

TRABAJO Y ENTRENAMIENTO

Elaborado por:
Lic. Iván Polini Vargas

ORIENTACIÓN AL COLABORADOR

COACHING

Según expertos en el tema, el **coaching** no es una nueva disciplina, lo que sí es nuevo es la forma en que se está utilizando en el ambiente empresarial y las variaciones que se han dado a medida que la economía y la sociedad avanzan.

SEGÚN EXPERTOS EN EL TEMA, EL **COACHING** NO ES UNA NUEVA DISCIPLINA, LO QUE SÍ ES NUEVO ES LA FORMA EN QUE SE ESTÁ UTILIZANDO EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL Y LAS VARIACIONES QUE SE HAN DADO A MEDIDA QUE LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD AVANZAN

Palomo (2012) explica que son muy dispares las diferentes teorías respecto al origen del **coaching** y los supuestos padres de la criatura. La historia apunta hacia los siglos XV y XVI.

Olvera (2001) menciona en su artículo de gerencia denominado "Hablemos de **coaching**" que muchos individuos logran a temprana edad cumplir sus metas financieras sin sentir que han realizado su total potencial humano. Desde esta perspectiva, las empresas han vuelto los ojos hacia el **coaching** como un importante recurso de mejora sustancial de vida, no solo profesional sino también personal.

1. COACHING COMO PROCESO:

Según Palomo, (2012) el **coaching** se define como un proceso de introspección y entrenamiento bien individualizado y/o grupal que se caracteriza por estar bien planificado y estructurado, ser confidencial y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial. Además, también promueve la adaptación a las necesidades de la organización y a llevar a una persona desde lo que es, hasta lo que quiere ser.

El **coaching** como proceso busca compromiso y la confianza en una alianza de colaboración por ambas partes para establecer y clarificar la fiabilidad y los objetivos y desarrollar un plan de acción destinado a alcanzar el éxito.

El entrenador ayuda a reflexionar de forma estratégica. En todo momento tiene que ser un espejo que refleje la imagen fiel, proporcionando una retroalimentación oportuna. No es un amigo que te ayuda, porque tiene claro que es lo mejor para ti.

EL ENTRENADOR PROPORCIONA UN TRATO BASADO EN LA EQUIDAD, SIENDO MUY CUIDADOSO Y PRUDENTE CON LAS RELACIONES QUE ESTABLECE. EN SITUACIONES DE *COACHING* DE EQUIPO, EL ENTRENADOR NO HACE DIFERENCIAS DE TRATO ENTRE EL DIRECTIVO Y SUS COLABORADORES. TAMPOCO CENTRA SU ATENCIÓN SOLO EN QUIEN TIENE PODER.

El entrenador no se involucra en las soluciones, es un catalizador que favorece la búsqueda de nuevas alternativas o enfoques a los problemas planteados y un acelerador de los procesos. No es una sección de psicoanálisis en la que se pretende la transferencia y la contratransferencia y estudiar las causas profundas de la situación.

El entrenador proporciona un trato basado en la equidad, siendo muy cuidadoso y prudente con las relaciones que establece.

En situaciones de *coaching* de equipo, el entrenador no hace diferencias de trato entre el directivo y sus colaboradores. Tampoco centra su atención solo en quien tiene poder.

Como se puede apreciar el *coaching* es un proceso que no hace diferencias y que se encuentra enfocado en realizar cambios en la persona, con el fin de que esta se desarrolle en áreas específicas.

2. FUNCIÓN DEL GERENTE CON RESPECTO AL *COACHING*:

El gerente debe actuar en condiciones muy particulares como un entrenador, ya que su función principal no es cambiar a sus colaboradores. Sin embargo, este debe valorar realizar *coaching* con colaboradores próximos que se proyecten, o bien que tengan un potencial que deba explotarse de manera productiva.

Buckingham (2006) afirma que los gerentes excepcionales son ajedrecistas, ya que el ajedrecista conoce cómo se mueven todas las piezas e incorpora esos movimientos dentro de sus estrategias, por ello un gerente debe considerar el *coaching* dentro de sus tácticas, cuando tenga colaboradores que considere que debe desarrollarles competencias o comportamientos, máxime si se consideran los retos de un líder.



Zepeda (1999) indica que dichas competencias son comprenderse a sí mismo, usar su poder e influencia en forma apropiada, darle poder al equipo, impulsar la innovación y la creatividad y desarrollar las habilidades de un **coach**.

Como se podrá comprender el líder es fundamental en la orientación del colaborador, ya que este puede emplear robustos elementos de la organización para alcanzar las metas o consecución de los objetivos a través del recurso más valioso de la empresa: el humano.

