

POTENCIANDO EL CAPITAL INTELECTUAL MEDIANTE
EL TRABAJO EN EQUIPO:
UNA ALTERNATIVA ANTE EL DESCUBRIMIENTO
DE MEJORES VENTAJAS COMPETITIVAS.

Andrea Amaya Chauvez

Universidad de La Sabana

Chía, Junio 2005

Resumen

Toda organización busca indiscutiblemente perdurar en el tiempo y el espacio mediante el mejoramiento continuo de sus ventajas competitivas, las cuales en la actualidad se centran en la apropiada gestión del capital intelectual. Éste compuesto por el capital humano y el estructural, pasa a formar parte de los activos humanos de la organización. Ante esto el valor de una organización se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles, entre los cuales se encontraría el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta que la gestión de los recursos humanos se basa en las relaciones, estas se deben promover adecuadamente en un empleado miembro de un equipo, para así aprovechar todo su potencial al servicio de la organización.

PALABRAS CLAVE: trabajo en equipo, ventajas competitivas, capital intelectual, capital humano, capital estructural, productividad, activos fijos, activos intangibles, inteligencia social, interdependencia, comunicación eficaz, feedback, fenómeno del ocio social, fenómeno de la reflexión social.

Abstract

Any organization seeks to last in time and space by the constant improvement of its competitive advantages, which actually are represented on the appropriate management of the intellectual capital. This one composed by the human and the structural capital, passes to form part of the human assets of the organization. That's why the value of an organization moves increasingly from fixed assets toward intangible ones, in which would be the team work.

Understanding that the management of the human resources is based on the relationships, these must be adequately promoted in an employee member of a team, to take advantage of all his potential at the service of the organization.

KEY WORDS: Team work, competitive advantages, intellectual capital, human capital, structural capital, productivity, fixed assets, intangible assets, social intelligence, interdependence, effective communication, feedback, phenomenon of the social leisure, phenomenon of the social reflection.

POTENCIANDO EL CAPITAL INTELECTUAL MEDIANTE
EL TRABAJO EN EQUIPO:
UNA ALTERNATIVA ANTE EL DESCUBRIMIENTO
DE MEJORES VENTAJAS COMPETITIVAS.

Toda organización, sin importar su tamaño, fin social o servicio que preste, busca indiscutiblemente no solo llegar a sobrevivir, sino más aún, perdurar en el tiempo y el espacio mediante el mejoramiento continuo de sus ventajas competitivas.

En la actualidad no deja de insistirse que la mayor ventaja competitiva está centrada en el factor humano, traducido en los trabajadores que componen las organizaciones y en el capital intelectual que estos manejan. Tal cual como lo afirman las investigadoras DiDoménico y DeBona (2004) al anotar que “ahora más que nunca la clave del éxito y la excelencia organizacional se centra en las personas y su gestión” (p. 2), por tal razón, ante la realidad que el mundo empresarial contemporáneo se ve enfrentado a grandes desafíos constantemente, las organizaciones de hoy día, tratan de lograr resultados más eficaces y eficientes, luchando por ser mas competitivas de acuerdo a los objetivos trazados, para lo cual buscan contar con mejores recursos humanos, quienes a fin de cuentas, son la vida de la organización, son en sí, la propia organización.

Las organizaciones actualmente han descubierto que la tecnología, las estrategias, la infraestructura y demás componentes organizacionales, pueden ser apremiantemente copiados o incluso transferidos, y que además no generarían los resultados esperados, si no fuera por el complemento único que les imprime el personal de la organización, ese recurso humano que le da vida y sentido a los demás recursos. Ante tales reflexiones han comprendido que la ventaja competitiva reside en una organización humana que pueda desarrollar nuevas tecnologías y adaptarse a los cambios de la globalización, los cuales implican: realizar las estrategias de una forma más rápida, eficaz y precisa; mejorar las tecnologías de operaciones; y adaptarse constantemente a los hábitos de cambio del entorno empresarial.

