ayudar a comprender la naturaleza interconectada de los diferentes elementos que componen el ciclo de producción de inteligencia.<sup>16</sup>

La inteligencia militar es un sistema complejo en sí mismo, con numerosos componentes y subsistemas que interactúan entre sí. Von Bertalanffy argumenta que los sistemas deben ser analizados y comprendidos en su totalidad, en lugar de simplemente examinar sus partes individuales. Al aplicar este enfoque a la inteligencia, se puede mejorar la coordinación y la eficiencia del proceso, al considerar cómo los diferentes elementos se relacionan y afectan mutuamente.

Por otro lado, la estructura de los sistemas de Mintzberg proporciona un marco para diseñar las estructuras organizativas de manera efectiva. En el contexto de la inteligencia, esto implica establecer una estructura clara y eficiente que facilite la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones, que puede ser aplicado tanto a los órganos de dirección como a sus medios de ejecución.

La estructura organizativa podrá variar según las necesidades y las características de la organización en particular. Sin embargo, la división del trabajo, la coordinación, la autoridad y el establecimiento de los mecanismos de control siguen siendo elementos esenciales.

La división del trabajo implica asignar roles y responsabilidades claras a los miembros del equipo de inteligencia, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos

---

<sup>16</sup> ROD – 11 – 01 “Inteligencia Táctica”, Publico Militar, 2008, Cap I, Pag 13.

específicos. Esto permite una especialización y un enfoque más efectivo en áreas de expertise particulares, como la obtención de información o el proceso de la información obtenida.

La coordinación es crucial para asegurar que los diferentes elementos del proceso de inteligencia trabajen en conjunto de manera sinérgica. Esto implica establecer canales de comunicación efectivos y fomentar la colaboración entre los miembros del órgano de dirección y del personal que compone los medios de ejecución. La coordinación adecuada garantiza una distribución eficiente de actividades que ejecutan sus órganos componentes.

El establecimiento de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa implica asignar niveles de toma de decisiones y responsabilidad claros. Esto permite una toma de decisiones ágil y oportuna, así como la capacidad de respuesta adecuada ante situaciones cambiantes. Además, la configuración de mecanismos de control y supervisión garantiza la calidad y la integridad en el ciclo de producción de inteligencia.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta los posibles desafíos y aspectos negativos al integrar estos enfoques teóricos. La complejidad inherente de los sistemas y la necesidad de coordinación y comunicación efectivas pueden presentar desafíos operativos y logísticos en el contexto militar. Además, la rigidez estructural puede dificultar la adaptabilidad y la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas o cambiantes.

## **2.7. Conclusiones Parciales del Capítulo II.**

Con lo expuesto en este capítulo podemos concluir que el trabajo en equipo se convierte en el motor que impulsa la recopilación, análisis y utilización efectiva de la información, permitiendo una toma de decisiones clara y fundamentadas a los Jefes y Comandantes.

Desde la perspectiva de Von Bertalanffy, el trabajo en equipo se basa en la idea de que los sistemas son más que la suma de sus partes individuales. Cada miembro del equipo de inteligencia aporta su experiencia y conocimientos únicos, y al unir sus esfuerzos, se crea

una sinergia poderosa. El intercambio de ideas, la colaboración y la complementariedad de habilidades permiten que el equipo supere obstáculos y genere soluciones innovadoras.

Por otro lado, la estructuración de las organizaciones de Mintzberg proporciona el marco adecuado para optimizar el trabajo en equipo. Una estructura organizativa clara y bien definida asigna roles y responsabilidades específicos, evitando confusiones y superposiciones. Además, establece canales de comunicación efectivos que facilitan la interacción fluida entre los miembros del equipo. Esto promueve un intercambio constante de información y conocimientos, lo cual es esencial en un entorno de inteligencia dinámico y en constante evolución.

La integración del trabajo en equipo en la teoría general de los sistemas de Von Bertalanffy y la estructuración de las organizaciones de Mintzberg también tiene implicaciones significativas para el desarrollo de actividades de inteligencia. En primer lugar, el trabajo en equipo permite una mayor eficiencia y efectividad en la recopilación de información. Los miembros del equipo pueden dividir las tareas de recolección y análisis, aprovechando la experiencia individual y acelerando el proceso de obtención de información.

Además, el trabajo en equipo promueve un análisis más completo y multidimensional de la información de inteligencia. Cada miembro aporta su perspectiva única, lo que enriquece la evaluación y el entendimiento de la situación. Esto permite una toma de decisiones más informada y fundamentada, reduciendo los riesgos y aumentando la probabilidad de éxito en el desarrollo de las operaciones.

