

DEL TRABAJO EN GRUPO AL TRABAJO EN EQUIPO UNA OPORTUNIDAD DE  
CRECIMIENTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Liliana Aguilera Barraza

Universidad De La Sabana

## Resumen

**Palabras Claves:** Trabajo en equipo, eficacia, eficiencia, estilos de liderazgo, Estructura organizacional.

En el presente artículo se presenta una revisión teórica acerca del concepto, tipos, características y etapas de desarrollo del trabajo en equipo. Además de mostrar la importancia de incorporar este tipo de trabajo en la organización como un mecanismo para afrontar los retos y cambios del mundo actual, transformando la cultura de grupo a un verdadero equipo de trabajo. Este cambio permite aprovechar los talentos de las personas y potencializar sus habilidades así como mejorar el desempeño y por ende la eficacia y eficiencia de la organización. Este proceso requiere de cambio no solo en la tradicional estructura organizacional sino en la toma de decisiones, la comunicación y los estilos de liderazgo, de igual manera la mentalidad en gerentes y empleados. Finalmente se presentan dos modelos para la eficacia de un verdadero trabajo en equipo.

## Abstract

**Key Words:** Team Work, Efficacy, Efficiency, Styles of Leadership, Organization Structure.

In this article a theoretical revision is made towards the concept, types, features and stages of the development of team work. Also it shows the importance of incorporating this type of work in the organization as a mechanism to face the challenges and changes of the world nowadays, transforming the group culture in a real team work. This change allows assessing people's talents and elevating their abilities as well as improving their performance and this way the organizations efficacy and efficiency. This process requires change not only in the traditional organizational structure but also in the decision making, communication and the different styles of leadership, as well as in the mind schemes of CEOs and workers. Finally two models are presented to guarantee the efficacy of a real team work

## DEL TRABAJO EN GRUPO AL TRABAJO EN EQUIPO UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

El acelerado desarrollo tecnológico, los avances en los sistemas de información y la creciente complejidad y competencia de la organización exige un cambio en las tradicionales estructuras organizacionales y en los procesos de la organización así como la importancia de desarrollar y priorizar el talento humano. Con el proceso de globalización muchos sistemas no logran satisfacer las necesidades de la organización actual. El trabajo en equipo se ha convertido en parte esencial de la dinámica de la organización. La solución a muchas de las crisis puede estar en la implementación de equipos de trabajo, los cuales mejoran la productividad de la organización y la satisfacción de sus miembros. Se ha demostrado que el trabajo en equipo registra un desempeño superior al de los individuos, una sola persona no puede dar atención a todas las demandas y solución a los problemas que se presentan, la omnipotencia y los complejos narcisistas, no son funcionales en el auge de la globalización. Se requiere de un trabajo interdisciplinar y de verdaderos equipos en los que se simplifica las estructuras organizacionales, se descentraliza los procesos de toma de decisiones, se aumenta la participación de los empleados y así se logra la satisfacción de los clientes, además de convertirse en una fuente de crecimiento personal y profesional de los empleados.

En este artículo se presenta una breve revisión teórica acerca del trabajo en equipo, la diferencia que existe entre un grupo y un equipo, las características, los tipos, las ventajas y aportes que da este tipo de trabajo a la organización.

Schermerhorn (2004) define al equipo como un pequeño grupo de personas que poseen habilidades complementarias, que trabajan juntas para alcanzar un propósito compartido y que se consideran mutuamente responsables de su logro.

Un equipo es un tipo especial de grupo, los miembros poseen habilidades que se complementan, dedicados a un propósito común (Du Brin, 2000).

Es un pequeño número de personas, con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, metas específicas, para lo cual se apoyan mutuamente (Franco, Reyes, 2003).

Los equipos no son, en realidad, simple grupos de personas. Los equipos y los grupos no son la misma cosa. El grupo de personas interactúa con el propósito de compartir y tomar decisiones que servirán para que cada uno de los miembros se desempeñe en su ámbito de responsabilidad. No necesitan participar en una tarea colectiva, en consecuencia el desempeño solo representa la suma de de aportaciones individuales (Robbins y Decenzo, 2002). Un grupo es un conjunto de personas que interactúan entre si, que trabajan para alcanzar un propósito en común (Du Brin, 2000). En cambio el equipo de trabajo, genera una sinergia positiva mediante un esfuerzo coordinado y colectivo, generando productividad (Robbins y Decenzo, 2002).

