

TRABAJO EN EQUIPO ¿CUÁL ES LA CLAVE PARA LOGRAR EQUIPOS FUNCIONALES

Cecilia Eugenia Valdez Gutiérrez

RESUMEN

El trabajo demuestra la importancia de mantener el equilibrio de dos variables que intervienen en el que tenga o no, éxito el trabajo en equipo en las organizaciones. Una de ellas es el enfoque hacia el logro de las tareas que le son encomendadas. Por el otro, es el grado de cohesión y confianza que se tengan los miembros del grupo. Si el administrador mantiene un equilibrio en el manejo de estas dos variables en sus equipos de trabajo, éstos lograrán muchos éxitos.

Para llegar a esta conclusión se describen algunas variables importantes que intervienen en el buen desempeño de los equipos de trabajo. Y se hace especial énfasis en la importancia de lograr interdependencia positiva en los equipos entre otras variables.

PALABRAS CLAVES. Equipos, principios para el trabajo en equipo, participación

Introducción

Existe mucha literatura sobre trabajo en equipo en las organizaciones, consejos, funcionamiento, éxitos, problemas, entre otros temas. Sin embargo, investigaciones coinciden en que la opinión sobre la eficiencia del trabajo en equipo hay que contextualizarse, o sea no podemos generalizar, sino que tenemos que estudiarlo en el medio ambiente donde se desarrolla, y en la cultura organizacional que lo rodea es determinante.

Sin embargo hay algunos elementos que le son comunes y básicos para el buen funcionamiento de estos equipos. Estos mismos serán descritos en el presente trabajo, para demostrar que tan importante es la interdependencia positiva, la cohesión en el grupo y el equilibrio entre las actividades y/o tareas que hace el grupo y la confianza que se tienen entre los miembros. Esto significa que los grupos orientados únicamente a realizar tareas y trabajos sin importar las relaciones y confianza que se

tengan los miembros del equipo, el resultado de este trabajo al final es deficiente. También lo es en equipos donde lo mas importante es la confianza y las buenas relaciones entre los miembros, y la tarea pasa a segundo plano de importancia.

Desarrollo del tema

Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones

En respuesta a la globalización, a los rápidos cambios en el ambiente y la necesidad y deseo de las organizaciones por mantenerse competitivas, éstas han tenido que implementar diversas estrategias que le apoyen, como son, procesos de reingeniería, empoderamiento de empleados, sistemas de calidad, descentralización, cambios en las estructuras organizacionales, entre otros. Es por todo esto, que el trabajo en equipo se ha visto como otra alternativa que ayude a las empresas ser competitivas. (1)

Cohen and Baily (2) indican que en Estados Unidos, el 82% de las compañías que tienen mas de 100 empleados han implementado el uso de grupos para apoyar las metas de las organizaciones.

Germen van der Vegt, Ben Emans (3) mencionan que el trabajo en equipo se ha incrementado en las organizaciones, dado el entusiasmo de los administradores y de los consultores en desarrollo organizacional, ya que su implementación apoya la motivación de los empleados, la producción y la satisfacción en el trabajo. Además hacen énfasis en que la interdependencia de los miembros del grupo asegura el éxito en el diseño del trabajo en equipo.

En la actualidad pensar en un proceso productivo o en la prestación de un servicio en el marco de la calidad, nos remite necesariamente a pensar en el trabajo en equipo dicho de una manera más específica en el trabajo de tipo colaborativo, es decir en acciones coordinadas de un grupo de personas ya sea presencial o virtualmente que tienen una meta común y que colaboran activamente por el logro de un objetivo.

El trabajo colaborativo (a diferencia del trabajo que se hace en un grupo sin tomar en cuenta las implicaciones mismas del proceso grupal) lleva implícito el desarrollo de una serie de habilidades entre los miembros del grupo de trabajo donde el perfil del líder o facilitador es determinante para el funcionamiento efectivo y la verdadera colaboración entre los miembros.

Muchas veces tomamos los modelos del extranjero para implementarlos en organizaciones ubicadas en otros contextos y no necesariamente el tener éxito en un tipo de empresas, nos pueda asegurar el mismo éxito en organizaciones con otras

características, como son las culturales y las demográficas.

Para asegurar la implantación exitosa del trabajo en equipo en las organizaciones, tenemos que estudiar los diferentes procesos que se siguen tanto para formarse, como para mantenerse con éxito.

Premisas para el excelente funcionamiento del trabajo en equipo

Estudios sobre la formación y desempeño del trabajo en equipo (Jonson & Jonson 2000) han coincidido en que un equipo efectivo es mas que la suma de sus partes. Es un equipo donde todos sus miembros tienen un compromiso en común, donde cada uno de los integrantes darán lo mejor de si mismos. Creen que su éxito depende de los esfuerzos de t o d o s los que forman el equipo.