Parecería muy lógico lo dicho, pero es un concepto que solo en los últimos años ha tomado la fuerza y el valor que realmente amerita, y por eso es que hoy se hace tanto énfasis en que el capital intelectual que posee el personal es la fuente máxima y fundamental de ventaja competitiva. Brockbank (1998) reflexiona ante este aspecto al sostener que “en un entorno de mercado competitivo y variable, los ejecutivos están aprendiendo rápidamente que el aspecto humano de la empresa puede ser su mejor amigo o su peor enemigo, según como se gestionen las cuestiones humanas y organizativas” (p.172).

Reconociendo pues los recursos en los cuales reside la mayor ventaja competitiva, es prioritario ubicar donde se sitúa y en que consiste esencialmente el capital intelectual.

Ocultos bajo los edificios y elementos físicos visibles de la organización, como lo plantea Edvinsson y Malone (1998), cobra valor el capital intelectual, compuesto típicamente por dos factores dinámicos: El capital humano que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas, inventiva y capacidad de los empleados que componen las organizaciones; y el capital estructural que se entiende como los equipos, programas, bases de datos, fidelidad del cliente, estructura organizacional, patentes, marcas de fabrica; en sí, todo lo desarrollado y explicitado gracias al correcto aprovechamiento del capital humano, lo correspondiente a la capacidad organizacional que sostiene la productividad de los empleados, su mayor factor competitivo, la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla..

Ahora bien, entendiendo el concepto de capital intelectual, se comprende mejor como la compañía no puede ser propietaria del capital humano, pero si del capital estructural, lo cual lo hace disponible para negociar.

Por otro lado se puede comprender ahora, por qué el capital intelectual no se puede acomodar dentro de los modelos tradicionales de contabilidad, ya que en estos modelos se sitúa es el valor de los “productos” del correcto manejo del

capital intelectual. De esta manera el capital intelectual entraría a formar parte de los activos de la organización, se podrían ver como activos humanos, responsables “del valor de la capacidad productora de la organización humana (Likert, 1969)”, promotores de los resultados tangibles, de los “productos” de la organización; lo cual le imprime a los activos humanos aún más que a los activos fijos, así los primeros no figuren tangiblemente en los balances financieros de la organización.

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles, entre los cuales se pueden resaltar los programas de investigación, las ideas, el trabajo en equipo, y la experiencia, entre otros. Como anteriormente se comentaba, hasta ahora empieza a despertarse el interés real en las compañías para medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado.

Por tal razón, el reto actual para las organizaciones que desean apuntar a altos estándares de competitividad, rendimiento y productividad, se centra más que todo en atraer el talento, y más aún, en gestionarlo de acuerdo con lo que el propio talento demanda para convertirlo en productos y servicios útiles; lo cual consistiría en promover las capacidades intelectuales, la creatividad, la adaptabilidad y la inventiva de los empleados de una organización. Como lo explica muy claramente Behrensen (2004) al plantear en síntesis que “...las organizaciones que desean sobrevivir tendrán dentro de sus objetivos desarrollar,

apalancar en forma continuada los conocimientos”; con lo cual deja claro la importancia de gestionar el intelecto por medio de promover la adquisición y mejor aprovechamiento de los conocimientos aplicados. Ante esto se puede plantear que la mejora continua y la adquisición de nuevas habilidades es una manera de adquirir y fomentar el capital intelectual. En otras palabras como lo rescata Gordillo (2005) (citado por Castellero 2005) en su artículo *Comunicarse eficazmente: Un reto para todos* que “en el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente pero la esencia de la persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional tienen un carácter más permanente... (p. 2)”

Es labor principalmente del departamento de recursos humanos encargarse del reclutamiento, selección y capacitación del personal más idóneo, tal como expone Ehrlich (1998) que para crear valor en la gestión del departamento de recursos humanos de una organización es esencial entender que tal gestión no consiste en programas sino en relaciones, ya que este departamento debe fomentar un entorno en el que los empleados están comprometidos con el éxito de la empresa que los contrata. Sostiene que la mejor manera de lograrlo es utilizando equipos de trabajo, que constituirían la mejor y más efectiva forma de unión que fomenta en sus miembros el deseo de trabajar y contribuir de buena gana.

