

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**RELACIONES LABORALES**

**Y RECURSOS HUMANOS**

**EL TRABAJO EN**

**EQUIPO:**

**LA GRUPALIDAD EN LA**

**EMPRESA**



**FCO JAVIER ANTOLÍN MAGDALENO**

# EL TRABAJO EN EQUIPO: LA GRUPALIDAD



## ÍNDICE:

- INTRODUCCIÓN
- I. DEFINICIÓN
- II. FORMACIÓN DE EQUIPOS
- III. ROL DEL LÍDER - GUÍA EN EL TRABAJO EN EQUIPO
- IV. DESARROLLO DE EQUIPOS
- V. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO
- VI. LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO
- VII. ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO
- VIII. REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
- IX. ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?
- X. VARIAS IDEAS PARA REFLEXIONAR
- XI. CONCLUSIONES
- XII. BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCION.

En las relaciones laborales actuales y la necesidad de ser cada vez más competitivos, hace que las empresas piensen en el trabajo en equipo como una forma de trabajo diferenciadora.

El triunfo en las empresas postmodernas requiere capacidades muy difíciles de encontrar en una sola persona.

Los nuevos organigramas de las empresas, más planas y con menos niveles subordinados, precisan una mayor acción entre las personas, que sólo puede obtenerse con una actitud de hermandad y no individualista.

**La exigencia de trabajar en equipo vino de la mano de ideas como:**

**Calidad Total:** El aporte de cada miembro del equipo es clave para mejorar la calidad en el trabajo.

**Sistemas integrados de gestión:** Implementación de un conjunto coherente de procedimientos, como cultura organizacional, de servicios, de satisfacción al cliente, de mejoramiento continuo, y de prevención de riesgos.

**Reingenierías:** Están formadas por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. El equipo de trabajo es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.

**Procesos de cambio:** El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no son.

En la realidad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

**Premio a la Calidad:** la mayoría de los programas de premios de calidad usan criterios para evaluar a organizaciones empresariales.

**Programas de integración:** en los que el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve el ajuste individual al grupo. Además propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

## I. DEFINICIÓN

Toda empresa es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el origen de ésta, la idea básica que proponen sus integrantes es el de trabajar en equipo; o sea, el de formar un conjunto de cooperación.

De esta meta aparecen dos conceptos importantes de explicar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

**El equipo de trabajo** es el grupo de personas asignadas o auto asignadas, → de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir un determinado objetivo bajo la dirección de un coordinador.

**El trabajo en equipo** se refiere al conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo de personas para lograr los retos propuestos.

Se puede establecer las definiciones siguientes:

"Número reducido de trabajadores con capacidades complementarias, comprometidas con una meta, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua repartida".

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados comunes".

### ***Características del trabajo en equipo:***

- ✓ Es una organización armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes individuos.
- ✓ Para su consecución requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus integrantes.
- ✓ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma programada y ordenada.

- ✓ Necesita que las tareas que se planifiquen en equipo apunten a una meta común.
- ✓ Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere, en muchas ocasiones, de mucho tiempo, dado que se han de alcanzar habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su trabajo.

Se requieren variados aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

**Liderazgo efectivo**, es decir, tener un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los individuos de la empresa, llevando a cabo una estrategia racional para acercarse a dicho objetivo, consiguiendo el apoyo de la dirección de la empresa para lograr lo anterior e incentivando a los trabajadores cuyos trabajos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

**Establecer canales de comunicación**, tanto informales como formales, suprimiendo al mismo tiempo las barreras de comunicación y fomentando además una específica retroalimentación.

**Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, promoviendo y permitiendo la participación de los trabajadores de los equipos, donde se aproveche las diferencias para buscar una mejora en el trabajo del día a día.



## II. FORMACIÓN DE EQUIPOS

Se pueden establecer, desde mi punto de vista personal, cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos de trabajo a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje de colaboración en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje de colaboración.

El aprendizaje de cooperación es aquél que se desarrolla desde propuestas de trabajo grupal. Para hacer alusión al trabajo en equipo se considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo.

Se puede establecer que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten un objetivo en común". Lo que comparten puede ser en un momento dado una meta insignificante como un deseo productivo.

En cambio, un equipo es "un grupo de individuos que comparten un nombre, un cometido, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Para que un grupo se transforme en un equipo es preciso favorecer un proceso en el cual se establezcan y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- ✓ Cohesión.
- ✓ Asignación de roles y normas.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Definición de objetivos.
- ✓ Interdependencia.