3. EL COACHING COMO METODOLOGÍA:

Palomo (2012) añade que el **coaching** es una metodología, dirigida a invertir en directivos reconocidos por su valía, o como personas claves o con futuro dentro de la organización, personas de bajo rendimiento, directivos, mandos o colaboradores que se resisten al cambio, etc.

En los primeros casos, es para desarrollar el talento, el potencial e intelecto de las personas; mientras tanto, lo últimos es para modificar o cambiar algunos comportamientos asociados a las competencias.

El **coaching** es también una metodología orientada a resultados en un determinado entorno organizacional que se centra en la mejora profesional y en la obtención de mejores resultados.

Una finalidad del **coaching** es proporcionar ayuda profesional, mediante un proceso donde se establezcan relaciones entre el entrenado y el entrenador. También busca que el capital humano consiga hacer más de lo que nunca hubieran imaginado. Luego, persigue el desarrollo del potencial y del talento, además de apoyar que la persona haga más de lo que hubiera hecho solo.



4. COMPETENCIAS PARA EL COACHING:

Para desarrollar este proceso, se deben considerar una serie de competencias. Palomo (2012) las define de la siguiente manera:

- » Observar la actuación profesional del colaborador e identificar sus áreas de mejora.
- » Antes de informar y dar retroalimentación a su colaborador sobre cómo actúa, debe observarle directamente y no actuar de oídas.
- » Identificar los factores o variables relacionados con las áreas a mejorar observadas.
- » Explorar con el colaborador las razones que explican su conducta.
- » Dar retroalimentación, de manera que tome conciencia de sus puntos fuertes y de sus áreas a mejorar y se dé la oportunidad de hacerlo.

1. CONDICIONES PARA UN BUEN COACHING:

Para desarrollar este proceso, se deben considerar una serie de condiciones. Palomo (2012) las explica de la siguiente manera:

- » El colaborador debe estar dispuesto a recibir el entrenamiento.
- » El **coach** debe tener una actitud de respeto máximo y consideración hacia el colaborador y una actitud de ayudar en la mejora de su aprendizaje.
- » El establecimiento de un pacto o contrato entre el **coach** y el colaborador (**coachee**) en el que no hay vuelta a atrás.
- » Definir con claridad y de forma consensuada la situación problema o mejora para facilitar el estudio de las causas potenciales y reales.
- » Establecer objetivos de mejora y diseñar un plan de mejora que facilite el cambio.
- » Un clima de confianza y diálogo que facilite que el entrenamiento se desarrolle según lo esperado.
- » Un estilo de dirección flexible y versátil y gestión de las personas que facilite adaptarse a situaciones y personas.
- » Evaluar y hacer un seguimiento de los objetivos fijados a través de indicadores de medida.
- » Reconocer el éxito del entrenado por sus esfuerzos personales para la consecución de los objetivos de mejora.
- » Establecer las relaciones a corto y largo plazo que guía y facilita el desarrollo de la carrera y las aspiraciones profesionales.

MENTORING

Oren Harari (2003) expuso una frase de Colin Powell la cual fue escrita en la lección ocho de su manual sobre liderazgo que "Solo al traer a las mejores personas se alcanzan los grandes objetivos". (Harari, 2006, p. 258). Dicha cita valida por sí sola la cuantía de los colaboradores en las empresas. Sin embargo, no necesariamente se deben traer a los mejores colaboradores: las organizaciones tienen empleados que pueden alcanzar un alto nivel si son asesorados y orientados correctamente, empleando instrumentos y metodologías especializadas.

EL MENTORING SE CARACTERIZA POR ESTAR BIEN PLANIFICADO A MEDIO Y LARGO PLAZO; SER CONFIDENCIAL, Y ESTAR DIRIGIDO A UN TUTELADO (MENTEES) PARA QUE DESARROLLE Y/O INHIBA DETERMINADAS COMPETENCIAS DE MANERA QUE FAVOREZCA SU CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO ACTUAL Y FUTURO.

Según Palomo (2012), el **mentoring** es un proceso de orientación, guía, ayuda y aprendizaje de carácter individual que es realizado por una persona experimentada (mentor); que se caracteriza por estar bien planificado a medio y largo plazo; ser confidencial, y estar dirigido

a un tutelado (mentees) para que desarrolle y/o inhiba determinadas competencias de manera que favorezca su crecimiento personal y profesional y mejora del desempeño actual y futuro.

1. EL MENTORING COMO METODOLOGÍA:

Palomo (2012) indica que se debe considerar el **mentoring** como una metodología dirigida a promover un mejor desarrollo profesional y personal.

Esta función dependerá del nivel del directivo, su antigüedad y experiencia y del interés y dedicación por parte de los mentores y del tutelado.

Otra finalidad es ayudar al asesorado en las épocas de transición de un nivel de desarrollo a otro, gracias al **mentoring** se consolida la cultura organizacional a través de las diferentes generaciones y se facilita la incorporación y adaptación de las personas de nueva incorporación. Además, el tutelado puede acceder a personas influyentes de la organización.