Schermerhorn (2004) define al trabajo en equipo como el proceso de trabajo conjunto de las personas para alcanzar los objetivos de la organización. Un beneficio especial del trabajo en equipo es la sinergia, creación de un todo que es mayor que la suma de sus partes. La presencia de sinergia permite que un equipo emplee sus recursos en todo su potencial. Los equipos contribuyen en las organizaciones a aumentar los recursos para la solución de los problemas, fomentar la creatividad y la innovación, mejoran la calidad de

la toma de decisiones, aumentan el compromiso de los individuos hacia las tareas, mejoran la motivación gracias a la acción colectiva, ayudan a controlar y disciplinar a los miembros y satisfacen las necesidades individuales. Pero no siempre el trabajo en equipo es sinónimo de éxito de la organización, no garantiza un alto desempeño de la empresa ni de sus empleados. En muchos equipos de trabajo se evidencian problemas, uno de estos es, la holgazanería social, tendencia de algunas personas a evadir su responsabilidad al no aportar valor agregado al grupo. Otro de los problemas que usualmente se pueden encontrar en los equipos de trabajo y que pueden impedir la funcionalidad de los mismos son, los conflictos de personalidad, ambigüedad en la tarea, escasa preparación para trabajar y el trabajo deficiente en equipo.

El trabajo en equipo significa que todos los miembros del mismo entienden las metas del grupo y están comprometidos a alcanzarlas (Du Brin, 2000).

Un equipo real, está motivado por un compromiso común entre sus miembros y no por un líder. Este compromiso incluye propósitos, metas y métodos de trabajo en equipo. El líder solo actúa al principio ayudando a los miembros de su equipo hasta que lleguen a un nivel común de compromiso. Un equipo real se vuelve automotivado (Franco y Velásquez, 2000). Los equipos reales se caracterizan por cuatro rasgos: Una tarea bien definida, límites claros, autoridad delimitada para manejar sus propios procesos de trabajo y los miembros permanecen estables durante periodos razonables (Franco, 2004).

A partir de las definiciones de trabajo en equipo, los grupos se transforman en equipo cuando sus miembros conocen cuál es la meta, son capaces de traducirla en tareas que cada miembro realizara como aporte para la consecución del objetivo en común, utilizando su talento y aprovechándolo de la mejor manera. El combustible para

funcionar como un equipo es la motivación. Y esta motivación se logra buscando el equilibrio entre los intereses personales y los del equipo. Los miembros deben dirigir su energía a lograr el éxito del equipo sin dejar de lado sus intereses. Con el trabajo en equipo se logra trabajar más eficazmente, se logra disminuir el estrés, por la delegación y disminución del trabajo, se tiene el personal más motivado y más leal a su trabajo

Existen muchas clasificaciones de grupos y equipos. Una clasificación muy conocida de los grupos es la de formales e informales, la primera es la que la organización reconoce y apoya oficialmente para cumplir propósitos específicos. A este tipo de trabajo pertenecen los equipos funcionales, equipo de trabajo formalmente designados que cuentan con un gerente o líder de equipo. Un ejemplo son los departamentos de la organización, los grupos de proyecto, comités y círculos de calidad. Los grupos informales, no son reconocidos en los organigramas y no se crean de manera oficial para servir a una meta organizacional. Surge de las relaciones naturales de las personas. Se pueden identificar dentro de este tipo unos subtipos, los de interés, en el cual los trabajadores se agrupan para lograr un objetivo en común. Grupos de amigos, surgen por razones personales e intereses personales. Otro grupo son los de apoyo, los miembros se ayudan unos a otros para realizar su trabajo. (Schermerhorn, 2004). Este tipo de grupo surgen con el paso del tiempo, en razón de la interacción de los trabajadores, aun cuando las metas no están de manera explícita, cumplen un propósito social y recreativo (Du Brin, 2000).

La clasificación de los equipos de trabajo tiene la característica común de contar con personas que trabajan juntas partiendo de cada una de las habilidades de sus miembros, cualquiera que sea el tipo de equipo, tienen un propósito en particular que es el de trabajo

colaborativo. Existen equipos funcionales, equipos para resolver problemas, equipos autoadministrativos y equipos interfuncionales. Los equipos de proyecto, las fuerzas de trabajo y los comités tienen un diseño parecido al de los interfuncionales.

Los equipos funcionales, están compuestos por un gerente y los empleados de su unidad, la autoridad toma decisiones, liderazgo y las interacciones son sencillas y claras, además participan en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o para resolver problemas específicos al interior de una unidad funcional (Robbins y Decenzo, 2002).