La cohesión se refiere a la fascinación que ejerce la condición de ser miembro de un grupo de trabajo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.

En los grupos que tienen marcada una misión, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea.

**La cohesión social:** se refiere a los vínculos de atracción interpersonal que unen a los individuos del grupo.

**La cohesión para la tarea:** está relacionada con el método en que las aptitudes y habilidades del grupo se enlazan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de mucha utilidad para promover la cohesión social. Para llevar a cabo la cohesión para las tareas, resulta muy útil realizar actividades que permitan a los segmentos del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.



**La designación de roles y normas con el transcurso del tiempo:** todos los grupos de trabajo asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las funciones de modo muy eficiente. Sin embargo, puede resultar



altamente positivo organizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para avalar su apropiación por parte de los trabajadores.

**La comunicación:** Una buena comunicación interpersonal es de vital importancia para el desarrollo de cualquier tipo de función. Los grupos pueden tener estilos de trabajo que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden proponer diversas actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas ponen sobre el papel que realizar ejercicios donde los miembros deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

**La definición de objetivos:** Es de vital importancia que los miembros del equipo posean objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda exponer claramente cuáles son sus objetivos como individuo. Para ello se propone asignar a los grupos recientemente constituidos la tarea de definir su misión y sus objetivos, siempre teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

**La interdependencia positiva:** El aprendizaje colaborativo se basa en la interdependencia positiva entre los trabajadores participantes en un equipo, quienes se responsabilizan tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Tener en cuenta estas piezas puede ser de gran utilidad para definir programas tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de cada una de las partes".

***Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:***

Todos los miembros de un equipo deben ser conscientes de que son parte de un grupo; por lo mismo, tienen que cumplir cada uno su rol sin perder la esencia del equipo.

Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Tener capacidad de poder definir relaciones satisfactorias con los miembros del equipo.
2. Ser honestos y leales consigo mismo y con los demás.
3. Disponer de espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Adquirir sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Poseer capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Mantener una inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

### **III. ROL DEL LÍDER - GUÍA EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

El líder es el que moldea o da forma al organigrama de cada grupo. Con su dirección el líder puede o no formar grupos de trabajadores que funcionen como EQUIPO DE TRABAJO.

El líder que se basa en el lema DIVIDE Y REINARAS, puede dirigir con éxito el grupo de trabajo pero no forma equipos, sólo agrupa personas para realizar una misión.

El buen líder con su forma de trabajo desarrolla equipos de trabajo, utilizando la combinación adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en beneficio de los objetivos grupales.

La diferenciación entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es lo determina la eficiencia de una empresa.

El sentimiento de pertenencia a un equipo de trabajo se mantiene a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se conserva.

Las reglas claras en una organización conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y conservan la lealtad mutua entre el líder e individuos del grupo.

Considero que es interesante plantearse las cuestiones siguientes:  
¿Cómo liderar? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo conducir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Con su iniciativa motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos.



### **¿ Qué tipo de líder es el mejor?**

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LOS INDIVIDUOS ELIJA".

### **Patrones de conducta de los líderes de equipo:**

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata, honesta y que se preocupe por su misión.

### **Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:**

**Iniciación:** el líder inicia, facilita, fomenta nuevas ideas y prácticas.

**Calidad de socio:** el líder se fusiona con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

**Representación:** el líder debe defender al grupo contra el ataque, manifiesta los objetivos del grupo y actúa en nombre de éste.

**Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, fomenta una atmósfera agradable, minimiza los conflictos y busca el ajuste individual al grupo.

**Organización:** el líder organiza su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder pone límites al comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder abastece y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder formula expresiones de aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder determina niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los participantes de su equipo en cada dimensión de su actividad.



#### **IV. DESARROLLO DE EQUIPOS**

El trabajo en equipo es el alma en esencia de una empresa postmoderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados.

Todos los participantes del grupo necesitan saber que están en el equipo por una motivación en particular y que su contribución es de vital importancia.

Para dinamizar a un equipo, haga que sus miembros documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a una estrategia común.

Una vez que el programa de trabajo esté establecido, es importante mantener a todos motivados en un continuo flujo de información. Una o más de estas técnicas de trabajo pueden ser usadas para mantener al equipo



## V. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Las técnicas de trabajo en equipo son los procedimientos que permiten una vez definido el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y acordar cual es la más adecuada.