Los elementos básicos del Trabajo en Equipo:

"Cooperación significa trabajar juntos para lograr metas comunes."

La **interdependencia positiva** debe de permitirles a los miembros del equipo depender los unos de los otros, pero de una forma que sea positiva; se debe de asignar al grupo una tarea o responsabilidad que les dé la sensación de que "o nadan o se hunden juntos"; la interdependencia positiva ha sido construida correctamente cuando los integrantes del equipo saben que su propio éxito depende del éxito de los demás, por lo que cada miembro sabe que sus esfuerzos no sólo lo benefician a él, sino también al resto del grupo. La interdependencia positiva es el corazón del Trabajo en Equipo, si ésta no existe, la colaboración tampoco.

Todos para uno, y uno para todos.
Alexandre Dumas

Muchas de las investigaciones sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo, se han centrado en describir y conocer el comportamiento de los individuos, de establecer parámetros en base al tipo de trabajo que se le asigna a cada miembro del equipo. Sin embargo, como menciona Germen van der Vegt y Ben Emans, (4) ellos demuestran que la **interdependencia** en los equipos de trabajo juega un rol importante en predecir el éxito del trabajo en equipo, ellos consideraron la variable de la **interdependencia** como un factor motivacional adicional.

Cristiane A. Sprigg y otros (5) mencionan que un mejor desempeño y la satisfacción de los miembros del equipo, fueron encontrados en los equipos donde hay **mayor interdependencia**.

La **responsabilidad personal y grupal** no significa otra cosa que cada persona es responsable de sus propios actos y que el grupo es responsable de alcanzar sus propias metas, lo cual asegura que nadie aproveche la oportunidad para no trabajar ni hacer nada. El propósito del Trabajo en equipo es hacer de cada miembro del grupo mejor en el ámbito personal al igual que contribuye al proceso de trabajo del grupo, de llevar hasta el límite máximo la capacidad y las habilidades de los individuos; los participantes desarrollan habilidades de trabajo y socialización. La responsabilidad personal existe cuando el desempeño de cada uno de los individuos es evaluado y los resultados son dados al grupo y al individuo para asegurarse de conocer quién necesita más asistencia, ayuda, apoyo, y motivación para completar su trabajo.

La **interacción y motivación cara a cara** se da por la necesidad que tienen los seres humanos de compartir los recursos, la ayuda, la motivación, el

apoyo y cada uno de los esfuerzos para lograr las metas de trabajo. Los grupos que trabajan colaborativamente son al mismo tiempo un sistema orientado al desarrollo de metas de trabajo y un sistema de apoyo interpersonal, donde los participantes se sienten parte activa del proceso de trabajo.

Las **habilidades sociales e interpersonales** en los el trabajo en equipo no sólo son necesarias o requeridas, sino que son una parte vital para su funcionamiento; es importante reconocer que no todos los participantes poseen todas las habilidades necesarias para poder trabajar. Los miembros de cada grupo deben de saber cómo proporcionar un liderazgo efectivo, tomar decisiones, construcción de confianza, comunicación efectiva, y manejo de conflictos al mismo tiempo que la utilización de todas aquellas habilidades que estén relacionadas única y exclusivamente con el trabajo que tienen como meta desarrollar. Como la colaboración y los conflictos están directamente relacionados, todas aquellas habilidades que les permitan a los miembros del grupo el manejo de los conflictos y su solución de una manera constructiva son especialmente importantes para todos aquellos grupos que se pretende que sean efectivos y de alto rendimiento al mediano y largo plazo.

"Yo pagaría más por la habilidad de tratar con la gente que

por cualquier otra habilidad en el mundo"

- *John D. Rockefeller*

El **procesamiento de grupo** no es otra cosa que permitirle a cada uno de los participantes criterios de evaluación sobre la manera en la cual su grupo ha trabajado y desarrollado el trabajo asignado. Los grupos necesitan describir cuáles acciones fueron determinantes para la ayuda o ausencia de ayuda de cada uno de los miembros y tomar decisiones acerca

de los comportamientos que se deben de continuar presentando, de aquellos que se deben de eliminar, y por supuesto, de aquellos que deben de cambiar. La mejora continua del trabajo que realiza cada uno de los equipos, depende precisamente del análisis que hacen cada uno de sus miembros sobre la manera en la cual han trabajado y, sobre todo, de la manera en la cual pueden mejorar.