Los equipos para resolver problemas o paralelos, son grupos que se centran en un problema que requiere solo un compromiso a tiempo parcial de los miembros del equipo (Gómez y Balkin, 2003). Están integrados por pocos empleados contratados por horas y pertenecientes al mismo departamento, los cuales se reúnen semanalmente para encontrar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el entorno laboral, es este tipo de equipo los miembros comparten ideas y presentan sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo (Robbins y Decenzo, 2002).

El tercer tipo de equipo es el de trabajo autoadministrados, autodirigidos, autónomos o también llamado de afinidad, es un grupo que involucra a empleados del mismo nivel profesional, que se reúnen con regularidad para compartir información, captar oportunidades y resolver problemas que afectan al equipo de trabajo y a la organización como un todo (Du Brin, 2000). Algunas de las características de los equipos autodirigidos son que los miembros comparten la responsabilidad de los resultados de desempeño, tienen capacidad de decisión para distribuir las tareas dentro del equipo y para programar el trabajo, capacidad de desempeñar más de un trabajo en el equipo, se capacitan unos a otros para desarrollar múltiples habilidades, evalúan las contribuciones

de sus miembros y son responsables de la calidad de sus productos y sus clientes (Schermerhorn, 2004). Este tipo de equipos está conformado por un grupo formal de empleados que opera sin un gerente, es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento de éste y entrega el producto o servicio a un cliente externo o interno. Ellos mismos seleccionan y evalúan a sus integrantes, en este tipo los supervisores pierden importancia.

Otro tipo de equipo es el interfuncional o de proyecto, está compuesto por un grupo de empleados que tienen el mismo nivel jerárquico, pero provienen de diferentes campos de trabajo en la organización, se reúnen para realizar una tarea concreta, también son un medio eficaz para que los empleados de diversas áreas de la organización puedan intercambiar información, desarrollar ideas nuevas, resolver problemas y coordinar tareas complejas.

Un nuevo tipo de equipo es el virtual, el cual es la extensión de las juntas electrónicas, esto permite que los equipos se reúnan sin tener que preocuparse por el espacio ni por el tiempo. Los miembros utilizan los adelantos tecnológicos llamadas a larga distancia, videoconferencias, intranet, entre otros grandes avances (Robbins y Decenzo, 2002).

Tradicionalmente las organizaciones trabajan con equipos autodirigidos, pero actualmente están siendo reemplazados por los equipos funcionales, en el cual los miembros del equipo tienen la autoridad para tomar decisiones de manera participativa, comparten las tareas y la responsabilidad. Este parece ser el tipo de equipo que más comparte la teoría de los equipos de trabajo. El tipo de trabajo virtual puede llegar a ser una buena opción por la facilidad de acceso de sus miembros y porque disminuye tiempos y costos, pero también puede llegar a ser un arma de doble filo que perjudica las

relaciones personales, limitando el contacto a un computador y disminuyendo el contacto personal, así pueden disminuir las habilidades del ser humano para relacionarse.

El desarrollo de un equipo es un proceso dinámico que esta en constante cambio. Se conocen cinco etapas que caracterizan el desarrollo de un equipo en la organización, la primera de estas es la formación, se caracteriza por la existencia de incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y liderazgo del grupo (Robbins y Decenzo, 2002). Esta es una etapa de inducción inicial a la tarea y de conocimiento interpersonal (Schermerhorn, 2004). La segunda etapa, es la tormentosa, llena de conflictos al interior del grupo, los miembros aceptan la existencia de un equipo, pero se resiste al control que este ejerce a las individualidades. En la tercera etapa se desarrollan relaciones estrechas y empieza la cohesión, esta etapa se denomina normar, concluye cuando la estructura del equipo se consolida y las expectativas se asimilan. La siguiente etapa es la de cumplir, la estructura esta funcionando, la energía se destina a conocerse y entenderse, esta dirigida a cumplir las tareas. Finalmente, esta la etapa de clausurar, en la cual el equipo se prepara para la dispersión, los miembros se dirigen hacia las actividades que llevaran a terminar todo. Estas etapas se dan cíclicamente además deben estar en constante cambio para su renovación. El equipo se debe autocriticar, retroalimentar positiva y negativamente, debe analizar los errores que se cometieron para buscar soluciones y no repetir esquemas que podrían afectar al equipo a largo plazo.

