



gotas de  
conocimiento



**CÓMO LOGRAR LA DESEADA ARMONÍA**

# Trabajo en Equipo

por **María Gabriela González R.**

**BSN** medical

Compilación y Desarrollo: **Rogelio Carrillo Penso**

## PRÓLOGO

María Gabriela es Asistente Administrativo en las operaciones de planta de una empresa venezolana dedicada a la fabricación de vendas de yeso para uso médico. Recientemente se recibió como Técnico Superior Universitario en Administración, Mención Administración de Personal.

Dentro de las actividades del **Mapa Estratégico**<sup>®</sup> de la Planta de BSNmedical Venezuela C. A., nuestro cliente desde hace tres años, ella ha tenido la iniciativa de integrar a las responsabilidades que asumió en la Maniobra No. 1, el desarrollo de este trabajo para propiciar y facilitar el trabajo en equipo de sus compañeros, y contribuir con un documento sencillo y práctico a la efectividad de otros integrantes del proceso.

Por la claridad, sencillez y aplicabilidad de sus planteamientos, creímos oportuno hacérselos llegar como una contribución más de Gotas de Conocimiento<sup>®</sup>.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos difíciles de reunir en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La implementación de los equipos de trabajo, según las propias compañías que los emplean, han reducido en un gran porcentaje los errores en sus procesos y lo más importante de todo es que también las actividades de los empleados han comenzado a dar un vuelco considerable, cosa como esta hace que los directivos vean al trabajo en equipo como un factor de competitividad de apreciable valor con el que hay que contar. Este estilo participativo en la toma de decisiones, de responsabilidad individual y colectiva, hace que los gerentes no sea vean como un juez inalcanzable sino como un coach interactuando con sus empleados para la consecución de un objetivo común, el éxito de la organización.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingeniería y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los equipos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad y diversidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos

a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

## RESEÑA HISTÓRICA

Mirando un poco hacia atrás....

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento de la Gerencia Científica, caracterizado por los trabajos de Taylor, Fayol, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que esta quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Frederic Winslow Taylor (1856-1915) definía a los trabajadores como simples "engranajes de una máquina." La Organización Mans, de Holanda, destacó la decapitación que se les hacía a las personas presentando un organigrama donde las personas aparecían sin cabeza: eran personas concebidas solo como "mano de obra."

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como *"que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica."* Si trabajan, es para obtener un salario (motivaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica Motivación Extrínseca la que empuja a los hombres a trabajar.

Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas Hawthorne trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales Motivación Intrínseca capaces de relegar a un segundo plano las motivaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización

de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

Con sus trabajos sobre Calidad, W. Edwards Deming *Gotas de Conocimiento* **Fundamentos para la Gerencia de Calidad en el Mundo Occidental** devolvió a los trabajadores su capacidad de aportar al convencer a la gerencia que sus empleados eran capaces de pensar, y que la labor principal de la gerencia era brindarles esa oportunidad.

## **CONCEPTO**

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de esta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador
- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

## **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

De las diferentes características y definiciones operacionales de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

- Un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida."
- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.



- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Señala Ledlow: un equipo es *"un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común."* Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.
- Método.
- Mediciones (para seguimiento).

Tener en cuenta estos elementos pueden ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde " el todo sea mucho mas que la suma de las partes (sinergia)".

## CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Todos los integrantes del grupo deben saber que son parte de un equipo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder el foco y la noción de equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Tener espíritu de autocritica y de crítica constructiva.
- Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Tener inquietud de perfeccionamiento Mejoramiento Continuo, para la superación.
- Capacidad de Auto-Evaluación.

## ROL DEL LÍDER EN EL TRABAJO EN EQUIPO

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como **EQUIPO DE TRABAJO**.

Un líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito relativo el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pro de los objetivos grupales. La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es lo que determina la eficiencia de una empresa.

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

**INICIACIÓN:** El líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

**CALIDAD DE SOCIO:** El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

**REPRESENTACIÓN:** El líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

**INTEGRACIÓN:** El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

**ORGANIZACIÓN:** El líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

**DOMINIO:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones, actúa como un facilitador.

**COMUNICACIÓN:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimiento de cualquier materia relacionada con el grupo.

