

Trabajo en equipo

Competencias

Al finalizar el tema:

- Analizarás la importancia de desarrollar habilidades en el directivo que lo ayuden en la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento dentro de las organizaciones.



El trabajo en equipo tiene como propósitos facilitar el cumplimiento de las tareas asignadas por la empresa y perfeccionar el desempeño establecido en cada una de las actividades laborales.

El trabajo en equipo es de un valor incalculable dentro de las empresas, pues es una forma de enriquecimiento que – mediante la convivencia armónica entre cada una de las personas que colaboran para el cumplimiento del objetivo común de la organización– posibilita el desarrollo de competencias, habilidades y experiencias.

Introducción

¿Por qué es importante para un directivo desarrollar habilidades para el trabajo en equipo?

Porque el trabajo en equipo facilita el cumplimiento de las tareas asignadas por la empresa e incide en perfeccionar el desempeño establecido en cada una de las actividades laborales. Por esta razón un director debe:

Consolidar en la organización a su cargo equipos de trabajo de alto rendimiento.



¿Qué es trabajar en equipo? Conceptos y definiciones

El trabajo en equipo consiste **en la mutua colaboración de personas con el fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.**

Trabajar en equipo es realizar una labor junto con un grupo de personas determinadas, con las cuales se debe lograr una buena relación con empatía y unión.

Para Robbins (2009) el trabajo en equipo está constituido por:

“dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos comunes”

Whetten (2011) define el trabajo en equipo como:

“La habilidad que se tiene para aprovechar la colaboración de diferentes personas, estableciendo una combinación armónica y productiva de capacidades, talentos, cualidades y experiencia propia que enriquecen a la organización”

¿Qué es trabajar en equipo? Concepto e importancia

Chiavenato (1998) indica: Un equipo de trabajo por lo regular tiene las siguientes características:

- Personas con un objetivo común en mente.
- Personas que tienen y comparten los mismos intereses.
- Personas que deciden de manera conjunta.
- Personas que tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas.
- Personas con las que existe una fuerte interacción emocional y afectiva.

¿Por qué es importante trabajar en equipo?

El trabajo en equipo exige la colaboración de las personas para el cumplimiento del objetivo. Así, la suma de experiencias, habilidades y conocimientos que aportan los integrantes del equipo dan como resultado una mejora continua en la realización de tareas y en el logro de los proyectos de la empresa u organización.

Características y funcionamiento de los equipos de trabajo

Para la creación de equipos es importante que cada miembro adquiera o desarrolle competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que permitan trabajar adecuadamente.

Hay muchos estilos de trabajo que pueden ser eficaces, ninguno tiene ventajas específicas sobre los demás; más bien son las capacidades y habilidades o las herramientas y técnicas puestas en práctica las que determinan el desempeño del equipo (eficiente o ineficiente).

Una organización posee objetivos comunes que deben:

- Tener claridad en la **misión** del equipo.
- Definir las **metas** del equipo.
- Definir los **valores**.
- Establecer las **reglas** de trabajo.
- Definir las **funciones** y **tareas** específicas.

Además de considerar el tamaño de los equipos de trabajo, las metas y el propósito (misión, visión, valores) deben ser absolutamente claros, ello proporcionará a los equipos de trabajo ventajas al:

- Definir los roles para los integrantes del equipo.
- Facilitar la comunicación.
- Mantener claro el enfoque de trabajo.
- Fomentar un ambiente cordial, de continuo aprendizaje y crecimiento entre los integrantes.
- Reconocer el logro y elegir un reto que impulse el desarrollo del trabajo con efectividad.
- Realimentar el desempeño colectivo e individual.

¿Cuántas personas deben conformar idealmente un equipo de trabajo?

El número de personas estimado como conveniente para conformar equipos de trabajo es de diez personas como máximo, pues:

- Facilita la toma de decisiones y acuerdos en común de manera rápida y efectiva.
- Permite concentrar los esfuerzos actuales en los detalles de la tarea.
- Posibilita el conocimiento mutuo entre los integrantes, debido a que las relaciones son más sólidas.

Planeación del trabajo en equipo

Conformar el trabajo en equipo y obtener los objetivos propuestos, supone definir las acciones. Para ello es necesario:

1. **Plantear** las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo a lograr?
- ¿Cuáles son las acciones sustantivas y cuáles las secundarias?
- ¿Cómo organizarse para lograr el objetivo?
- ¿Con qué nivel de calidad se pretende hacer el producto o servicio?
- ¿Existen pasos que se pueden simplificar?

2. **Preparar** una lista de tareas que contenga los pasos que tienes que realizar para cumplirlas. Tomando en cuenta la complejidad, los recursos con los que se cuenta y los tiempos de entrega, considerando:

- ¿Qué tan bien está trabajando el equipo con respecto al logro de sus objetivos?
- ¿Qué aspectos impulsan el trabajo y cuáles lo obstaculizan?
- ¿Qué podría salir mal en las acciones que serán implantadas?, ¿cómo podría prevenirse?

- ¿Qué acciones deben ser ejecutadas para eliminar las debilidades del equipo?
 - ¿Qué acciones deben ser ejecutadas para aumentar las fortalezas del equipo?
 - ¿Qué acciones deben ser ejecutadas para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno y facilitar el logro del objetivo del equipo?
3. **Discutir** entre los integrantes del equipo: cómo llevar a cabo la tarea, qué etapas comprende y en cuánto tiempo se comprometen a entregarlo.
 4. Antes de entregar el producto o servicio el trabajo realizado debe ser sometido a una autoevaluación con base en indicadores como:
 - Productividad: resultado de cómo se administran los procesos para la producción de bienes o servicios con base en la implantación de innovaciones en sus productos y en sus procesos.
 - Competitividad: habilidad de una empresa para posicionarse en una parte del mercado mundial y sostenerse a lo largo del tiempo y crecer.

Factores que enriquecen el trabajo en equipo

1. Continúa autoevaluación.
2. Aprendizaje colaborativo.
3. Retos continuos a corto plazo.
4. Liderazgo comprometido.
5. Promoción del reconocimiento.
6. Mantener contacto personal.

Los siguientes factores presentes en la persona favorecen el buen desempeño en los equipos de trabajo:



Competencias clave para el trabajo en equipo

Para cambiar la relación de “personal” a la de “equipo de trabajo” se deben tomar en cuenta las siguientes características:

Características	Personal	Equipo
Metas y decisiones	Creadas por el jefe	Creadas en conjunto: equipo y jefe
Tareas	Determinadas por el jefe	Determinadas por el jefe y por los subalternos
Comunicaciones	Ocurren sobre todo entre el jefe y subordinado	Están abiertas entre todos los integrantes
Función de los colaboradores	Las tareas son realizadas por el jefe	Las necesidades del equipo inician la acción, hacen sugerencias y ayudan a planear las asignaciones de trabajo
Principales virtudes	Lealtad y ser “un buen soldado”	Confianza, ayuda, creatividad y realimentación constructiva
Comunicación de datos	Se comunican con base en lo que la gente cree que el jefe quiere	Todos los datos pertinentes dentro del grupo son comunicados
Realimentación crítica	Poco común y generadora de ansiedad	Importante para mejorar
Discrepancias y conflictos	Se evitan y atenúan	Son considerados enriquecedores y son resueltos por el equipo trabajo
Trabajo	Cada individuo es responsable de su propio trabajo	Los miembros del grupo se sienten responsables unos de otros
Meta	La principal meta del jefe es que se haga el trabajo	El líder trabaja para lograr resultados y desarrollar al equipo

Existen muchos factores que pueden causar conflictos entre los miembros de un grupo de trabajo. Las principales causas de problemas giran en torno a los siguientes factores.



Factores que causan conflicto entre los miembros de un equipo de trabajo

a) Problemas relacionados con las **relaciones interpersonales**.

La solución para este tipo de problemas es:

- No hacer ataques personales.
- No provocar discusiones en las que las emociones estén fuera de control.
- No tratar los asuntos con terceros, sino directamente con las partes involucradas.
- No tener actitudes hostiles.
- No cerrarse en sí mismo, sino escuchar las razones de los otros.
- No perder de vista las áreas de conflicto potencial.
- No recurrir a alguien poco objetivo y sí a un mediador imparcial.
- No tratar los conflictos en el momento y el contexto inadecuado.

b) Problemas relacionados con la incapacidad del equipo para prever el rumbo a seguir. La solución para este tipo de problemas es:

- Establecer un sistema de previsión de contingencias a partir del análisis de los factores que ejerzan alguna influencia negativa en el desempeño del equipo; dicho sistema debe generar un plan de acciones preventivas y correctivas.

c) Problemas relacionados con la incapacidad del equipo para mantenerse firme en sus objetivos.

La solución para este tipo de problemas es:

- Conocer los objetivos de la organización.
- Revisar periódicamente cómo se está desarrollando el trabajo en equipo.

- Aprender a tomar decisiones para discriminar lo importante de lo efímero o relevante.
- Establecer prioridades que contribuyan a delimitar los objetivos y responsabilidades de cada miembro del equipo.

Los problemas que se presentan en cualquier situación no son malos por sí mismos, simplemente demuestran que la situación está en evolución y que el equipo está reajustando sus medidas de desempeño ante el nuevo entorno.

La identidad de un equipo de trabajo

Es importante considerar los perfiles de los individuos que se integrarán al equipo. Las siguientes preguntas ayudan a determinar si una persona en particular podría convertirse en un miembro del equipo:

- ¿Qué tanto sabe la persona del trabajo a realizar en que estará involucrado el equipo?
- ¿El miembro potencial del equipo tiene la experiencia, práctica y antecedentes suficientes en el área de trabajo en la que se enfocará el equipo?
- ¿Qué habilidades técnicas y qué otros recursos puede ofrecer esta persona para el trabajo del equipo?
- ¿La persona tiene interés genuino en pertenecer al equipo y al trabajo que éste realizará?

Cómo integrar al equipo de trabajo

Los equipos de trabajo resultan de la integración de una muy particular mezcla entre el líder y un equipo de colaboradores, la cual da como resultado el reto de aglutinar la variedad de intereses en provecho de la institución y del equipo y lograr los beneficios de aprendizaje, madurez e interdependencia para los miembros del equipo durante el proceso.

Otros factores a considerar, que intervienen en el funcionamiento y desarrollo del trabajo en equipo son:

- Las personas.
- La organización.
- Las relaciones interpersonales.
- La toma de decisiones.
- El manejo de conflictos.
- La evaluación constante de resultados, con base en los objetivos.

Instrumentación de valores para el trabajo en equipo

Cuando alguien ingresa a un equipo de trabajo muestra entusiasmo y muchas expectativas; sin embargo, los nuevos integrantes suelen ser renuentes a demostrar sus emociones a los demás integrantes del equipo y sólo lo hacen hasta que logran confianza y se sienten relajados. Para trabajar en equipo debemos considerar los siguientes valores:

- La **confianza**
- La **honestidad**
- La **apertura**
- La **colaboración**

Un eficiente trabajo en equipo está basado en relaciones interpersonales armónicas y en una comunicación efectiva, pues cuando se trabaja en un ambiente que no es armónico la comunicación es imprecisa y poco clara. La clave para lograr química entre los colaboradores es relacionarse con ellos.

Etapas en la conformación de un equipo de trabajo

Formación

- Los individuos se conocen y toman en cuenta el perfil de cada uno de los integrantes del equipo. Son cautelosos y evitan responsabilidades.
- Descubren los objetivos y propósitos que requiere su trabajo.
- El nivel de comunicaciones es bajo, al igual que la empatía.
- Escaso grado de compromiso con respecto a la misión del equipo.
- Las decisiones están dirigidas por el líder o los miembros más sobresalientes.
- No hay claridad en las funciones de cada uno de los integrantes.

Tumulto

- Los integrantes del equipo tienen la oportunidad de exponer sus ideas y puntos de vista personales. Manifiestan sus diferencias y polemizan entre sí.
- El papel del líder consiste en definir los propósitos y los objetivos, además de orientar las discusiones y conflictos, incluso las disputas, pero finalmente los ayuda a organizarse y a establecer sus metas.
- Es común que las discusiones y las diferencias obstaculicen el trabajo y la toma de decisiones.
- Los miembros tienden a actuar independientemente.
- Aunque hay competencia por el poder y la apropiación, poco a poco las responsabilidades se clarifican para cada integrante.

Normatividad

Una vez organizado el equipo y definidos los objetivos, sus integrantes establecen las normas o acuerdos que regularán su desempeño y sus relaciones interpersonales.

- Con el acuerdo aparece el compromiso de equipo y una tendencia hacia la cohesión.

- El equipo gana confianza y se origina un sentimiento de unidad.
- Las decisiones más importantes del equipo se toman por consenso.
- Aparece la negociación como un recurso para alivianar las diferencias.
- Los roles son aceptados y el qué, el quién y el cuándo se clarifican.

Desempeño

- En esta etapa el equipo ya ha establecido su identidad y se ha integrado; es decir, se ha convertido en la unidad de desempeño productiva que se esperaba y:
 - Se comparte un compromiso para alcanzar el objetivo.
 - Prevalecen las decisiones por consenso.
 - Los integrantes desarrollan una actitud de autonomía y de responsabilidad de sus funciones.
 - Los miembros trabajan proactivamente para el beneficio del equipo.

Evaluación de los resultados

- Si las metas y resultados en común han sido alcanzados, el equipo puede transformarse.
- Si no ha habido logros, el equipo puede disolverse. Considerando esta estrategia, el equipo deberá reformular su enfoque o cambiar a sus integrantes para renovarse.

Diferentes roles en el equipo de trabajo

En el trabajo en equipo, la posición de líder tiene dos características que es conveniente puntualizar:

- 1) Su función tiene mayor relación con los aspectos humanos que con los técnicos, sin olvidar estos últimos.
- 2) Su función puede ser ocupada por diferentes personas, dependiendo de las necesidades y situaciones que se incrementen en el equipo.

Aparte del líder, hay otros roles que asumen las personas que trabajan en equipos, estos son:

- Entrenador.
- Idealista.
- Explorador.
- Innovador.
- Realizador.
- Clarificador.
- Director.
- Explicativo.
- Apoyador.
- Completador.

Hay cinco competencias vinculadas con la tarea y cinco vinculadas con el equipo en sí:





Hasta aquí tenemos claro como qué es y cómo se conforma un equipo de trabajo. Ahora revisemos los equipos de alto rendimiento.

Un equipo de trabajo de alto rendimiento es aquel en el que todos sus integrantes han alcanzado tal grado de cohesión y disposición para trabajar por un objetivo común, donde incluso no necesitan un líder que los guíe o gestione, sino que el propio equipo establece metas, formas y medios idóneos para alcanzarlas. Además, el equipo de trabajo realiza su autoevaluación de desempeño y se realimenta de forma constante con la finalidad de continuar con el buen nivel de desempeño mostrado.

Existen cuatro factores, las cuatro “C”, que deben comprenderse y manejarse para lograr un desempeño superior del equipo:

- 1. Contexto:** necesidad de trabajar en grupo, el tipo de equipo necesario a la cultura, estructura y sistemas que lo sustentan.
- 2. Composición:** habilidades, experiencia y motivación de los integrantes y tamaño del grupo.

3. **Competencias:** capacidad del equipo para resolver problemas, comunicarse, tomar decisiones, manejar conflictos, etcétera.
4. **Cambio** en habilidades de administración: capacidad del equipo para vigilar su desempeño y realizar los cambios necesarios.

Conclusión

En un equipo de trabajo todos sus integrantes deben percibir que son beneficiados al compartir sus metas y recordar que el objetivo de la empresa y del equipo que integran es más importante que su participación individual o la gloria que desean alcanzar.

Los integrantes del equipo deben estar convencidos de que el propósito del equipo vale la pena, es significativo y es urgente. Los integrantes del equipo deben ser seleccionados de acuerdo con las habilidades necesarias para lograr el propósito. Los equipos deben constituirse a partir de la mezcla de habilidades correcta; esto es, habilidades funcionales o técnicas, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, habilidades de relaciones humanas.