2. COMPETENCIAS PARA EL MENTORING:

Para desarrollar el **mentoring**, se requieren una serie de competencias, Palomo (2012) las detalla de la siguiente forma:

- » Favorecer e involucrarse en una interacción personal de colaboración.
- » Al principio de la relación, el mentor tiene que abstenerse de comunicar con rapidez sus interpretaciones de la realidad, sobre todo cuando son contrarias a las del mentor, pues este lo puede interpretar como que se infravalora su punto de vista.
- » Comprender con precisión el punto de vista del asesorado.
- » Desarrollar un clima de confianza, pues es imprescindible para establecer las bases de una relación de mentoría fructífera.
- » Dar consejos con precaución, primordialmente, al principio de la relación en buena medida es mejor evitarlos.
- » Resistir las presiones de los asesorados, cuando pasen por situaciones de tensión o estrés, porque querrán soluciones mágicas o milagrosas.
- » Ayudar a mejorar las competencias sociales y a crear redes de influencia y relación con las personas adecuadas.
- » Dar información de retorno constructiva y de apoyo para favorecer la autorreflexión del asesorado.
- » Identificar las estrategias o comportamientos improductivos del asesorado.
- » Perseverar para superar los problemas que conlleva un proceso que es largo en el tiempo y que requiere afrontar situaciones de dificultad.
- » Animar y expresar su confianza en que las metas son viables y alcanzables por el asesorado.
- » Revelar y compartir experiencias personales y profesionales y conocimientos del propio mentor que pueden ser jugosas para el asesorado.



3. CONDICIONES PARA UN BUEN *MENTORING*:

Para desarrollar el *mentoring* se requieren una serie de condiciones, Palomo (2012) las detalla de la siguiente forma:

- » Prepararse y el buen comienzo en la relación entre el mentor y el tutelado es crítico en un proceso de este tipo.
- » El mentor y el tutelado deben construir una relación basada en la confianza y dedicar tiempo a conocerse.
- » Establecer de forma conjunta los objetivos a alcanzar y planificar las sesiones.
- » Hacer sentir a los tutelados que son importantes y que por eso se les proporciona atención.
- » Transmitir los valores y su perspectiva a los tutelados.
- » Transcurrido un tiempo, las personas menos idealistas se perciben de forma más realista, y estas desarrollan estabilidad y una mayor satisfacción.
- » El tutelado debe tomar el mando de la relación y demostrar que es proactivo.
- » Con regularidad, hay que evaluar los progresos y avances del tutelado a partir de los indicadores de medida establecidos.
- » Cuando el tutelado ha conseguido los objetivos, hay que poner fin al programa de *mentoring*.

COMUNICACIÓN

Para Johnston y Marshall (2009), la comunicación es un proceso que se desplaza en dos sentidos, mediante el cual la información se transmite y se comprende entre dos o más personas.

LA COMUNICACIÓN ES EL FUNDAMENTO DE TODA VIDA SOCIAL Y, POR LO TANTO, UN ELEMENTO ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL Y DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN PARTICULAR, YA QUE PERMITE TRANSMITIR NORMAS Y VALORES, ASÍ COMO APRENDER A TRABAJAR MEJOR, COORDINAR EL TRABAJO, LIDERAR EQUIPOS DE TRABAJO, ETC.

Palomo (2012) explica que la comunicación es el fundamento de toda vida social y, por lo tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones en general y de los equipos de trabajo en particular, ya que permite transmitir normas y valores, así como aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar equipos de trabajo, etc.

Por ello, una de las funciones prioritarias de todo mando y directivo es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz, tanto dentro del propio equipo de trabajo como con el resto de miembros de la organización.

Dentro del proceso de comunicación, cuando nos referimos a comunicación como instrumento básico en los equipos de trabajo, no podemos entenderlo como un mero proceso informativo. Desde este enfoque, la comunicación es un proceso unilateral,

en teoría fácil y rápido, que sitúa toda responsabilidad de la eficacia del proceso en el emisor, quien deberá tener muy claro lo que quiere decir y expresarlo con toda corrección.

Ahora bien, para explicar mejor el enfoque deseado, primero explicaremos los elementos del proceso de comunicación:

- 7. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN:** en todo proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos:
- A. EMISOR:** persona o grupo de personas que emiten el mensaje.
 - B. RECEPTOR:** persona o grupo de personas que reciben el mensaje.
 - C. MENSAJE:** es la información que el emisor transmite al receptor.
 - D. RETROINFORMACIÓN:** es la confirmación del mensaje que hace el receptor al emisor después de haberlo recibido.
 - E. CANAL:** medio a través del cual se transmite el mensaje.
 - F. CÓDIGO:** conjunto de símbolos utilizados para expresar el mensaje.

Como se puede apreciar, la comunicación es un proceso compuesto por diversos componentes con variables particulares. Por eso, pueden existir problemas al momento de la comunicación.

Aunque parezcan fuera de lo común, los problemas propios de la comunicación también se ven agravados por situaciones particularidades o características propias de cada individuo como su capacidad de enfrentar problemas, inteligencia emocional y asertividad. Sin embargo, el gerente debe concentrarse en tener una buena comunicación, en ser claro en lo que dice y también en poner mucha atención cuando sus empleados le comunican algo, o tratan de hacerlo de alguna manera.

El gerente debe emplear tácticas para que el proceso de comunicación no se rompa, entre ellas están:

- » **ESCUCHAR IDEAS, NO DATOS**
- » **ESCUCHAR EL CONTENIDO, NO EVALUAR LAS FORMAS**
- » **ESCUCHAR CON INTERÉS**
- » **NO SALTAR A LAS CONCLUSIONES**
- » **PREGUNTAR**

Johnston y Marshall (2009) indican que, para que exista una escucha efectiva, se deben considerar diversos aspectos, entre ellos:

- A. ESCUCCHAR EL CONTENIDO:** la meta del receptor es comprender y retener la información e identificar los puntos clave.
- B. ESCUCCHAR DE FORMA CRÍTICA:** la meta del receptor es evaluar de forma crítica el mensaje, estudiando la lógica del argumento, la fuerza de la evidencia y la validez de las conclusiones.
- C. ESCUCCHAR CON EMPATÍA:** la meta del receptor es comprender los sentimientos, las necesidades y los deseos de quien habla, a fin de resolver un problema.
- D. ESCUCCHAR DE FORMA ACTIVA:** trata de ayudar a las personas a resolver sus diferencias. Antes de responder al comentario de quien habla, el receptor debe escuchar las ideas y los sentimientos detrás del comentario, a satisfacción de la persona que habla, es decir, debe apreciar el punto de vista de la otra persona, no importa si se está de acuerdo o no.

Aunado a lo anterior, cuando un director, gerente, coordinador o jefe en general se toma el tiempo para escuchar a sus colaboradores, hay un aspecto motivacional, que ayuda al desarrollo de la organización en general. De estas situaciones, se pueden extraer más indicadores positivos que negativos; por eso, la comunicación efectiva es relevante desde cualquier aspecto, ya sea el laboral o el personal.



LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS

1. EL PAPEL DEL COORDINADOR EN EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS:

El coordinador, jefe, gerente, directivo, administrador, o bien como desee denominarse, es el elemento integrador de la organización: en sus hombros recaen diversos aspectos que requieren especial atención para desarrollar de forma eficaz, eficiente y efectiva las funciones propias de su investidura, las cuales como se mencionó al inicio de este módulo son planear, organizar, dirigir y controlar.

Buckingham (2006) comenta que para ser un gerente excepcional se deben aprovechar las singularidades de cada persona y construir un equipo de trabajo más fuerte y comprometido, ya que los equipos más fuertes son los que se construyen bajo el concepto de la interdependencia.

Considerando estos aspectos resulta de gran valor que el líder una a su gente y desarrolle equipos. El trabajo en equipo, según López (2011), es un conjunto de personas con capacidades complementarias que trabajan de una manera organizada y con responsabilidad mutua compartida, para alcanzar unos objetivos comunes en relación con un proyecto o actividad.

Este autor comenta que con el trabajo en equipo se multiplica la capacidad individual, se produce un valor superior a la suma de los valores individuales y se genera sinergia. Así mismo, con dicho trabajo se identifican más y mejores posibilidades de acción en relación con un proyecto o actividad.

Para Palomo (2012), una de las primeras tareas del coordinador es determinar la fase de evolución del grupo, con el fin de conocer el grado de independencia del equipo. Para ello es imprescindible que el coordinado sea capaz de convertirse también en un miembro eficaz del equipo. El determinar la fase de evolución en la que se encuentra el grupo supone la evaluación de una serie de aspectos relacionados con su madurez profesional y su madurez grupal.





2. INDICADORES DE MADUREZ PROFESIONAL

Estos se relacionan con la eficacia y pueden resumirse en los siguientes:

- A. CLARIDAD DE OBJETIVOS:** definición clara, precisa, cuantificada y motivadora de los resultados que se desean alcanzar.
- B. COMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS:** grado de coordinación de todos los objetivos y establecimiento de prioridades.
- C. CALIDAD DE LAS DECISIONES TOMADAS:** establecimiento de criterios claros para conseguir que todas las decisiones estén encaminadas a la consecución de los objetivos, teniendo en cuenta el tiempo y recursos disponibles.
- D. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** implica el grado de eficacia en la identificación de los problemas, formulación de alternativas, elección de las más adecuadas en función de las características de la situación aplicación y evaluación de los resultados.
- E. COMPETENCIA TÉCNICA:** se refiere al grado en que los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para alcanzar los objetivos definidos.
- F. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS:** grado o nivel de dedicación de tiempo, recursos y actividades directamente relacionadas con la consecución de los objetivos.
- G. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS:** Conocimiento y utilización de los métodos más eficientes para resolver los problemas y realizar las tareas que contribuyen habitualmente al éxito.
- H. DISPONIBILIDAD DE COMPETENCIAS:** disponibilidad y utilización de las competencias que permiten adaptarse a las situaciones y evolucionar con las circunstancias del entorno.



3. INDICADORES DE MADUREZ GRUPAL

En relación con los indicadores de madurez grupal o compromiso, estos están asociados a la satisfacción y a la eficiencia y pueden resumirse de la siguiente manera:

- A. CLARIDAD DE LAS FUNCIONES:** grado en que existe una definición clara de las atribuciones, responsabilidades y tareas de cada individuo.
- B. COMPATIBILIDAD DE FUNCIONES:** el establecimiento de cargas de trabajo y de redes de comunicación, de modo que todas las necesidades fundamentales del equipo puedan cubrirse con el mínimo de tensiones y riesgos.
- C. COMPROMISO CON LAS DECISIONES:** se refiere a la implicación del cumplimiento de los planes de todos los miembros del equipo. Por tanto, este aspecto conlleva la utilización de sistemas de dirección efectivos.
- D. PARTICIPACIÓN:** nivel en que todos los miembros intervienen e influyen en los resultados.
- E. CONFIANZA / SATISFACCIÓN:** se refiere a la existencia de manifestaciones de apoyo y confianza hacia la capacidad del grupo para alcanzar los objetivos y la ausencia de tensiones entre los miembros.
- F. COMUNICACIÓN:** grado en que el ambiente es abierto y distendido. Incluye la ausencia de temor y recelo a expresar las propias opiniones y sentimientos.
- G. RECOMPENSAS:** existencia de apoyo y reconocimiento de los miembros hacia los resultados y las aportaciones individuales.
- H. DISTRIBUCIÓN DE LA AUTORIDAD:** está relacionado con el grado en que se delega la autoridad a las personas que realizan las actividades, proporcionándoles autonomía en la planificación, programación y ejecución.

La madurez profesional es un elemento prioritario que deben buscar todos los colaboradores, con el fin de mejorar los niveles de atención organizacional. Sin embargo, el término madurez profesional tienen connotaciones románticas, ya que en algunos

LA MADUREZ PROFESIONAL ES UN ELEMENTO PRIORITARIO QUE DEBEN BUSCAR TODOS LOS COLABORADORES, CON EL FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE ATENCIÓN ORGANIZACIONAL.

no es suficiente, pues se necesita la pasión por la profesión, elemento fundamental, por ejemplo, para desarrollar capacidad y disposición de una persona para aceptar responsabilidades y dirigir su propio comportamiento laboral. Así pues, se debe poseer una alta inteligencia emocional, en la cual la voluntad, la motivación, la constancia, la competencia, entre otros aspectos sean pilares en la experiencia, conocimiento y formación.

4. LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

Existen muchas teorías, casos y experiencias que refuerzan la importancia de crear o desarrollar equipos de trabajo efectivos en las organizaciones. Sin embargo, decirlo es más fácil que hacerlo, ya que conformarlos requiere un proceso arduo, para el cual se deben ajustar aspectos sumamente particulares. Así mismo, la conformación de dichos equipos puede verse afectada por la coyuntura organizacional, por ejemplo, un gerente de una empresa pública no tiene tanta soltura como una privada, ya que existen organizaciones a lo interno que vuelven más complejo el desarrollo y comportamiento organizacional.

López (2011) considera que los gerentes, directores, coordinadores, administradores o similares para aplicar el trabajo en equipo deben identificar las personas que constituirán el equipo en función de sus actitudes y competencias como la formación, experiencia, habilidades y destrezas. Posteriormente, se debe definir y documentar claramente el proyecto o actividad, entre ellos el contexto, los objetivos, el alcance, los plazos, las funciones, el grado de responsabilidad que delega y tipo y periodicidad del seguimiento. Ya con esto, se posee suficiente material para generar en el equipo un compromiso con el proyecto o actividades. Así mismo, se debe brindar un apoyo constante a la gestión, como un seguimiento periódico, con el cual se puedan reconocer los avances y el esfuerzo realizado.



Palomo (2012) señala que, con el fin de que un grupo sea un equipo de trabajo, se debe tener un objetivo común, sentido de pertenencia y normas. A continuación, profundizamos sobre estos:

5. REQUISITOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

» **OBJETIVO COMÚN:** deben percibir que tienen un objetivo común. Mientras que el objetivo común de un grupo puede ser inespecífico, el del equipo debe ser concreto y alcanzable. Una de las diferencias fundamentales entre un equipo y un grupo es que en el primero todas las energías se dirigen hacia la obtención de unos resultados comunes, mientras que el segundo cada uno se puede ocupar de sus propias metas, sin prestar atención a las mejoras que puede recibir o proporcionar de o para los demás.

CON EL FIN DE QUE UN GRUPO SEA UN EQUIPO DE TRABAJO, SE DEBE TENER UN OBJETIVO COMÚN, SENTIDO DE PERTENENCIA Y NORMAS.

» **SENTIDO DE PERTENENCIA:** se identifican explícitamente como miembros del equipo y se perciben como una unidad diferenciada de las otras, mientras que la pertenencia al grupo puede ser una creencia subjetiva y no contrastada, la pertenencia a un equipo es pública y conocida para todos.

» **NORMAS:** desarrollan normas formales de comportamiento que regulan las relaciones, mientras que un grupo puede tener normas tácitas que solo se ocupan de la restricción de comportamientos no aceptables. El equipo requiere normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad y las tareas de los miembros.

Las normas se enfocan en dos áreas claves: las normas para garantizar la consecución de objetivos y las normas para garantizar la satisfacción y motivación de las personas.

Un equipo de trabajo es un grupo que, además de tener un objetivo operativo, un reconocimiento explícito de la pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas; está orientado hacia la consecución de objetivos globales más amplios que los específicos que justifican su propia existencia dentro de organizaciones, cuya misión es la producción de bienes o servicios.

5. LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO

Para López (2011), el liderazgo es la capacidad de influir y guiar las acciones de las personas para que trabajen con compromiso y motivación en la consecución de objetivos compartidos. Consiste en un conjunto de habilidades y destrezas sustentadas en valores éticos, que cualquier persona puede aprender y desarrollar, si se une su voluntad con la formación adecuada. El liderazgo que perdura en el tiempo está fundamentado en la influencia o autoridad, como arte de conseguir que las personas hagan el trabajo voluntariamente y con satisfacción. Tiene que ver con lo que usted es como persona, con su actitud, carácter y competencias, con la influencia que ha ido construyendo. El liderazgo está fundamentado en el respeto, la honestidad y credibilidad. La clave, por tanto, no es imponer, sino inspirar, guiar, ayudar y dar confianza, para que las personas alcancen los objetivos establecidos como profesionales y como personas.

Continuando con el autor, el liderazgo es necesario, porque si se centra solo en la tarea y no en la relación humana, encontrará desmotivación, falta de compromiso, baja calidad y desconfianza, así mismo una de las responsabilidades con el grupo (entiéndase este como la unidad básica de toda empresa) y la sociedad es contribuir a que las personas estén motivadas y se desarrollen.

Como la gran mayoría de decisiones que se toman en una empresa, el liderazgo de cada persona tiene un impacto en las personas que le rodean. Por ello, se debe reconocer el sentido del liderazgo.

Rabouin (2007) indica que el primer tema sobre el que tiene que reflexionar todo líder es el sentido que le quiere dar a su liderazgo, es decir, para qué quiere ser líder.

El problema es que la inmensa mayoría no está pensando en las responsabilidades que se deben asumir cuando se es líder. En cambio, piensan solo en los beneficios personales que obtendrán, mayores salarios, más poder, más oportunidades, etc.

Cuando se habla de liderazgo, específicamente sobre el comportamiento del equipo, se debe considerar que los líderes deben ser **coaches** de sus liderados.



GRUPOS Y EQUIPOS

1. LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Así como existen muchas teorías, casos y experiencias que refuerzan la importancia de crear o desarrollar equipos de trabajo efectivos en las organizaciones, también existen múltiples autores que se dedican a hacer un notable énfasis entre las diferencias, ventajas y desventajas de tener grupos de trabajo en las organizaciones.

En este sentido, debe existir una objetividad cuando se analicen las conveniencias y particularidades de uno respecto al otro, ya que según las condiciones por las que transite la empresa, la organización, el proyecto o el proceso resulta conveniente emplear y desarrollar un grupo o un equipo.

Palomo (2012) explica que, en la actualidad, los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, en coexistencia con grupos de muy distintos tipos, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico según diversos criterios, los cuales se detallan más adelante.

Así mismo, esta autora indica que para los grupos de trabajo no existe un propósito en común. Sin embargo, las personas participan e interactúan principalmente en un grupo de trabajo para compartir información, mejorar su práctica o perspectivas, tomar decisiones y coordinar prácticas. En el grupo, cada persona asume sus responsabilidades, pero no hay necesidad de responsabilidades compartidas.



En seguida, los criterios para clasificar los grupos:

A. DIMENSIÓN TEMPORAL:

- » **GRUPOS PERMANENTES:** son los grupos estables en el tiempo. Generalmente, están encargados de la realización de actividades habituales o permanentes, que permiten el funcionamiento diario de las organizaciones.
- » **GRUPOS TEMPORALES:** también denominados “ad hoc”, son grupos formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado. Por tanto, tienen un carácter transitorio, se disuelven una vez alcanzada la meta para la cual fueron creados.

B. NIVEL DE FORMALIDAD:

- » **FORMALES:** son grupos previstos por la organización y están orientados a la consecución de sus objetivos.
- » **INFORMALES:** son grupos que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes y no cubiertas por la estructura formal.
- » **FINALIDAD:** dentro de este tipo de grupos se incluyen todos aquellos que se crean con un objetivo concreto como: producción, toma de decisiones y solución de problemas, desarrollo de productos o servicios, solución de conflictos, entre otros.

- C. NIVEL JERÁRQUICO:** estos se subdividen en diferenciación vertical y horizontal.

D. DIFERENCIACIÓN VERTICAL: estos a su vez se subdividen en:

- » **NIVEL ESTRATÉGICO:** formado por los directivos encargados de definir los objetivos estratégicos de la organización.
- » **NIVEL FUNCIONAL:** formado por el conjunto de directivos funcionales y mandos intermedios que relacionan el nivel estratégico con el operativo.
- » **NIVEL OPERATIVO:** formado por los empleados que están situados en la base del organigrama, desarrollando funciones y tareas básicas para asegurar la producción de bienes y servicios

E. DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL: en este se incluyen:

- » **SERVICIOS ESPECIALIZADOS:** son grupos multidisciplinarios formados por especialistas en distintas materias y cuya función es asesorar o apoyar la organización.

1. EL TRABAJO EN EQUIPO

Al hablar de trabajo en equipo es muy probable que se piense en el deporte. Esta idea no se encuentra fuera de lo común, ya que un equipo deportivo lo esperado es que sea un equipo laboral, un grupo de individuos trabajando cada uno en sus frentes, pero colaborando con sus compañeros en forma conjunta para alcanzar los objetivos trazados táctica y estratégicamente.

En los logros de los equipos, no hay lugar para las glorias personales. La intensidad, el sacrificio, el compromiso, el carácter, el liderazgo, la preparación, el deseo, la disciplina y el trabajo diario son constantes que los integrantes de cualquier equipo deben asumir para triunfar.

El trabajo en equipo representa, una serie de valores que fomenta el comportamiento tales como escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, dando a los demás el beneficio de la duda, proveyendo apoyo a quienes lo necesitan y reconociendo el interés y los logros de los demás. El equipo de trabajo es una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionados entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro de un mismo equipo para alcanzar objetivos, reconociendo que se necesitan los unos y los otros para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia de equipo respondiendo en su conjunto del trabajo realizado, según Publicaciones Vértice (2008).



3. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO Y GRUPO

Diferenciar entre equipo y grupo es fundamental para comprender las distintas formas de trabajar colectivamente, son dos conceptos entre los que hay mucha divergencias y convergencias.

LA PRIMERA DIFERENCIA ENTRE EQUIPO Y GRUPO SE PUEDE ESTABLECER SEGÚN LA DEFINICIÓN QUE SE ENCUENTRA EN UN DICCIONARIO: “EQUIPO” ES UN GRUPO DE PERSONAS ORGANIZADAS PARA UN SERVICIO, DEPORTE, ETC. MIENTRAS QUE “GRUPO” ES LA PLURALIDAD DE SERES O COSAS QUE FORMAN UN CONJUNTO.

La primera diferencia entre equipo y grupo se puede establecer según la definición estándar que se encuentra en un diccionario: “equipo” es un grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc. Mientras que “grupo” es la pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

Estas definiciones tienen la ventaja de ofrecer una visión general sobre lo que distingue ambos conceptos, pero como inconvenientemente está el hecho de que presentan unos límites muy abiertos.

Para Robbins. S. y Judge (2010), un grupo lo conforman dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que además se han reunido para lograr objetivos concretos.

A pesar de la similitud de estas dos definiciones, no cualquier grupo se convierte automáticamente en equipo, sino que se tiene que dar una serie de requisitos imprescindibles como los señalados con anterioridad, los cuales los retomamos para su refrescamiento:

- A. OBJETIVO COMÚN:** deben percibir que tienen un objetivo común: mientras que el objetivo común de un grupo puede ser inespecífico, el del equipo debe ser concreto y alcanzable. Una de las diferencias fundamentales entre un equipo y un grupo es que en el primero todas las energías se dirigen hacia la obtención de unos resultados comunes, mientras que el segundo cada uno se puede ocupar de sus propias metas, sin prestar atención a las mejoras que puede recibir o proporcionar de o para los demás.



- B. SENTIDO DE PERTENENCIA:** se identifican explícitamente como miembros del equipo y se perciben como una unidad diferenciada de las otras, mientras que la pertenencia al grupo puede ser una creencia subjetiva y no contrastada, la pertenencia a un equipo es pública y conocida para todos.
- C. NORMAS:** desarrollan normas formales de comportamiento que regulan las relaciones, mientras que un grupo puede tener normas tácitas que solo se ocupan de la restricción de comportamientos no aceptables. El equipo requiere normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad y las tareas de los miembros.

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, llamada interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da en la misma medida.

De esta afirmación se extrae que la realización adecuada de un rol determina el resultado final, debido a la interdependencia entre ambos, es decir, los roles en el equipo interactúan.

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar, interactúan para compartir información y tomar decisiones, para ayudarse mutuamente en el desempeño de sus funciones dentro de su área de responsabilidad.

Suelen estar próximas físicamente, tiene un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo, pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros.

El equipo de trabajo es una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea. En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros.

Esto no suele ocurrir en el grupo de trabajo, el grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo las jerarquías se diluyen.





De esta manera, el trabajo en equipo supone:

- » Un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.
- » Que el equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- » Que cada miembro está especializado en un área determinada que afecta el proyecto.
- » Que cada miembro del equipo es responsable de un cometido y solo si todos ellos cumplen su función, será posible sacar el proyecto adelante.
- » El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.
- » Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo, según Publicaciones Vértice (2008).

Palomo (2012) distingue las siguientes características para grupos y equipos:

A. GRUPOS: los grupos poseen las siguientes características básicas:

- » Líder centrado en la tarea.
- » El trabajo se reparte en partes iguales y cada uno se responsabiliza al máximo.
- » No implica confianza mutua.
- » Se da el individualismo.
- » Se acepta la autoridad.
- » No se fomenta la automotivación.
- » Cada uno es responsable de sus resultados.
- » Tienen reglas.
- » No implica orgullo de pertenencia.
- » Hay reservas de comunicación.
- » El resultado es individual.
- » Existe un interés común.
- » Tienen un fin u objetivo común.
- » No es importante la participación en los procesos de toma de decisiones.



B. EQUIPOS: los equipos poseen las siguientes características básicas:

- » Liderazgo compartido.
- » El trabajo se distribuye según su perfil competencial y motivacional.
- » Confían unos en los otros.
- » Se apoyan mutuamente.
- » Se otorgan autoridad.
- » Se crean las condiciones óptimas para la automotivación.
- » Asumen responsabilidades sobre sus resultados y los del equipo.
- » Establecen normas.
- » Están orgullosos de su equipo.
- » Se fomenta la comunicación y la crítica constructiva.
- » El resultado es colectivo.
- » Existen metas definidas y conjuntas.
- » Muestran compromiso emocional con el proyecto del equipo.
- » Es clave que las personas conozcan los procesos y procedimientos para facilitar su participación en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Buckingham, M. y Coffman, C. (2008). Primero, rompa todas las reglas. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Buckingham, M. (2006). Lo único que usted debe saber... Colombia: Grupo Editorial Norma.

Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Colombia: McGrawHill

Deloitte, S. (2007). Economía y negocios. España: Editorial Espasa Calpe

Hair, J., Anderson, R., Mehta, R. y Babin, B. (2010). Administración de ventas. México D.F.: Editorial Cengage Learning.

Harari. O. (2003). Secretos de liderazgo de Colin Powell. México: Editorial McGrawHill.

Jofré. A. (2000). Enfoques gerenciales modernos. Costa Rica: Ediciones Delphi.

Jonhston, M. Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: Editorial McGraw Hill.

López. P. (2011). Habilidades directivas. España: Editorial Netbiblo. Olvera, L. (2001). Hablemos de "coaching". Incae Business Review.



- Palomo M, (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC.
- Rabouin. R. (2007). *El sentido del liderazgo*. Argentina: Editorial Pearson Educación.
- Ramírez, E. (1996). *Hablemos de gerencia*. Costa Rica: Editorial Alma Mater.
- Robbins. S. y Judge. T. (2010). *Introducción al comportamiento organizacional*. España: Editorial Pearson.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Sapag, N y Sapag, R. (2007). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Vértice (2008). *Coordinación de equipos de trabajo*. España: Editorial Vértice
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson
- Yukl. G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Editorial Pearson Educación.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Editorial Pearson. (Supuestos). Editorial Pirámide. [en línea] ISBN 9788436825800



ILUMNO