**RECONOCIMIENTO:** El líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo. Desarrolla el Reforzamiento Positivo.

**PRODUCCIÓN:** El líder fija y estimula niveles de esfuerzo y cumplimiento, crea condiciones para estimular a los miembros en cuanto a su rendimiento, y desarrolla indicadores que le permitan validar el progreso del equipo.

## VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Quienes creen que un equipo de trabajo debe ser conformarlo por gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas, la diversidad agrega valor.

Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

No hay lugar para el intolerante

## ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

- **ENTREGAR TODA LA INFORMACIÓN PARA QUE EL EQUIPO FUNCIONE:** Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- **GENERAR UN CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE:** Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra, una cartulina o un rotafolio donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal —es decir, atención, respeto y comprensión del otro— así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: *"Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía"*.

- **DEFINIR CLARAMENTE LOS TIEMPOS PARA LOGRAR LA TAREA:** Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea, determinar el Estado Actual y el Estado Deseado y evaluar el acortamiento de la brecha entre ambos. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

## REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO “Lo más importante es el resto del equipo” WOODEN

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

## **BUENAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES.**

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida <sup>Rol del Facilitador</sup>, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

## **EQUIPO CONCENTRADO EN LA TAREA.**

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

## **DEFINIR LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO.**

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento <sup>Normas para Reuniones Efectivas</sup>, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se deben respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

## **ESTABLECER LA SITUACIÓN, TEMA O PROBLEMA A TRABAJAR.**

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables, tener Método <sup>Ciclo Shewhart</sup>.

## **INTERÉS POR ALCANZAR EL OBJETIVO.**

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

## **CREAR UN CLIMA DEMOCRÁTICO.**

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros <sup>Rol del Facilitador</sup>, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

## **EJERCITAR EL CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

## **DISPOSICIÓN A COLABORAR Y A INTERCAMBIAR E INTEGRAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS.**

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar e integrar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los



conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan, aparte de *usar las fortalezas y destrezas de uno para compensar o las debilidades de otro.*

## ¿PORQUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?

Una encuesta arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

### **METAS NO CLARAS**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

### **FALTA DE SOPORTE DE LAS GERENCIAS**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

### **LIDERAZGO NO EFECTIVO DE EQUIPOS**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo —que varía con cada cultura organizacional pero suele durar entre seis meses y un año— el líder debe orientar y dirigir, y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre si, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

## INDIVIDUALISMO

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

## CONCLUSIONES

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: **(1)** gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; **(2)** alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales, **(3)** auto-gestionarse y auto-medirse, corregir el rumbo, cambiar sus indicadores, tener iniciativa Tip de Conocimiento # 41, **(4)** Complementar habilidades y destrezas.

## ¿QUÉ BENEFICIOS TRAE TRABAJAR EN EQUIPO?

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu trabajo y de tu empresa.
- Crea un proceso de aprendizaje dinámico y compartido, integrado a resultados.
- Ayuda a las personas a desarrollar confianza en sus destrezas y a comunicarse mejor.

## RECOMENDACIONES FINALES

1. **Primero:** Enlista y divide las tareas tuyas y las de los demás.
2. **Segundo:** Escribe qué hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.
3. **Tercero:** Escribe reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas puedes tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?
4. **Cuarto:** Algunas ideas en las que puedes basar tus reglas para el equipo son:
  - Horario.
  - Puntualidad.
  - Asistencia a las reuniones.
  - Cumplimiento en el trabajo.
  - Comportamiento en la empresa.
  - Agendas previas y Minuta de la reunión.
  - Toma de decisiones.
  - Política para interrupciones.
  - Facilitador.
  - Calentamiento (entrar en materia) y Cierre (Evaluación de la reunión).
5. **Quinto:** Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede recién comienza el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.
6. **Sexto:** Cuando una persona no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando dificultades. El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros:
  - No colabora con los demás.
  - No realiza su trabajo en el tiempo esperado.
  - No hace su trabajo con alegría y placer.
  - Se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas.
  - Llega tarde casi siempre.

Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el equipo, recuerda que son un equipo y no pueden trabajar bien si alguien no se siente parte del mismo.