Recomendaciones para el desarrollo de un Equipo de trabajo colaborativo

"Unirnos es un comienzo; mantenernos unidos es progreso; trabajar juntos es éxito"

- Henry Ford

Todos los equipos presentan problemas en su desarrollo. Lo importante es establecer algunas acciones de carácter preventivo que eviten que los problemas se presenten o al menos que éstos sean de menor magnitud. Se presentan a continuación algunas recomendaciones de carácter preventivo en el desarrollo de los equipos colaborativos.

Metas claras en el equipo. Un equipo funciona mejor cuando cada persona entiende su función y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo, los miembros invierten mucha energía para resolver estos asuntos.

En relación a la claridad de las metas se espera que un equipo:

- Esté de acuerdo en la misión o trabaje en conjunto para resolver los desacuerdos.
- Se observe la misión como algo realizable y factible.
- Se tiene una visión clara y de progresión hacia las metas.
- Se tiene claridad en cuanto a las metas principales del proyecto y el sentido de cada una de sus etapas

particulares, reuniones, pasos, elementos, acciones, etc.

Es claro que si se detectan algunos problemas relacionados con la dificultad para tener definidas y compartidas las metas del equipo, la primera tarea consistirá en el establecimiento de dichas metas.

Un plan de mejora constante. Los planes de mejora ayudan al equipo a determinar el tipo de asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios para su buen desarrollo. Este plan de mejora guía al equipo en la determinación de los programas y la identificación de coyunturas propicias para mejorar sus procesos.

Para el desarrollo efectivo de un equipo se espera que se presenten las siguientes acciones de mejora:

- Que se haya creado un plan de mejora, que pueda ser revisado cuando sea necesario durante el proyecto.
- Se debe tener una planeación gráfica del proyecto que permita observar en que etapa de desarrollo del proyecto se encuentra el equipo.
- Se debe tener un registro documentado de los procesos de mejora que se implementen.
- Se debe tener claro cuales son los recursos y el entrenamiento requerido a través del proyecto y su apropiada planificación.

Claridad en las Funciones Los equipos trabajan de un modo más eficiente cuando pueden utilizar las habilidades de cada persona y todos los miembros entienden sus funciones y saben quién es responsable de los diferentes asuntos y tareas en equipo.

Para el desarrollo efectivo de un equipo se espera que se presenten las siguientes acciones para clarificar las funciones de sus miembros:

- Se hace una designación formal de las funciones (todos en el equipo saben lo que se espera de cada persona, especialmente el líder, el facilitador, el experto técnico y el asesor de calidad).
- Se tiene claro qué funciones le pertenecen a cada miembro, cuáles deben ser compartidas y cómo se cambian las funciones compartidas.
- Se usan las habilidades de los miembros y se permite que cada uno participe en las actividades del equipo de manera que nadie sienta que está siendo ignorado o se le exige más que al resto del equipo.

El equipo debe asegurarse de que las funciones sean asignadas y cambiadas de manera oportuna y de acuerdo a las necesidades. Es importante revisar las descripciones sobre funciones que se realizan en el equipo. Resulta fundamental obtener consenso sobre las funciones dentro del equipo.

Un proceso de comunicación claro

Los buenos resultados del trabajo grupal dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.

Para el desarrollo efectivo de un equipo se espera que se presenten las siguientes acciones para establecer un proceso claro de comunicación entre sus miembros:

- Se debe hablar con claridad y en forma directa.
- Se debe ser breve, evitar las anécdotas largas y los ejemplos no necesarios.
- Se debe escuchar activamente, explorar en vez de debatir las ideas de cada miembro al externar una opinión.
- Se debe evitar interrumpir y hablar cuando otros miembros están hablando.
- Se debe compartir la información en todos los niveles y sentidos posible. Se deben expresar pensamientos,

percepciones, sentimientos, intenciones, acciones etc.

Es fundamental para los miembros de los equipos el que logren desarrollar habilidades de comunicación y aprendan a reconocer los problemas que son el resultado de una comunicación pobre. Es importante que los miembros usen la evaluación de las reuniones para discutir cómo se comunican entre ellos.

Comportamientos que estimulan el desarrollo del equipo.

Los equipos deben motivar a todos sus miembros a usar las habilidades y prácticas que hacen que las discusiones y las reuniones sean más efectivas.

Los miembros de los equipos pueden usar los siguientes comportamientos:

- Iniciar discusiones en momentos oportunos y orientadas a la tarea.
- Buscar información y opiniones entre los miembros.
- Sugerir procedimientos para lograr una meta.
- Clarificar, elaborar y proponer ideas.
- Resumir momentos y procesos del equipo.
- Buscar el consenso entre los miembros del equipo.
- Evitar discusiones inútiles.
- Ser transigentes y creativos al resolver diferencias entre los miembros.
- Buscar eliminar la tensión en el grupo y resolver los asuntos difíciles de manera oportuna.
- Buscar que el grupo se ponga de acuerdo sobre estándares de funcionamiento del equipo.
- Basar las participaciones en documentación y datos.