Los equipos tienen ciertas características que los hacen particulares, diferenciándolos de otros y facilitando el establecimiento de metas y del proceso como se consiguen. No todos los grupos demuestran tácitamente estas características, otros no las cumplen y posiblemente a largo plazo pueden acabarse o no lograr los resultados esperados. Cada

una de las características que se nombran a continuación son claves para el desarrollo y estabilidad de los equipos de trabajo y para su óptimo desempeño.

Las normas se establecen en las etapas de desarrollo mas exactamente en la primera, las normas surgen a través del tiempo y del conocimiento de los miembros. La norma es una conducta esperada en los miembros del equipo. Existe una norma de desempeño, la cual define el esfuerzo laboral y desempeño que se espera de los miembros del equipo. Otras normas de equipo son las de espíritu de servicio, la participación, la puntualidad y la innovación. La forma de determinar las normas debe hacerse por voluntad colectiva coherentes con los objetivos organizacionales, las normas varían de acuerdo a la aceptación y respeto de las mismas (Schermerhorn, 2004). Las normas son creencias compartidas respecto a como deben pensar y comportarse los miembros, esto constituye la base la cultura organizacional (Battema y Snell, 2001). Las normas pueden ser acatadas y violadas, cuando se violan se castiga o se sanciona, lo ideal es que las normas se cumplan para crear un ambiente de armonía, las normas establecen horarios, actitudes, aportes, informes, procesos, rendimiento esperado. Las normas deben quedar claras desde el principio, para evitar ambigüedad y justificaciones de desconocimiento. A su vez las normas representan los valores y aspiraciones de los miembros. Los equipos hacen cumplir las normas con recompensas y sanciones. Las normas de rendimiento influyen la cantidad, calidad, asistencia, entre otras. Las normas indican que el equipo es mas importante que el individuo (Balkin y Gómez, 2003).

Otra de las características a tener en cuenta es la cohesión se refiere a que tan atractivo es un equipo para sus miembros, su motivación para permanecer en el equipo y la

influencia que se ejerce, se refiere al estrechamiento de integración del equipo. Tiene un efecto positivo en el desempeño (Battema y Snell, 2001).

Schermerhorn (2004) define la cohesión como el grado en cual sus miembros se sienten atraídos y motivados para seguir siendo parte de un equipo. La cohesión es el grado de camaradería, espíritu de equipo y sentido de la unidad que muestran los miembros del grupo. Están interesados en el bienestar de sus miembros, además de encontrarse más inclinados a comunicarse e influirse entre ellos (Balkin y Gómez, 2003). Para la psicología social la cohesión hace parte de las características esenciales para que los grupos funcionen y se relaciona con el pegamento de unión, se define como todas las fuerzas o factores que hacen que las personas permanezcan en un grupo, tales como gustar a los demás y el deseo de mantener o incrementar el estatus de cada uno perteneciendo a un grupo con un elevado estatus social, la cohesión implica atracción o agrado entre los miembros del grupo (Baron y Byrne, 1998). La cohesión es el sentimiento de ser nosotros, es el grado en el que los miembros de un grupo están unidos (Myers, 2000).

Una tercera característica es la de los roles, cada miembro debe tener o asumir un rol dentro del equipo. Los roles son conjuntos diferentes de expectativas sobre como se deben comportar las personas, existen roles distintos para elementos distintos dentro de la estructura. Se pueden desempeñar dos tipos de roles en los equipos, el de especialista de tarea y los de mantenimiento del equipo, los primeros los realizan las personas que tienen más habilidades relacionadas con el trabajo, estos tienen más responsabilidades de toma de decisiones y asesoría. Los especialistas en el mantenimiento del equipo desarrollan y conservan la armonía del equipo, solucionan conflictos, aumentan la motivación, se preocupan por el bienestar de sus miembros (Battema y Snell, 2001). Lo importante es

que los miembros trabajen en conjunto. Las actividades de tarea, contribuyen directamente al propósito de desempeño del equipo, mientras que las actividades de mantenimiento respaldan la vida emocional del equipo. La responsabilidad por los dos tipos de roles o actividades deberá compartirse y distribuirse entre todos los miembros del equipo. Cualquier miembro debe estar en la capacidad de asumir o ayudar a emprender estas acciones.