Técnicas que orientan al equipo sobre cómo se debe desarrollar las funciones, y que le indican el protocolo a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.

Técnica que impulsan las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.

Técnicas que analizan los caminos o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los participantes de un equipo a fin de conseguir los objetivos propuestos.

**TÉCNICAS EXPLICATIVAS:** Se distinguen porque el director (líder) o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a desarrollar. La participación de los individuos es mínima.

- 1- Técnica Interrogativa o de preguntas.
- 2- Mesa Redonda.
- 3- Seminario.
- 4- Estudio De Casos.
- 5- Foro.

## **VI. LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Desde mi perspectiva quienes piensan que un equipo de trabajo deben formarlo individuos con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo más importante, desde mi punto de vista, es que lo integren personas diversas. Los individuos aprendemos de lo diferente, no de lo idéntico a nosotros, ya que en innumerables ocasiones los halagos provocan una disminución del rendimiento.

Cada uno de los miembros del equipo debe proporcionar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la empresa sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

**En un equipo NO HAY LUGAR PARA EL INTOLERANTE**



## VII. ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

### **Entregar toda la información para que el equipo funcione:**

Debe proporcionarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para conseguirla. La información debe ser siempre fehaciente y útil.

### **Generar un clima de trabajo agradable:**

Comprende tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se trabaje sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con instalaciones y elementos para el trabajo. En esta situación es muy recomendable que los equipos se comuniquen para compartir los avances a título individual, puede ser interesante la existencia una pizarra donde las integrantes del grupo puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En el campo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena organización de reuniones. También puede ser interesante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción.

**Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**

Es importante recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea a desarrollar. Es imprescindible recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.





## VIII. REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

En una empresa es interesante que el ingreso a los equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

**Es importante que existan buenas comunicaciones interpersonales:**

Desde mi punto de vista todo dirigente y todo encargado de un equipo debe provocar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los demás miembros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un mínimo nivel real de comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Se deben favorecer las condiciones para que el grupo de trabajo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Otro aspecto interesante es delimitar las funciones que cumplirá cada miembro, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, hay que respetar las funciones específicas de cada uno de las personas.

Es importante establecer claramente la situación, el tema o el problema en el cual el grupo se va a ocupar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y sobre todo las metas deben ser asumibles, favoreciendo de esta manera el interés por alcanzar el objetivo.

Cuanto mayor sea el interés por alcanzar el objetivo común mayor será el grado de satisfacción de los miembros del grupo y además estos han de estar de acuerdo en éste objetivo común, debiendo considerarse las motivaciones de cada miembro del equipo.

Es primordial lograr un clima democrático propicio, en donde cada individuo pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a formar parte del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

En tanto se escuchen las opiniones de todos los miembros, se obtiene el máximo de información antes de tomar una decisión, y así los integrantes se convencerán con argumentos más que con votaciones.

Es elemental conseguir una buena disposición de colaboración y de intercambio de conocimientos, destrezas y habilidades. Esto conlleva contar con tiempo necesario y suficiente para que cada individuo pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar todos sus conocimientos para que los demás también lo aprovechen.

## IX. ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?

**Fines no claros:** Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos los objetivos cumplen una función adicional.

Los fines concentran y canalizan los aportes y la energía de cada participante de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta definida, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos de trabajo se establecen con mayor cohesión cuando existe una meta completa y compartida.

**Falta de apoyo de las Gerencias:** Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización empresarial. Sin embargo, los equipos de trabajo se desplazan horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos de empresa.

El trabajo en equipo es un cambio de filosofía en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si la gerencia de la organización está convencida y capacitada para predicar con el ejemplo. Trabajar en equipo supone estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

**Liderazgo de equipos desperdiciado:** Los integrantes de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar a solas y a que el éxito o el fracaso solo dependa de ellos. En este periodo del equipo el líder debe ser directivo y demostrar determinación para resolver conflictos, definir metas iniciales y capacitar al equipo.

A medida que los integrantes del equipo van adquiriendo confianza mutua, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones interpersonales.

Es este el momento ideal para que el líder deje su estilo directivo y lo cambie a uno estilo fundamentalmente participativo.

Un buen líder debe cambiar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo de trabajo.

**La Individualidad:** en innumerables ocasiones el problema surge porque nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, sobre todo en una fase inicial, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos empeñamos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo.

Fundamentalmente, en los últimos años el individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro propio beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

### **¿Cómo prevenir las diferencias y los problemas en el equipo de trabajo?**

Es básico no buscar la vuelta a los problemas ni buscar diferencia donde no existen, siempre se deben afrontar los problemas hablando con el equipo.

Hay que evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso es importante reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y diferencias y resolverlas desde un punto de vista creativo.

Hay que ver siempre que tanto el éxito del trabajo en equipo como los fracasos son responsabilidad de todos los integrantes que lo conforman.



## **X. VARIAS IDEAS PARA REFLEXIONAR**

### **IDEA 1: EL TRABAJO DE UN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIEN.**

El trabajo en equipo se ha convertido, últimamente, en una de las preocupaciones de los pensadores de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc..... Dicho de otra forma, una moda, algo que la gente en las empresas, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas empresariales. Intentar implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el grado de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta importante para la mejora continua de la calidad.

### **IDEA 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACION.**

En ocasiones damos un enfoque de trabajo en equipo que cae en el error de entender que las personas que forman parte del equipo deber sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es una máquina".

Las personas, por fortuna, no somos máquinas y como personas tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto ordenar que se pase a una cultura de equipos; que a partir de hoy en la empresa se trabaja en equipo, se puede convertir más en una ilusión y por tanto en un riesgo para las organizaciones. Además

nos podemos encontrar que los integrantes del equipo, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensen "otra ocurrencia más, y van unas cuantas", y se desmotiven con razón.

La filosofía del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se establezcan adecuadamente los límites acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

En la actualidad puede haber equipos "máquina", en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la improvisación, pero el problema es que producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no existe una relación entre la satisfacción individual y la calidad organizacional.

En definitiva, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de muchas cosas (Calidad).

### **IDEA 3. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE**

Si existe una característica de los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo).

Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja ecuación entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo.

Los miembros de un equipo, se puede decir que, tejen un organigrama complejo, una trama de vínculos que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Por todo ello se puede determinar que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de los pilares para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

#### **IDEA 4. LA CALIDAD DE TRABAJO REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE.**

Cuando un individuo se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos personales. Si los otros miembros pueden coger estas experiencias y conocimientos, y a la vez, ofrecer los suyos. De esta forma se produce un efecto sinérgico que acomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La capacidad de adaptación del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su gerencia o de la interacción de los integrantes, es un facilitador del aprendizaje y del progreso del equipo. De esta manera se lanza al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo evoluciona constantemente y aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, la delegación de poder, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una transformación de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo que lleva dentro, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

Podemos manifestar que la concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incomprensión en los otros integrantes del grupo. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender del que tenemos a nuestro lado.

## **IDEA 5. TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA GERENCIA.**

En algunas ocasiones se tiende a pensar que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la gerencia empresarial con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión de la alta dirección.

Debemos establecer que este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras huecas. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos de organización empresarial. En los procesos de análisis organizacional la principal limitación es vincular a los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las estrategias empresariales de acción son las que a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con pequeñas habilidades que posibiliten la recuperación de la palabra y porque no decirlo el "placer" en el trabajo.

## **IDEA 6. EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.**

En este mundo tan jerarquizado donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad empresarial. Y uno mismo también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar por uno mismo.

Esta Ideas aunque parezca mentira es difícil de cumplir. El Capital Intelectual, medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión. No parece ser casual que su enunciado corresponda sólo a los últimos años.



Estas Ideas buscan el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la Calidad.

La Calidad es para uno ... y entonces para los otros.

### **IDEA 7. CONCENTRESE EN LA GENTE Y EN LA CALIDAD.**

Podemos expresar que individuos que interactúan con otras personas son tendentes a mejorar los resultados y su trabajo. Son las personas, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora el proceso de Calidad.

Quien se concentra en las personas se concentra en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso establecido por éxitos y fracasos (cómo la vida misma). En definitiva trabajar en equipo requiere un proceso de aprendizaje permanente.

El Aprendizaje es permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos y también evolucionan. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.....

Si uno se concentra en las personas (aún pidiendo ayuda a otros) los resultados terminan viniendo solos.