El trabajo en equipo también fomenta la creatividad y la innovación. La diversidad de ideas y la capacidad de pensar en conjunto permiten una generación de soluciones más amplia y original. Los miembros del equipo pueden desafiar las suposiciones existentes, proponer enfoques alternativos y descubrir nuevas formas de abordar desafíos.

Se promueve, en el equipo, una mayor responsabilidad y rendición de cuentas. Los miembros se apoyan mutuamente, comparten la carga de trabajo y se aseguran de que se

cumplan los plazos y los objetivos establecidos. Esto crea una cultura de compromiso y excelencia, donde cada miembro se siente parte integral del equipo y se esfuerza por alcanzar los mejores resultados posibles.

Sin embargo, es importante reconocer que el trabajo en equipo también puede presentar desafíos. Las diferencias de opinión, los conflictos interpersonales y la falta de comunicación efectiva pueden obstaculizar la colaboración y el rendimiento. Por lo tanto, es fundamental establecer un ambiente de confianza y respeto mutuo, fomentar la comunicación abierta y proporcionar oportunidades para resolver conflictos de manera constructiva.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

La inclusión del trabajo en equipo como una norma particular dentro de las normas de organización y dirección de inteligencia es de vital importancia para garantizar el éxito y la eficacia de las operaciones de inteligencia. Si bien la seguridad, flexibilidad, la iniciativa, la especialización y la autonomía son fundamentales, el trabajo en equipo actúa como el hilo conductor que une y potencia todas estas normas, generando un entorno colaborativo y altamente productivo.

El trabajo en equipo fomenta la flexibilidad al permitir que los miembros del equipo se adapten rápidamente a los cambios en el entorno en el desarrollo de las actividades de inteligencia. Mediante la colaboración, el intercambio de ideas y la cooperación activa, el equipo puede identificar y abordar rápidamente los nuevos elementos de juicio o situaciones inesperadas, ajustando estrategias y tácticas de manera ágil y efectiva.

Asimismo, el trabajo en equipo impulsa la iniciativa al promover la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones. La diversidad de perspectivas y conocimientos en el equipo de inteligencia enriquece el proceso de análisis y permite que las ideas innovadoras prosperen. Cada miembro tiene la oportunidad de contribuir con su

experiencia y conocimientos especializados, lo que fomenta la creatividad y la generación de soluciones inteligentes y audaces.

La especialización se ve reforzada por el trabajo en equipo, ya que cada miembro puede enfocarse en áreas específicas de expertise y compartir su conocimiento con el resto del equipo. Esto permite una mayor profundidad y precisión en el análisis de la información, maximizando la calidad y la relevancia de los resultados obtenidos. La sinergia generada por la integración de diferentes especializaciones contribuye a una visión más integral y completa de la situación, evitando sesgos y limitaciones propias de un enfoque individual.

Por último, el trabajo en equipo fomenta la autonomía al permitir que los miembros del equipo asuman responsabilidades y tomen decisiones dentro de sus áreas de competencia. Si bien se promueve la colaboración y la interdependencia, también se reconoce la importancia de que cada miembro pueda ejercer autonomía en la ejecución de sus tareas. Esto fomenta la confianza mutua y el empoderamiento, lo que a su vez conduce a un mayor compromiso y rendimiento individual y colectivo.

Desarrollado en este y teniendo en cuenta lo expuesto en el anterior capítulo podemos concluir que, la inclusión del trabajo en equipo como una norma particular dentro de las normas de organización y dirección de inteligencia fortalece y complementa a las normas de seguridad, flexibilidad, iniciativa, especialización y autonomía. El trabajo en equipo potencia la capacidad de adaptación, la generación de ideas innovadoras, la profundidad del análisis y el empoderamiento individual y colectivo. Al promover la colaboración y la cooperación activa entre los miembros del equipo, se crea un entorno propicio para la excelencia en la dirección, obtención, proceso de la información y posterior diseminación de la inteligencia producida, mejorando así el asesoramiento y asistencia al Jefe o Comandante y el logro en el cumplimiento de las misiones u objetivos impuestos.

## **Bibliografía**

- Maxwell, John C. (2009). *El ABC del Trabajo en Equipo*. V&R Editoras.
- Mintzberg, Henry. (2005). *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel S.A.
- Von Bertalanffy, Ludwig. (1989). *Teoria General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Economica S.A.
- ROD-11-01 Inteligencia Táctica. Publico Militar. Año 2008.
- ROB – 00 – 01 Conducción para las Fuerzas Terrestres. Publico Militar. Año 2015.
- Cottín, Belloso, Adrián G. (2007). *Diferencia entre Grupo y Equipo*.
- Nakayama, Yoshio. (2006). *Características que se exigen al líder por parte de los miembros del equipo*.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. (1998). *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill.
- Stoner, James, Freeman, R. Eduard, Gilbert Jr, Daniel R. (1996). *Administración*. Editorial Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall.