



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

TRABAJO EN EQUIPO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

TRABAJO EN EQUIPO

ARTÍCULO 1

Iniciamos este capítulo valiéndonos del artículo "APUNTES CLAVE SOBRE TRABAJO EN EQUIPO Y TOMA DE DECISIONES" (hacienda.go.cr/apuntes- "Apuntes sobre el trabajo en equipo y toma de decisiones", agosto 2013.

"Trabajo en Equipo" no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en Equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa.

La adopción de la verdadera filosofía de trabajo en equipo en una organización, y de sus técnicas (que en administración son muy claras y específicas) puede atraer a la empresa éxitos en rendimiento personal y colectivo, que impulsen la productividad hasta en un 40 por ciento sólo en el primer año, según los estudios.

Usted puede tener bajo su cargo 10 personas, y trabajar con un grupo, o trabajar con un equipo. La diferencia es la SINERGIA. Si usted tiene 10 personas haciendo el trabajo de 10 personas y dando resultados como de 10 personas, usted tiene un grupo. Si usted tiene 10 personas dando el resultado de 12, 14 ó más personas, usted tiene un equipo.

Sinergia significa que "el todo es mayor que la suma de las partes". Es decir, que 1+1 es igual a 3.

“

Es un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados.

”



Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición ampliamente aceptada por los expertos de lo que es un equipo:

PRIMER REQUISITO: COMUNICACIÓN

Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar –necesariamente– con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”.

Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se “guarden información en el bolsillo trasero”. Además, que el empleado tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y –al menos de vez en cuando– poner en práctica las ideas de ellos.

SEGUNDO REQUISITO: CON DIFERENTES APTITUDES, HABILIDADES Y APTITUDES

No todas las personas son iguales. Un principio básico de la filosofía del trabajo en equipo es que cada persona del equipo aporta al éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con su propia y particular habilidad.

En el tiempo de las cavernas, los hombres trabajaban en equipo, según los antropólogos. Si usted tenía buenos ojos usted era el vigía que esperaba atisbar a la presa. Si el otro tenía buena puntería él era el que lanzaba la lanza. Si otro tenía buenas piernas, él era el que perseguía al animal herido; otro lo cargaba; otro lo destazaba. En fin, cada uno aportada de acuerdo con su propia habilidad. Y todos, por igual, compartían los resultados: comerse al jabalí cazado.

En un equipo así es justamente cómo las cosas funcionan. El líder conoce la habilidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo.

Por eso es que esa técnica de “El Empleado del Mes” es una tontería, que es totalmente contraria a la filosofía del trabajo en equipo, porque premia una sola variable, y no premia a cada empleado por su propio y valioso aporte al éxito del equipo.





TERCERO: CON UN PROPÓSITO EN COMÚN

Esto tiene que ver con el código de la organización. Toda organización tiene un código, compuesto por la misión, la visión, los valores y las expectativas organizacionales. Todos en el equipo deben conocer y vivir ese código.

Es más, el objetivo de todo buen líder debe ser el lograr un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, que tengan dentro de sí el código completo de la organización.

Esto se logra por procesos de culturización que comienzan desde la propia inducción del empleado nuevo, hasta programas de capacitación y reforzamiento continuo del código, por parte de la jefatura inmediata y de la administración.

Como complemento de este concepto, la misión de las organizaciones muchas veces es larga, ambigua y nebulosa, y el empleado común ni se la sabe, y si se la sabe ni la entiende. Por eso es muy conveniente que cada equipo tenga su propia misión particular muy clara. Que entienda cómo aporta exactamente en éxito de toda la organización.

La misión de un ejército puede ser ganar la guerra. Pero la misión de una unidad de 20 hombres de ese ejército, puede ser “volar aquel puente” o “recuperar esa colina”. Eso es lo que llamamos “propósito común”.

CUARTO: CON OBJETIVOS CLARAMENTE IDENTIFICADOS

Esto es crucial. Los objetivos de cada equipo deben ser exactos, específicos, medibles, cuantificables, retadores. El equipo debe saber con exactitud cuánto es lo que debe alcanzarse. Tiene que tener recursos de medición constante.

El líder debe estarle recordando al equipo periódicamente cómo van, cuánto han logrado, cuánto les falta. Si los objetivos son ambiguos y el líder no lleva el “marcador”, lamentablemente la labor del equipo se vendrá a menos, exactamente en donde cuenta: en el producir y el ganar.

El trabajo en equipo no es fácil de implantar en las organizaciones.

En el mundo occidental se nos ha enseñado a competir unos contra otros. Incluso los sistemas de incentivos se basan en la competencia dentro del mismo equipo, cuando en realidad lo que ocupamos es que todos “trabajemos juntos”.

Desde la escuela el niño está compitiendo contra el compañerito por la nota del examen. ¿Cuánto sacaste vos? Las investigaciones han demostrado más allá de cualquier duda que para lograr mayor productividad no sólo no hace falta la competencia, sino que más bien hace falta la ausencia de competencia.

Hay que enseñar a la gente a confiar unos en otros y en disfrutar del éxito colectivo del equipo, no de la luz propia y brillante de “mi estrella”. Hay que reforzar (premiar) a la gente que comienza a adoptar hábitos tendientes a la filosofía del trabajo en equipo. Y hay que montar una seria capacitación situacional en lo que trabajo en equipo se refiere.

Para tener éxito en el trabajo en equipo, hay que iniciar desde el principio: es decir, capacitando a los reclutadores para que recluten y seleccionen recurso humano que tienda hacia el pensamiento colectivo, gregario. Los “llaneros solitarios” no ayudan a la filosofía.

El primer esfuerzo en el replanteamiento conceptual de esta filosofía de trabajo debe necesariamente iniciar desde las cabezas.

Los jefes superiores e intermedios deben convertirse en impulsores convencidos, visibles y comprometidos con la nueva filosofía. De no ser así, en la llanura la filosofía no permeará, no será creíble, sino que será considerada por el personal sólo como “una moda pasajera más”.



PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En el modelo de administración tradicional, posiblemente más tendenciosa hacia lo autocrático, el jefe es quien toma las decisiones siempre.

EL EQUIPO NO SE RESENTIRÁ QUE EL JEFE TOME DECISIONES AUTOCRÁTICAS, SIEMPRE Y CUANDO EL JEFE LES CONSULTE CUANDO SE TRATE DE ALGUNA DECISIÓN QUE SÍ AFECTARÁ LOS INTERESES O EL BIENESTAR DEL EQUIPO.

Esa tendencia puede ser producto de una cultura aprendida del mismo sistema dentro del cual trabaja (la empresa) o incluso puede reflejar desconfianza en sí mismo, al temer que si alguien más propone buenas ideas su propio puesto como jefe podría entrar “en riesgo”.

Pero generalmente se trata más de una cultura, de un estilo de administración. El jefe autocrático está acostumbrado a tomar decisiones, cree que para eso le pagan, no confía plenamente en el criterio de los demás, y entonces dice “hágalo como yo digo, yo soy el jefe, yo sé más que usted, usted sólo acate mis instrucciones”.

Pero ese tipo de jefe autocrático no se da cuenta de que actuando así está disminuyendo su eficacia como administrador, porque está disminuyendo su productividad.

La única forma de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó. Cuando yo llego a una conclusión, cuando yo siento que tuve la oportunidad de analizar opciones, yo me comprometo “con mi propia decisión”. Entonces es más fácil llevar a la implementación del proyecto o idea.

Hay varios niveles de toma de decisiones. Está el nivel “autocrático o individual”, en el cual el jefe, es quien toma la decisión en forma inconsulta. Está el nivel consultivo, en el cual el jefe pide criterios y luego él toma la decisión basado en su propio criterio pero tomando en cuenta el de los demás. Y está el nivel de decisión grupal, que es el totalmente democrático, cuando el jefe pone al grupo a decidir (casi a votar) y se hace lo que el grupo decida.

Este último nivel no goza de muy buena imagen entre los expertos en administración. Se le llama “administración por comité”.

En realidad un buen jefe usa una mezcla de estilos. El puede tomar decisiones autocráticas, no consultivas, cuando el corto tiempo así lo amerita, o cuando la decisión no afectará directamente al equipo, o cuando por razones estratégicas o confidenciales así sea preciso.

Otro ámbito de la toma de decisiones de espectro amplio, es que algunas veces el personal propondrá acciones o tomará decisiones que no necesariamente harán muy felices al personal.

Pero el jefe debe comprender de que si consulta a su equipo, pero nunca implementa las recomendaciones o aprueba las decisiones del equipo, el equipo finalmente terminará por no creer en la filosofía consultiva. La moraleja es que si usted consulta al grupo, al menos de vez en cuando debe hacer lo que el equipo le propone, aunque a usted no le “encante” la idea.

El tema de las decisiones toca al de la “delegación”. Muchos jefes son “microadministradores” o de “micromanagement”: se meten en todo. Están demasiado en el diario quehacer. Les da miedo soltar lo operativo. Entonces no delegan.

Las organizaciones modernas saben que muchas de las mejores ideas no vienen del jefe, sino del personal a cargo de ese jefe. Por eso impulsan que el jefe delegue y que impulse la creatividad y la innovación.

Muchos jefes crean continuamente entre sus subalternos “minusválidos intelectuales”, porque todo lo deciden ellos, los jefes, y todo lo resuelven ellos. Entonces el empleado se acostumbra a ir a su jefe cada vez que tiene un problema. “Jefe, tengo un problema”, le dicen. Y el jefe les resuelve el problema, les dice qué deben hacer.

Para impulsar la filosofía de “toma decisiones de amplio espectro” las organizaciones cuentan con muchas técnicas, entre ellas los famosos “task-forces” de empleados que se abocan a analizar un problema en particular y a buscarles soluciones, y otros como círculos de calidad, programas de producción de ideas (como el TUI: Tengo Una Idea) y achataamiento de estructuras jerárquicas para que todos estén más cerca de las cabezas organizacionales.

Una vez más, el principal esfuerzo de “reacondicionamiento mental” debe enfocarse hacia las jefaturas, quienes son las que tienen que abrirse para que el personal se “reacostumbre” a participar seria y responsablemente en el proceso de toma de decisiones de la organización.



ARTÍCULO 2

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a Gómez y Acosta (2003) “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

Las empresas que se esfuerzan porque entre los trabajadores exista un ambiente de armonía obtienen resultados muy positivos tanto a nivel de clima como en la obtención de las metas organizacionales. Fomentar el trabajo en equipo es una habilidad básica que deben tener los gerentes en la actualidad, pero que sabemos que no todos tienen. La capacidad de los colaboradores para funcionar tanto como equipo de trabajo como de forma individual es de vital importancia para las organizaciones. A la vez podemos añadir que esto es algo que debe iniciar desde la alta gerencia o directivos. Esto hará que tenga un efecto de cascada hacia todos los niveles de la empresa. De igual forma es imprescindible que los directivos adopten una actitud positiva y que desarrollen un espíritu de liderazgo ya que de esta forma se pueden lograr mejores resultados.

Al finales del siglo XIX hasta el principio del siglo pasado el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management Científico, cuyos autores conocidos fueron Taylor, Fayol, etc. Estos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión, los trabajadores eran números, no aportaban, eran malintencionados y solo los motiva el salario al final de cada semana. 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. Si trabajan, es para obtener un salario que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Se consideraban pasivos y carentes de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hawthorne hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo una nueva perspectiva en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, entre otros.

La experiencia de Hawthorne reafirma que el salario no es la única motivación del hombre, sino que existen otros tipos de recompensas como : 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.



2. DEFINICIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

Para González Isabel “Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos”. También se puede recurrir a la definición de Katzenbach y Smith.: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. <http://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/> agosto 2013 Para Fainstein Héctor “Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”.

Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual prácticamente le garantiza su permanencia en el mercado, no se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo.

Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan; igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes.

3. CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del 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 autocrítica 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, para la superación.

4. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Las técnicas son:

- » Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la más adecuada.
- » Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- » Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- » Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.



5. PRINCIPALES TÉCNICAS

A. TÉCNICAS EXPLICATIVAS

Se distinguen porque el conductor o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a tratar. La intervención del individuo es mínima.

B. TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión.

C. MESA REDONDA

En esta técnica el individuo aprende a expresar sus propias ideas, de igual forma aprenda a defender su punto de vista e induce a que el individuo investigue.

D. ESTUDIO DE CASOS

Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales. Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis

E. FORO

Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo, propicia la integración, el espíritu crítico y participativo. Ayuda a la participación de todos los miembros del equipo, profundizando en el tema.

F. HABILIDADES PERSONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

La construcción de un equipo de trabajo es una habilidad esencial en el ejercicio de la gerencia actual. En su esfuerzo por construir un equipo cohesionado y motivado, los directivos deben adoptar una actitud positiva y desarrollar un espíritu de liderazgo. El directivo que desarrolle estas habilidades verá cómo los miembros de su equipo logran mejores resultados y cómo su empresa será más eficaz y productiva.



Es necesario desarrollar y/o utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- » **Escuchar:** No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales; conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas), es un sabio aprendizaje para los equipos.
- » **Preguntar:** Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- » **Resumir:** Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.
- » **Ser flexible:** Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.
- » **Proactivo:** Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- » **Asertivo:** Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.
- » **Abierto a la crítica:** Recibir la crítica, la información de retorno o feedback, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal.



6. ACTITUDES QUE FAVORECEN EL FUNCIONAMIENTO EN EQUIPO

- » **Proactividad:** Dar, generar respuestas, acciones, crear. No quedarse esperando que los demás actúen.
- » **Sencillez:** Aportar desde lo que somos y sabemos. Lo importante es contribuir, no sobresalir.
- » **Optimismo:** Siempre existe algo bueno que aprender.
- » **Disposición:** ¿Qué hay que hacer? No perdamos tiempo y esfuerzo. Lo importante es crear soluciones.
- » **Humor:** Una sonrisa y buen ánimo.
- » **Puntualidad:** Aprovechar el tiempo a lo máximo.
- » **Colaboración:** Con la ayuda de todos y todas lo lograremos.
- » **Comprensión:** Tener la disposición para volver a ver y considerar posiciones. Perdonar.
- » **Confianza:** En nuestras capacidades y en las de otras personas.

7. ATRIBUTOS DEL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

- » **Liderazgo participativo,** crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- » **Responsabilidad compartida,** establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- » **Comunidad de propósito,** todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- » **Buena comunicación,** crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- » **La mira en el futuro,** para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- » **Concentración en la tarea,** se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- » **Talentos creativos,** los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- » **Respuesta rápida,** en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

“

No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos

- Magic Johnson

”

8. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- » **Más motivación:** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- » **Mayor compromiso:** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- » **Más ideas:** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- » **Más creatividad:** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- » **Mejora la comunicación:** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- » **Mejores resultados:** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.



REFERENCIAS

- Gómez, A, Acosta, H. (2003): Artículo en la Web. [disponible en]:[http://www. wikipedia. org/wiki/Trabajo_en_equipo](http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo) (consultado, Enero 2008).
- Maddux, R (2000). Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción.
- González, I (s/f). Conindustria – Programa Coninpyme. Centro de Información. Contenedista/compiladora.
- Dyer, W. (s/f) . Libro “Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas” Segunda Edición.
- Buchloz y Roth. (1992), Libro “Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa” .Editorial Atlántida, Buenos Aires.