La comunicación es una de las características fundamentales que deben tener los equipos de trabajo y en general la organización y la sociedad, es la más conocida y utilizada, pero quizás es la menos aprovechada. La comunicación es un proceso interpersonal de enviar y recibir símbolos que contienen mensajes. Existen diferentes patrones de interacción y redes de comunicación muy comunes en los equipos de trabajo, red de comunicación descentralizada, en la cual todos los miembros se comunican directamente entre ellos, en otros momentos los miembros del equipo trabajan en forma independiente y se dividen el trabajo requerido. Cuando la comunicación fluye de atrás hacia adelante se crea una red de comunicación centralizada, requiere poca creatividad (Schermerhorn, 2004). En la comunicación, se puede observar que los miembros son capaces de transmitir fácil y claramente las ideas, sentimientos y la información, existe una buena retroalimentación. Los equipos eficaces tienden a ser flexibles, lo que permite reorganizar, debe estar inmersos en un clima de apoyo, lo cual incluye adecuadas capacitaciones, sistema de mediación, programa de incentivos, entre otros procesos de recursos humanos (Robbins y Decenzo, 2002). La comunicación no debe ser exclusivamente técnica debe ser también interpersonal que promueva el conocimiento del otro como persona.

Finalmente la confianza y la cooperación forman parte de las características claves de los equipos de trabajo. Cuando hay un ambiente de confianza los miembros son responsables de sus actos y de los de sus compañeros. Si se comete un error, se refleja en el rendimiento y reputación del equipo. La confianza es la buena disposición de un miembro del equipo para aumentar la vulnerabilidad a las acciones de otra persona cuyo comportamiento no puede controlar. La confianza debe ser recíproca entre sus miembros, exhiben una lealtad y dedicación al equipo. La cooperación es la buena voluntad de los miembros del equipo para compartir e intercambiar información y ayudar a los demás. No se debe confundir como competitivos, donde los miembros se perciben como rivales (Gómez y Balkin, 2003).

Partiendo de la idea que un equipo vivo es un equipo en constante crisis. Un equipo no solo se caracteriza por aspectos positivos, también existen fuerzas negativas que pueden afectar su funcionamiento. Diferentes retos se tienen que asumir y manejar con el fin de que estos errores y fallas se conviertan en un aspecto positivo, tomar eso de una manera que aporte para crecer y aprender y no como un mecanismo que entorpezca el trabajo. Algunas de las dificultades que comúnmente se presentan en los equipos se profundizarán a continuación.

En los equipos existen individuos que encuentran racional no esforzarse ni trabajar, dan la mínima cantidad de ayuda al grupo y en cambio si comparten las recompensas, a esta situación de aprovechamiento se le denomina holgazanería social, ocurre en grupos grandes porque los individuos se pueden esconderse tras el esfuerzo colectivo del equipo (Gómez y Balkin, 2003). La holgazanería social, se da cuando una persona está poco motivada por lo que hace, es la actitud de rehuir una responsabilidad personal, la persona

se inserta en un grupo y no responde por sus acciones de manera individual (Du Brin, 2000).

Otro de los retos que se puede encontrar cuando se va o se tiene un equipo es el miembro inconformista, persona individualista en algunas ocasiones por exceso de confianza en que todo lo puede hacer y que los demás no aportan o no son capaces. O la persona negativista que piensa que nada se puede lograr que requiere más tiempo o mas recursos (Gómez y Balkin, 2003).

La falta de recompensas en equipo también indispone a sus miembros, lo cual podría generar conflictos y envidias. Las organizaciones que no tienen la propuesta de trabajo en equipo generalmente remuneran a los miembros de acuerdo con los logros y resultados individuales.

La polarización de los grupos también afecta, en una situación en la que se presentan actitudes, después de una discusión tienen una brecha mas amplia que la que se tenía al inicio de la misma (Du Brin, 2000). Esto se da porque los grupos son muy heterogéneos, las actitudes, los pensamientos y las aspiraciones difieren substancialmente. El punto es que la heterogeneidad no es tomada como una ventaja de aporte desde diferentes perspectivas. Ningún extremo es tan bueno ni una amplia heterogeneidad que impida un acuerdo, ni la homogeneidad de un grupo que no aporta nuevas ideas. Otra causa es el número amplio de los miembros de los equipos, este número debe ser reducido para evitar los problemas que anteriormente se mencionaron.

La compleja estructura de las organizaciones y el complejo entorno en el que se encuentran inmersas hace que se generen conflictos intergrupales, algunos son constructivos para los equipos, pero otros son destructivos, la cantidad y variedad de

contacto, ambigüedad en la jurisdicción y responsabilidad, diferencias en las metas, competencias intergrupales por escasos recursos, entre otras; es muy común que surjan tensiones y ansiedades dentro del equipo, el contacto continuo, las exigencias en tiempo y calidad de los productos o servicios, la diferencia de conocimientos y habilidades por las diferentes procedencias dentro de la organización (Batema y Snell, 2001).

La conformación de los equipos de trabajo debe estar basada en el código nacional del trabajo, acerca de la integridad del individuo y en las normas que rigen el trabajo. Sin olvidar que antes de ser un equipo cada persona es un individuo con metas y aspiraciones, motivaciones, actitudes y características personales que deben ser tenidas en cuenta para no violentar su integridad física, mental y moral.

Diferentes procesos organizacionales se dan también en el interior de los equipos de trabajo. La toma de decisiones es uno de los procesos grupales más importantes. Este proceso se puede dar por seis métodos: falta de respuesta, regla de la autoridad, regla de minoría, regla de la mayoría, consenso y unanimidad.

La toma de decisiones por falta de respuesta, se sugiere una idea después de otra sin que haya discusión, cuando se acepta alguna, el equipo ha pasado todas las anteriores por alto y descartado por una falta de respuesta. La decisión por autoridad, es cuando el líder, jefe o figura de autoridad, toma una decisión para el equipo. En la de minoría, dos o tres personas son capaces de influir al equipo a tomar una decisión. La regla por la mayoría, por votación o por encuesta, se encuentra el punto de vista mayoritario. Otra alternativa es la decisión por consenso, discutir exponiendo los puntos de vista a favor y en contra hasta elegir la decisión. Finalmente esta la decisión por unanimidad, todos están de acuerdo en el curso de acción a emprender. Los mejores equipos utilizan todos los tipos de método

para la toma de decisiones, buscan el que mejor se adapte a los problemas que se enfrentan en el momento. Las decisiones de equipo permiten disponer de una mayor cantidad de información, conocimientos y experiencia para solucionar los problemas, ayudan a evitar que se estreche la perspectiva, además de aumentar el compromiso del equipo con la tarea. Un problema que se encuentra en la toma de decisiones es cuando los equipos son altamente cohesivos, porque pierden la capacidad de evaluación crítica, por el deseo de mantener unido al grupo y evitar desacuerdos. El trabajo en equipo potencializa la creatividad de cada uno de sus miembros por que les da la oportunidad de opinar y crear nuevas cosas con respecto a la tarea, dos técnicas para tomar decisiones son la lluvia de ideas y la del grupo nominal. En la primera, todas las críticas se descartan, se juzgan solo al final, todo vale, hay libertad e informalidad y es importante se generen muchas ideas. En la segunda, los participantes contribuyen con ideas sin la interferencia de comentarios evaluativos de otras personas (Schermerhorn, 2004).

Los equipos no son sinónimo de eficacia para lograr un equipo de alto rendimiento se requiere ciertas características. Robbins y Decenzo, 2002, proponen que los equipos eficaces entienden con claridad la meta, por lo tanto distraen su energía de los intereses personales para dirigirla a las metas del equipo. Los miembros están comprometidos con las metas, saben lo que se espera de ellos y entienden como trabajan juntos para lograrlas. Los equipos están conformados por personas competentes, las cuales poseen habilidades y capacidades para alcanzar los objetivos, así como poseen características personales que contribuyen al éxito, además de ser capaces de aprender para readaptarse a las necesidades del equipo. No todas las personas tienen las habilidades ni las características personales para trabajar en equipo, pero esto no quiere decir que no pueda trabajar en

equipo, muchas personas no tienen habilidades pero se puede capacitar a las personas y crear habilidades fortaleciendo lo que tienen y potencializando sus debilidades, esto hace parte del concepto de competencias una nueva propuesta que se está introduciendo en las organizaciones.

Un equipo de alto rendimiento es aquel que satisface las condiciones de la definición pero que obtiene resultados excepcionales con respecto a los objetivos y metas que se ha propuesto (Franco y Reyes, 2003).

La efectividad se obtiene a partir de dos aspectos: administrando el entorno y el equipo en sí. Administrar el entorno, implica observar constantemente el entorno competitivo y manejar las relaciones con el grupo. Los directivos de la organización, como líderes naturales de sus equipos, deben estar alertas a los cambios y monitoreando las actividades que tienen que ver con sus grupos de interés, clientes, proveedores, competidores y el entorno. La administración del mismo equipo considera el diseño, procesos y la estructura. Primero se eligen los miembros, se define que se espera de ellos y hacia donde se deben dirigir. Los miembros se deben empoderar para que desarrollen y movilicen sus conocimientos y habilidades, deben sentirse cómodos, que las metas del equipo encajen con los intereses y aspiraciones individuales de los miembros. Posteriormente se examinan las tareas, los objetivos y el propósito para escoger el tipo de equipo. Finalmente los directivos exitosos no solo se centran en las tareas, dedican atención al proceso de cómo el equipo logra realizar lo asignado, minimizando las pérdidas en el proceso (Franco, 2001).

El desempeño de un equipo debe medirse a partir de la productividad: la forma como se satisfacen las expectativas del cliente. La satisfacción: manera como los integrantes se

sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenencia. Y el crecimiento personal: el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos (Franco y Reyes, 2003).

Un investigador Colombiano después de varias revisiones teoriza dos modelos para lograr la eficacia de un equipo de trabajo. Franco (2004) propone dos modelos, el modelo tradicional, en el cual el desempeño y la productividad de los equipos de trabajo están determinados por tres factores: los miembros que la componen, el equipo en si y el contexto organización. El primero considera importante las habilidades concernientes a la tarea, habilidades interpersonales y las necesarias para tomar decisiones y solucionar problemas. El equipo en si, considera importante las normas, roles, cohesividad, responsabilidad mutua y el tamaño del equipo. Un ultimo factor es el contexto organizacional, el equipo esta conformado por excelentes personas coordinas, que conocen claramente su tarea. Sin embargo muchas veces la organización no favorece a la consecución de los objetivos, no aporta los recursos físicos y financieros que se requieren.

Un segundo modelo es el de 3P y 3C este considera seis factores que determinan la productividad y el desempeño de los equipos de trabajo: Propósito, Proceso, Participación, Confianza, Comunicación y Compromiso. El propósito implica tener claramente definidas las metas y los objetivos, le brinda al equipo identidad y orientación. El proceso, implica tener procedimientos bien definidos para tomar decisiones, resolver problemas y cumplir con las tareas asignadas. La participación, permite utilizar y optimizar las habilidades y capacidades individuales para ayudar al equipo a tener éxito. El primer factor de las 3C es la confianza, contar con seguridad con los demás en el cumplimiento de las responsabilidades individuales, implica conocer al otro para poderlas

utilizarlas al máximo. La comunicación, facilidad de los miembros de expresarse claramente y honestamente con los demás, estimula la cooperación mutua, promueve el mejoramiento y ayuda a prevenir y resolver conflictos. El compromiso es el deseo de aceptar responsabilidad y de llevarlas a cabo oportunamente

## DISCUSIÓN

Los equipos son el bloque de la estructura organizacional y son la fuerza para la productividad, calidad, disminución de costos y tiempos además de cambio e innovación. Una organización con equipos de trabajo esta en constante aprendizaje todos sus valores no solo aportan conocimiento, destrezas, habilidades, sino su fuerza, energía y corazón en cada una de las tareas a realizar con el fin de lograr el objetivo en común y la superación personal. Si se da un verdadero trabajo en equipo, los miembros también se sienten bien, se ven retribuidos individualmente porque con sus aportes han obtenido reconocimiento, autorrealización, tienen una buena autoestima, se sienten importantes, escuchados y esto se relaciona con la motivación intrínseca que cada individuo, en su interior tiene, son esas agendas personales que se mantienen ocultas porque representan los sueños, los objetivos, las metas que se tiene como persona y como profesional; a pesar que la teoría muestra que un equipo de trabajo se subvaloran los intereses personales y se ponen por encima los objetivos del equipo, no existiría ningún empleado satisfecho en lo que hace, porque los intereses personales, la moral, los valores y esas características subyacentes que nos hacen diferentes de los demás, deben primar sobre lo colectivo, si un empleado no se siente bien a gusto con lo que no va rendir y entramos nuevamente en el ciclo de empleados desmotivados, en problemas de deserción y en la disminución de la productividad. El individuo y la organización deben de ser coherentes con los objetivos de los equipos de trabajo. Todos deben ser un complemento, como una piedra angular con tres pilares importantes. Pero hasta aquí solo se reconoce uno de los beneficios que tiene el trabajo en equipo.