Así se logra un compromiso determinado para realizar una actividad laboral y asumir un conjunto de valores; un espíritu que anima un modo de ser entre las personas que lo constituyen; un estilo, que está basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad; es asumir la actividad del equipo como propia, planificar y realizar conjuntamente las tareas, solucionar los conflictos como una oportunidad de enriquecimiento mutuo que conlleva a una actitud de aprendizaje permanente.

Un empleado miembro de un equipo puede explotar todo su potencial al servicio de una organización, ya que como dice el dicho popular *la unión hace la fuerza*. De igual manera el trabajo por equipos compromete a los empleados con los procesos de cambio constante que enfrentan las organizaciones hoy en día, y les permite a su vez participar en la definición del futuro de la misma, lo cual se ha demostrado puesto que la gente respalda aquello que ha contribuido a lograr.

Es importante aclarar para efectos de este artículo qué se considerará como trabajo en equipo, para que no se confunda con “grupo” o algunos términos similares que suelen utilizarse indistintamente, pero que significan e implican cuestiones distintas. Después de la comparación de las definiciones dadas por varios autores ante lo que es trabajo en equipo, éste se entenderá como una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes

personas, que están unidas ante responsabilidades compartidas que buscan el logro de objetivos comunes.

Entendiendo esto se corrobora la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones para potencializar los recursos individuales, tal cual como lo plantea Borrell (2004) al explicar que el trabajo en equipo es una oportunidad de crecimiento personal, es una oportunidad para hacernos mejores, porque los demás son un espejo implacable que nos refleja cómo somos, y además pule las aristas de nuestra personalidad.

Por eso la situación ideal dentro de una empresa es organizar el trabajo en torno a pequeños equipos, cuyos objetivos sean altos y cuyas metas sean coherentes con las de la organización. Se vivencia claramente como las relaciones de interdependencia que fomentan los equipos de trabajo ofrecen a su vez a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas aptitudes que incrementen su capacidad para colaborar y aportar a los procesos organizacionales. De igual manera ofrecen reconocimiento y recompensa ante la importancia de las contribuciones individuales, permitiendo a su vez una apreciación de sus esfuerzos individuales para lograr con éxito una meta común, lo cual genera un sentido de comunidad.

Basándose en otras teorías, Hayes (2002) al hablar de la filosofía japonesa *Kaizen*, que supone que nuestra forma de vida –sea nuestra vida de trabajo, vida

social o vida de familia- merece ser mejorada de manera constante, resalta de manera importante sobre la utilidad del trabajo en equipo que cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.

Se debe considerar que el trabajo en equipo es de gran utilidad en situaciones tales como: cuando la probabilidad de este nos lleve a un mejor resultado final en términos de velocidad, eficiencia o calidad que con el trabajo individual, viendo que en realidad el aporte de otros siempre puede beneficiar a que se realice una mejor labor; cuando la competencia individual lleva a un menor rendimiento, en vez de a uno mayor; cuando la actividad necesita diferentes conocimientos o especialidades que lograrían hacer un amplio aporte, lo cual nunca sobra; cuando la fusión del trabajo en tareas o áreas de responsabilidad conjuntas tiene significado para aquellos que están implicados; cuando el nivel de estrés de las personas es demasiado elevado; y cuando los sistemas requieren ajustes frecuentes en las actividades y en la realización de éstas.

Ante esto se comprende que es importante y muy alentador siempre contar con el apoyo de los compañeros de trabajo en determinadas áreas de una organización, ya que sintiendo su colaboración y aprobación, se logra una satisfacción muy

grande que ayudará a que las labores se realicen mejor y de una manera más eficiente.