## XI. CONCLUSIONES

Finalmente podemos decir que aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere de mucho tiempo, ya que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desarrollo armónico de su labor.

### **Todos los componentes del equipo deben ser capaces de:**

- ✓ Gestionar su tiempo para llevar a cabo su tarea diaria además de participar en las actividades del equipo.
- ✓ Intercambiar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas.
- ✓ Comprender que el proceso de toma de decisiones se basa en una comunicación eficaz que conlleva negociar las diferencias individuales.

### **Los beneficios de trabajar en equipo:**

Aunque sea de sentido común dos cabezas piensan mejor que una y tres mejor....., para que un equipo desarrolle correctamente su trabajo, es necesario tener claro la meta que se quiere lograr, así como reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo.

### **Beneficios de trabajar en equipo:**

- ✓ · Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- ✓ · Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- ✓ · Aprendes a escuchar y a ser respetuosos con los demás.
- ✓ · Te permite organizarte de una mejor manera.
- ✓ · Mejora la calidad del trabajo y acerca los logros fijados.

## **Recomendaciones para trabajar en equipo:**

**Primero:** prepara una lista y divide las tareas tuyas y las tareas de los demás.

**Segundo:** Define qué hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.

**Tercero:** Escribe normas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas se pueden tomar como referencia ideas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?

**Cuarto:** Algunas normas en las que puedes basar las reglas para el equipo son: Horario. Puntualidad. Asistencia a las reuniones. Cumplimiento en el trabajo. Comportamiento en la empresa.

**Quinto:** Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adaptadas a la realidad, así como habilidades útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede podemos decir que el trabajo en equipo ha comenzado, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y siempre con el apoyo mutuo.

**Sexto:** Ya es sabido que cuando un individuo no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando trabas.

El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros:

- No colabora con los demás.
- No realiza su trabajo en el tiempo esperado.
- No hace su trabajo con alegría y placer.
- Se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas.
- Llega tarde casi siempre.

Todos estos problemas son metas que tendrá que solventar el equipo.  
Es importante recordar que somos un equipo y no podemos trabajar bien si alguien no se siente parte del mismo.



### **XIII. BIBLIOGRAFIA**

**TITULO:** Técnicas de trabajo en equipo

**AUTORES:** Soledad Betelú, Fabricio Campion, Maximiliano Massart, Carlos Narvaez, Carlos Raunich, Lautaro Rodríguez

**TITULO:** Liderazgo y comunicación en la Organización Social

**AUTORES:** Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J.

**TITULO:** Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales

**AUTORES:** Molero y Morales (Coords.) (2011)

**TITULO:** Técnicas de trabajo en equipo

**AUTORES:** Soledad Betelú, Fabricio Campion, Maximiliano Massart, Carlos Narvaez,

**TITULO:** Liderazgo y comunicación en la Organización Social

**AUTORES:** Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J. (1996)

**TITULO:** Formación de equipos

**AUTOR:** DYER, William G.

## **UN EJEMPLO DE TRABAJO EN EQUIPO: LOS GANSOS**

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo, a diferencia de que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que el ganso se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo. Por lo anterior, de inmediato se incorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

Cuando el ganso que va en cabeza se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso o gansa toma su lugar.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos para estimular a los que van delante para mantener la velocidad.

Cuando una gansa o ganso enferma o queda herida, dos de sus compañeras se salen de la formación y la siguen para ayudarla o protegerla. Se quedan con ella hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera. Sólo entonces las dos compañeras vuelven a la banda o se unen a otro grupo.

Parece que cuando compartimos una dirección común y tenemos sentido de comunidad, podemos llegar a donde deseamos más fácilmente y más rápido. Este es el beneficio del mutuo apoyo.

## FRASES SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO:

- ✓ Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo.  
Juntos podemos hacer grandes cosas. Madre Teresa de Calcuta
- ✓ La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes. Stephen Covey
- ✓ Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes a otros de tu lado. Margaret Carty
- ✓ El fútbol ofensivo es infinito, interminable. Por eso es más fácil defender que crear. Correr es una decisión de la voluntad, crear necesita del indispensable requisito del talento. Marcelo Bielsa
- ✓ En un equipo, no todos pueden pretender tener la misma fama y prensa, pero todos pueden decir que son campeones. Michael Jordan
- ✓ Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados. Anónimo
- ✓ Ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros. Ray Kroc
- ✓ El espíritu de equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores. George Clements