Otro aspecto importante es el valor de la persona en la organización, desde la doctrina administrativa de Fayol hasta la actualidad se sigue reconociendo al individuo como un recurso más de la organización, una maquina mas que sigue instrucciones y no como un agente activo pensante e importante, por eso ha surgido el termino del talento humano en el que el individuo no solo presta su servicio con sus manos, sino que aporta su cerebro, opina, lidera, se empodera y casi nunca esta en contra de sus valores por eso también da su corazón. Dos elementos que la gerencia usualmente olvida, el corazón y el cerebro de la persona, en las actuales organizaciones piramidales, la información aun se da en una sola dirección no se tiene en cuenta la opinión de los empleados, así mismo el proceso de toma de decisiones se da solamente por los mandos altos, muchas veces se da por los estilos de liderazgo que pueden ser dictadores, autoritarios, dirigentes, estilo que no permiten la participación del otro, los gerentes actuales solo se preocupan por el negocio su mirada es tan limitada que no los deja reconocer el valor agregado, ese activo que no se vende ni se cambia como mercancía el ser humano, a pesar de mi mirada.

Todos estos tradicionales procesos estancan a la organización, genera un aumento en el presupuesto, no tienen con que competir en el mercado porque no ha innovado, no arriesga. Con el trabajo en equipo se busca un cambio no solo en la mentalidad de empleados y de gerentes, para que el verdadero cambio se de, se necesita que la organización cambie que logre reestructurar sus antiguas estructuras piramidales a estructuras organizacionales en red, mas aplanadas, que no simplemente reúna un conjunto de personas para que trabajen en una tarea, sino que sea capaz de encaminar a estas personas en un objetivo en común en la que cada uno aporta para la consecución del mismo. La gerencia debe dejar de cree que es la única que posee la clave del éxito y los

procedimientos del triunfo, con esto entorpecen la comunicación de la información, la creatividad, la moral, motivación y por supuesto el desempeño de los empleados. Otro de los aspectos a mejorar es la descentralización del poder, la eliminación de pasos y requisitos que entorpecen los procesos, satisfacción del cliente pero también de los empleados, comunicación abierta interpersonal y técnica, retroalimentación constante, salarios justos, la promoción de un liderazgo mas participativo, que el líder sea un acompañante del equipo un couch que sea capaz de potencializar las fortalezas y de paso las debilidades, que sepa valorar al individuo. Otro de los aspectos importantes es confiar en la gente, que las relaciones se basen en la confianza, con esto se logra la satisfacción del empleado y por ende mayor productividad, personas altamente comprometidas, empoderadas de su cargo, de los objetivos y del trabajo en equipo, lo que permite al empleado alcanzar su potencial mas alto.

Muchos modelos existen para tener un equipo eficaz y para introducir este modelo de trabajo a la organización, aquí se presentaron dos modelos que aportan a formar equipos altamente eficaces y eficientes en Colombia. Lo más importante es asumir el cambio, capacitándose y cambiando los antiguos esquemas mentales y estructurales de las formas de trabajo.

Antes de que los equipos de trabajo comiencen a funcionar, sus miembros deben de estar entrenados y orientados para ello. Además de haber comprendido previamente las diferencias individuales en cuanto a los valores, personalidades, intereses, habilidades y conocimientos, estas diferencias se convierten en fortalezas para el equipo ya que logra complementarse los unos de los otros no solo a nivel laboral sino personal.

Los equipos no siempre funcionan bien, decir que una organización que asuma el modelo de trabajo en equipo no es sinónimo de éxito. La sola conformación del trabajo en equipo no garantiza que estos funcionen efectiva y eficazmente.

Trabajar en equipo es una oportunidad de crecimiento para la persona y la organización, en ningún momento debe atender con la manera de ser de sus miembros y con el estilo de la organización.

## Referencias

- Baron, R. y Byrne, D. (1998). *Psicología Social*. (8ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Batema, T. y Snell, S. (2001). *Administración Una Ventaja Competitiva*. (4ª ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Borrell, F. (2004). *Cómo Trabajar en Equipo y crear relaciones de calidad con jefes y Compañeros*. Madrid: Gestión2000.
- Du Brin, A. (2000). *Fundamentos de Administración*. (5ª ed.). México: Thompson Editores.
- Franco, C. (2004). Modelos Para El Análisis y Diagnostico de Equipo de Trabajo. *Estudios Gerenciales*, 91, 35-47.
- Franco, C. (2001). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 81, 27-31.
- Franco, C. y Velásquez, F. (2000). Como mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 76, 27-35.
- Franco, C. y Reyes, A. (2003). Los Equipos de Trabajo como estrategia de diferenciación. *Estudios Gerenciales*, 87, 13-23.
- Gómez, L. y Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw Hill.
- Myers, D. (2000). *Psicología Social*. (6ª ed.). Bogota: McGraw Hill.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Schermerhorn, J. (2004). *Administración*. Mexico: LIMUSA.