Basándose en lo anterior, y tras la unificación de los planteamientos de varios autores como Borrell (2004), Hayes (2002), Katzenbach y Smith (1993), Maddux (1994) y Pulido (1999), se pueden aclarar más explícitamente las características fundamentales del trabajo en equipo para que así se logren de manera más eficaz y eficiente los objetivos trazados.

Como primera característica se resalta la necesidad de que cada miembro toma el lugar asignado, para lo cual se necesita identificar los roles al definir el espacio de problemas de los cuales cada persona dentro del equipo se hará cargo, abriendo así un espacio para la creatividad. Esto permitirá que cada uno aporte su granito de arena usando su talento de la mejor manera posible sin obstaculizar el trabajo de otros, y mejor aun, aportando a éste. De esta manera cada uno realiza tareas interdependientes, es decir, la labor de un miembro va enlazada con la de otro, y el éxito sólo se logrará al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados.

Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición, es importante que los miembros del equipo reconozcan que se requieren y necesitan los unos a los otros, y que sin esa cualidad es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. Esta característica se conoce como sentido de

interdependencia. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros, ya que la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que sería el motor del equipo.

Las buenas relaciones son la base fundamental, entonces es necesario pensar que cada uno de los miembros hace parte de un todo, donde en consecuencia si llega a fallar alguien, esto incidirá en el resultado global que se vaya a presentar al final del trabajo realizado. Por tal razón, no es suficiente realizar bien una labor de manera individual, se debe procurar ayudar a los compañeros, para así colaborarles en lo que necesiten, ya que juntando esfuerzos y resultados, es como se consiguen los objetivos trazados de una mejor manera y en un tiempo acorde con lo planeado. En otras palabras, no pensar en beneficios personales sino colectivos, es la clave principal para crear un excelente ambiente de trabajo. Lo importante, por lo tanto, es que debe existir un grado de compromiso alto con el trabajo que se está realizando, sin olvidar ser tolerantes, justos y disciplinados.

Si bien los miembros no tienen que ser amigos íntimos, sí es importante que entre ellos exista una buena relación de trabajo y que cada uno confíe en el trabajo de los demás. Cada miembro debe estar seguro de lo que hace él mismo y de lo

que hacen los demás, además debe entender la importancia de su propio trabajo y de la función general del equipo. Para lograr lo anterior es vital que se promueva y mantenga la confianza, porque como lo argumenta Lake (1998), una relación se convierte en fundamental para la competitividad porque las relaciones positivas se basan en una confianza mutua, lo que significa que ambas partes se comprometerán a actuar mas eficazmente que en las relaciones caracterizadas por desconfianza.

Es vital que cada miembro del equipo desempeñe una labor que sea reconocida y valorada por los demás miembros, pero además, esta actividad debe ser satisfactoria para él mismo. Estas dos características, valoración de los demás y autovaloración, se convierten en el mejor factor motivacional de los individuos específicamente y del equipo en general.

Es bien sabido que la comunicación eficaz favorece el manejo adecuado de las relaciones, y en este caso es un elemento fundamental para el trabajo en equipo con el logro de los objetivos de forma colaborativa, aclarar detalles y así lograr evitar malentendidos, facilita tener feedback de quienes nos rodean, coordinar mejor las funciones con otros y evitar dañar las relaciones más cercanas, que son una fuente importante de satisfacción y enriquecimiento. Es importante tener en cuenta que comunicarse eficazmente significa ir más allá de decir las palabras

correctas, ya que se debe tener presente la fuerza expresiva que tiene el lenguaje no verbal que las acompaña.

Cada elemento de una organización tiene una función que se mezcla con la de los demás y la fusión de todas lleva a la consecución de los objetivos empresariales. Al conformar un equipo de trabajo hay que asegurarse de que existan suficientes canales de comunicación que permitan a todos los miembros conocer los objetivos generales que guían su trabajo, además se debe contar con el compromiso de cada miembro para conseguir los objetivos del grupo y de la organización en general.

Todas las decisiones que se tomen al interior de estos equipos son por consenso, empezando por la elección de sus miembros, tanto como la solución de problemas que tengan que ver con el trabajo como tal, el diseño de los puestos y funciones, y la programación de horas de descanso, entre otras decisiones claves.

Como un equipo se dirige hacia un mismo objetivo, este debe estar delineado claramente por metas explícitamente bien estructuradas, ya que si el equipo no comparte una meta clara que lograr, entonces este perderá el foco de acción. Además, si existen metas diferentes entre los integrantes del equipo, entonces es probable que existan fuertes tensiones, impidiendo que se pueda cumplir con objetivo del equipo.

Apoyando lo anterior es importante para trabajar eficazmente en equipo plantear las reglas del juego, que a su vez deben ser claras, para saber que se puede o no se puede hacer dentro de las acciones que tomará el equipo y entre sus miembros; por ejemplo, una regla puede ser la de no pedir ayuda para resolver un problema si no se ha hecho por lo menos un intento de resolverlo. En las organizaciones con una fuerte cultura es muy probable que no sea necesario especificar todas las reglas, puesto que estas están arraigadas en la forma de ser de la organización.

Los miembros deben estar altamente capacitados, ya que no se les puede dar tanta autoridad a individuos que no tengan claros sus objetivos y que no estén en capacidad de poder solucionar problemas, o proponer buenas ideas para el correcto funcionamiento del equipo y por ende, de la empresa. Basados en la adecuada capacitación, los miembros tienen la posibilidad de integrar sus destrezas para reforzar los puntos fuertes y minimizar los débiles, lo cual al fin de cuentas también los fortalecerá para adquirir destrezas individuales.

Por tal razón en los equipos se necesitan conocimientos individualizados y expertos en distintas habilidades, para lo cual no solo es importante la adecuada capacitación, sino más aún el deseo de aprendizaje de sus miembros que los posibilita a que afronten las dificultades como oportunidades para aprender. Así mismo se muestra de acuerdo Behrensen (2004) al sostener que al igual que los

individuos, las organizaciones deben adquirir conocimientos, buscar comprenderlos con claridad, asimilarlos a profundidad, y utilizar diversos medios para que perduren en el tiempo y tengan utilidad, hasta que finalmente sean sustituidos por otros. Teniendo en cuenta que las organizaciones están integradas por personas, son una combinación estructurada de recursos donde el ser humano es la pieza clave. Por lo tanto, si las personas aprenden, las organizaciones también. Dixon (2001) esclarece lo anterior al plantear que si las personas empiezan a compartir ideas acerca de los asuntos que perciben como realmente importantes, esto crea por sí mismo una cultura de aprendizaje.

No obstante todo lo anterior no se obtiene por arte de magia, sino que es un proceso que emprenden los equipos, donde comienza en un grupo de personas con diversos caracteres de personalidad y emocionales, que a medida que pasa el tiempo, frente a las situaciones laborales y errores propios, van capitalizándolos y determinando las propias habilidades de sus miembros, que aportaran a los objetivos comunes del equipo.

Estas características combinadas en la medida precisa permiten que se logre un trabajo en equipo eficaz para el cumplimiento de metas establecidas, y que a su vez promueva el mejoramiento y potenciación del capital intelectual que tan ventajoso se ha comprobado que es en el desarrollo y progreso organizacional.

Aparte de las características antes mencionadas, todos los integrantes del equipo deben ser concientes que lo componen activamente, y que por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características tales como: 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; y tener inquietud de perfeccionamiento, vital para la superación. De esta manera los miembros del equipo no solo aportan enérgicamente al trabajo en equipo, sino que también aportan a su desarrollo individual.

Ahora bien como lo reitera Hayes (2002) el trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital.

Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas, de esta manera cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo

que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

La organización cumple una función muy importante en la creación de equipos efectivos, tal como lo plantea Salinas (2001) al explicar que es clave que “la empresa apoye los equipos que vayan a formarse y respete las decisiones que se tomen dentro de éstos, siempre y cuando no vayan en contra de las normas éticas o legales que maneje la compañía.” Además la organización debe dar apoyo incondicional de alta dirección; proporcionar la información y recursos adecuados; permitir flexibilidad en la estructura de las tareas; asesorar acerca del tamaño e integrantes adecuados; apoyar con la misión y objetivos organizacionales claramente definidos; promover una adecuada estructura de poder compartido, que se refleja en liderazgo compartido y competente; evaluar y dar retroalimentación sobre la efectividad del equipo; y socializar adecuadamente la información con de los integrantes. Así se promueve un mayor compromiso no solo de los miembros del equipo con el equipo mismo, sino también una mayor responsabilidad para con la organización en sí y sus objetivos.

Igualmente el proporcionar recursos adecuados; fomentar el reconocimiento y recompensas apropiadas; propiciar la flexibilidad ante la común estructura formal; asignar a los integrantes las tareas adecuadas; darles una mayor autonomía para que hagan el trabajo; y permitir tiempo libre para que los integrantes piensen y

experimenten nuevas ideas, son practicas organizacionales que pueden apoyar en gran medida la creatividad de los equipos.

Además de estas prácticas nombradas, se pueden establecer con mayor detalle ciertas estrategias que fomentan el trabajo en equipo. Es esencial brindar toda la información requerida para que el equipo funcione adecuadamente, o en dado caso que no se cuente con ella, indicar dónde o con quién hablar para obtenerla.

Igualmente es importantísimo generar un clima de trabajo agradable que es promovido por aspectos tanto físicos como psicológicos. Entre los aspectos físicos es importante tener en cuenta que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con los elementos necesarios para el trabajo. Y entre los aspectos psicológicos, se deben emplear y promover las habilidades de comunicación interpersonal como la atención, el respeto y la comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones. En lo psicológico también figura expresando verbal y corporalmente la satisfacción de los logros tanto grupales como individuales.

Es posible que haya momentos en que su equipo no rinde al nivel que lo debería hacer, ante lo cual hay ciertos métodos que pueden ayudar a la hora de optimizar el rendimiento de su equipo. Como primera medida es necesario que revise si está facilite la documentación necesaria a los miembros de equipo, ya que a veces ocurre que las personas no hacen lo que se espera de ellas porque no

conocen bien los objetivos de su trabajo, y ante esto es muy útil ofrecer documentación con la información difícil de retener.

Además es necesario que se proporcione feedback constantemente, ya que cuando las personas descubren lo bien o lo mal que hacen algo, tienen una razón para trabajar mejor. Y además como se planteaba anteriormente les demuestra el interés en su trabajo y en que haya una mejora continua en este.

De igual manera es vital establecer apoyos y brindar ayudas para el trabajo, al mismo tiempo que se revise como esta influyendo el clima de trabajo para hacer las correcciones necesarias para que este influencie positivamente.

El trabajo en equipo busca como fin principal enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados. Con esto, se incrementará el grado de compromiso de un individuo hacia su organización y los objetivos y metas planeados se conseguirán extraordinariamente y en un tiempo acorde con las necesidades de la empresa.

Recapitulando todos los conceptos que se condensaron de los diferentes autores que hablan del trabajo en equipo, se comprenden como ventajas primordiales que éste constituye una situación en la que las personas participan dando lo mejor de sí para lograr sinergia, merced a la cual, la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales. De esta misma manera, ayuda y contribuye para alcanzar las metas de la organización.

Pero a su vez se encuentran ciertas desventajas tanto para las organizaciones como para los individuos. Un problema común es que los integrantes se enfrentan a la presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento de grupo, con lo cual se corre el riesgo de que los integrantes sufran el fenómeno del ocio social al reducir su esfuerzo personal cuando no se es responsable individualmente del trabajo; o el fenómeno de la reflexión grupal que se da cuando los integrantes de un grupo cohesionado suelen coincidir es una decisión no por su mérito, sino porque no están dispuestos a arriesgarse a que los rechacen por cuestionar un punto de vista de la mayoría o prestar una opinión que difiere del resto.

CONCLUSIONES

Teniendo presente que si se aplica de manera adecuada el trabajo en equipo en las organizaciones, se logrará una mayor potenciación del factor humano, es deber de cada organización enfrentarse proactivamente ante esta realidad y facilitar de esta manera el aprendizaje continuo, que como se planteo anteriormente, no solo se refiere a aprendizaje a nivel individual, sino más aún a entender que si los miembros de los equipos aprenden, los equipos se desempeñaran entorno a procesos mayormente productivos, lo cual a su vez promoverá ante el aprendizaje en todos los niveles, mejoras notables y generadoras de mejores ventajas competitivas. Por eso el trabajo en equipo se ve como un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos. Para evitar este error se debe tener presente todo el tiempo que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad. Por lo cual no se debe nunca sacrificar la satisfacción personal de pertenecer a un equipo que promueve el desarrollo sin trunca la calidad de vida, solo a cambio de automatizar al deshumanizar el trabajo compartido.

Por otro lado es importante tener en cuenta que si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado, por lo cual deben ser considerados como el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo generalmente. Lo cual permite que sus miembros conformen una compleja trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos. Lo cual implica que el trabajo en equipo está siempre forjándose, siendo una de sus características esenciales. Y además que este es una de las bases primordiales para que mediante el trabajo en equipo se realice un proceso de mejora continua, de aprendizaje, de mejora de la calidad.

Retomando lo anterior, se entiende que cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con el fin de aportar sus experiencias y conocimientos. Pero mejor aún, si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al nuevo miembro, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad, con miras hacia nuevos horizontes de calidad. En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Posibilita incluso que la gente aprenda como aprender mejor. Esto permite que el trabajo en equipo actúe como un facilitador del aprendizaje, con lo cual se promoverá igualmente el progreso del equipo.

Viendo que la realidad del mundo organizacional suele ser tan calculada, tan matemática, tan deseablemente predecible, nos percatamos de que se ha dejado de percibir que el factor humano finalmente es quien determina la productividad organizacional. Por tal razón es inminentemente importante empezar por cada uno de nosotros, por no descuidar el valor latente dentro de cada persona, por fortalecerlo y potenciarlo cada vez con mas dedicación. Lo anterior explica porque hasta hace relativamente poco se considera al capital intelectual como una ventaja competitiva y se entiende que es el factor mas determinante en la producción de resultados.

Por otro lado es necesario ser concientes que trabajar en equipo y desarrollar procesos de aprendizaje que lleven al mejoramiento continuo en pro de la calidad, requiere un compromiso real de la alta dirección de las organizaciones, ya que es labor de esta apoyar fuertemente los procesos de formación de equipos para la potencialización del capital intelectual.

Al fin y al cabo es la gente, en su quehacer cotidiano quien desarrolla, mantiene y mejora continuamente los procesos de calidad, ya que en la gente es donde surgen las ideas, donde se condensa el valor, quienes interactúan activamente para generar mejores “productos” y servicios. De tal manera que si las organizaciones se concentran en la gente, en el factor humano, estarán ante el mayor activo, que

promete promover, como siempre lo ha hecho, así no se le haya considerado así, las mejores y realmente valiosas ventajas.

Finalmente se debe tener en cuenta tras esta exploración, que la formación de equipos de trabajo es todo un proceso inmerso en éxitos y fracasos, como suele suceder con todo en la vida, pero que por eso mismo promueve aprendizajes tan valiosos e incluso permanentes, ya que en la medida que nos conectamos con otros, con sus objetivos, con el fin de llegar a aunarlos en uno, crecemos, mejoramos, al tener que caer, pero con la esperanza de que al levantarnos tendremos más fuerza para lograr mejores resultados. En palabras más tendientes a lo organizacional, el trabajo en equipo produce una excelente combinación de productos colectivos, resultados de rendimiento y crecimiento personal, al concentrar compromisos, responsabilidades y habilidades de cada miembro, haciendo del trabajo en equipo un potencializador activo del factor que moviliza los demás factores organizacionales: el capital intelectual.

Referencias

- Behrensen, C. (2004). "El Conocimiento es un Activo muy importante en las Organizaciones Actuales" *Gestiopolis*. Artículo descargado el 14 de Abril de 2005 de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/concelbehre.htm>
- Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). Crear organizaciones de Alto Rendimiento a través del Trabajo en Equipo. En *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Cali: Editorial Norma.
- Brockbank, W. (1998). El futuro de los RR.HH.: Hacia una mayor presencia. En D. Ulrich, M. Losey y G. Lake (Eds.), *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Castillero, A. (2005). Comunicarse eficazmente: Un reto para todos. *Gestiopolis*. Artículo descargado el 14 de Abril de 2005 de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/comureto.htm>
- Castro, A. y Fernandez, J.A. (Eds.) (1991). Los Círculos de Calidad. En *Productividad del Factor Humano* (2^{da} ed.) (pag. 37 – 53). México: Ediciones Limusa S.A.
- DiDoménico, A. y DeBona, G. (2004). Activos Intangibles e Indicadores de Capital Intelectual, ¿Son posibles en las Bibliotecas? *Gestiopolis*. Artículo descargado el 14 de Abril de 2005 de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintbib.htm>

- Dixon, N. (2001). *El Conocimiento Común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México: Editorial Oxford University Press.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Cali: Editorial Norma. (Trabajo original publicado en 1997).
- Ehrlich, C. (1998). La Gestión de los RR.HH.: Una función distinta para un mundo diferente. En D. Ulrich, M. Losey y G. Lake (Eds.), *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos* (pag. 181 – 192). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Garvin, D. (1993). Crear una Organización que Aprende. *Series Harvard Business Review*.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de Capital Humano: Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Barcelona: Prentice-Hall.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo: Una Estrategia para el Éxito*. Barcelona: Thomson Editores.
- Hicks, R. y Bone, D. (1992). *Grupos de Trabajo Autodirigidos*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, S.A. (Trabajo original publicado en 1989).
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *The Wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lake, D. (1998). Demarcaciones para los profesionales de recursos humanos que participan en las relaciones empresariales. En D. Ulrich, M. Losey y G. Lake

- (Eds.), *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos* (pag. 58 – 66). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Leonard, D. y Straus, S. (1997). Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa. *Series Harvard Business Review*.
- Likert, R. (1969). La Contabilidad de los Activos Humanos. En *El Factor Humano en la Empresa: Su dirección y valoración*. (pag. 199 – 211). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Maddux, R. (1994). *Cómo formar Equipos de Trabajo: Liderazgo en Acción*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Mayo, A. y Lank, E. (2003). *Las Organizaciones que Aprenden. Una guía para ganar ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. (Trabajo original publicado en 1994).
- Murrell, K. y Meredith, M. (2002). *Empowerment para su Equipo*. Barcelona: McGraw-Hill Profesional.
- Pulido, D. (1999). El Trabajo en Equipo y Los Equipos de Trabajo. En *Conceptos y Herramientas para la mejora continua* (pag. 29 – 35). México: Ediciones Limusa S.A.
- Quinn, J., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). La Gestión del Intelecto Profesional. *Series Harvard Business Review*, 203 - 230.
- Rees, F. (1998). *Equipos de Trabajo: 10 Pasos para obtener Resultados*. México: Prentice-Hall.

Salinas, O. (2001). Uno para Todos y Todos para Uno: Sobre los Equipos Autodirigidos.

Gestiopolis. Artículo descargado el 14 de Abril de 2005 de

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no11/autodirigidos.htm>