Procesos específicos para la toma de decisiones.

Se puede saber lo bien que funciona un equipo al observar su proceso de

toma de decisiones. Un equipo debe ser siempre consciente de las distintas maneras en que las decisiones son tomadas.

Con relación al proceso de toma de decisiones se debe decir que un equipo será más efectivo cuando:

- Pueden discutir cómo se tomarán las decisiones durante el proceso de trabajo.
- Es posible explorar los asuntos importantes por medio de encuesta.
- Es factible decidir los asuntos importantes por consenso.
- Se busca el consenso como una práctica común en el equipo.
- Se usan datos como las bases de las decisiones.

Participación de todos los miembros El éxito y el fracaso se comparten dentro del equipo, por lo tanto también se comparte la obligación de la participación y la contribución para sacar adelante las tareas comunes del equipo.

En referencia a la participación se espera que el equipo tenga:

- Una participación razonablemente equilibrada, con todos los miembros contribuyendo a la mayoría de las discusiones.
- Un desarrollo adecuado de los estilos naturales de participación de los miembros.
- Una estimulación constante del líder y los miembros para la participación activa.

Es importante que tanto el líder como los miembros se hagan responsables de estimular la participación de los miembros en el proceso de trabajo del equipo.

Reglas básicas para el funcionamiento del equipo Los grupos invariablemente establecen

reglas básicas de acción sobre lo que será permitido o no en la interacción del equipo.

En referencia al establecimiento de reglas básicas de acción se espera que el equipo:

- Tenga discusiones libres sobre las reglas básicas de acción, cuando el grupo discute y decide sobre qué comportamientos son aceptables y cuáles no
- Se puede expresar o reconocer libremente las reglas.
- Las reglas siempre estén orientadas al logro de la tarea del equipo.

Los grupos deben dedicar tiempo, para discutir y ponerse de acuerdo sobre las reglas fundamentales de trabajo. De vez en cuando, deben revisar, añadir, o eliminar las reglas cuando sea necesario.

Conciencia sobre el proceso grupal. Idealmente, todos los miembros del equipo deben tener conciencia del proceso de grupo, deben tener claridad sobre la forma en que trabaja el equipo y prestar atención a la dinámica que se da en las relaciones con el trabajo y entre los miembros.

Para que se genere una mayor conciencia entre los miembros sobre el proceso del trabajo de equipo se puede pensar en lo siguiente:

- Los miembros deben ser sensibles a la comunicación no verbal, es decir, deben tener presente por ejemplo que el silencio debe tener un sentido o que tengan claro que los signos físicos de agitación pueden indicar que alguien no está a gusto con una situación en el grupo.
- Observar y vivir con todos los sentidos la dinámica del grupo.
- Los miembros deben constantemente comentar e intervenir

para corregir los problemas en el proceso de grupo.

➤ Los miembros deben contribuir de igual manera al proceso de trabajo del equipo y al contenido de la reunión.

El esfuerzo de los líderes de los equipos debe ser constante en torno a la generación de conciencia de trabajo de equipo.

El uso de una metodología específica de trabajo A los equipos que usan una metodología específica de trabajo, les es más fácil llegar a soluciones permanentes de los problemas. No usar una forma de trabajo específica tiene como consecuencia dificultades para el mejoramiento de la calidad y puede impedir el éxito del equipo. El uso de un método de trabajo grupal ayuda a evitar desacuerdos y problemas dentro del grupo.

Para que los equipos puedan trabajar de manera efectiva se pueden seguir algunas recomendaciones sobre métodos sobre trabajo grupal:

- Los miembros deben con claridad los datos antes de tomar decisiones y cuestionar a cualquiera que trate de actuar basado en aspectos subjetivos.
- Para tomar las decisiones se deben utilizar las herramientas estadísticas básicas para investigar problemas y para obtener y analizar datos.
- Se deben buscar las causas fundamentales de los problemas.
- EL equipo debe buscar soluciones permanentes a los problemas y no dar soluciones aparentes y pasajeras.

Conclusiones y Propuesta

Wageman (6) identifico varias fuentes que alimentan la **interdependencia** entre los miembros de equipos, entre ellos esta:

- Distribución de habilidades
- Distribución de recursos
- El proceso de cómo se hace el trabajo
- Las metas que tienen definidas
- Como es recompensado su desempeño

Christine A. Sprigg; Paul r. Jackson; Sharon K Parker (7) en su artículo "Production teamworking: The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction" mencionan que el trabajo en equipo es exitoso cuando el proceso de **interdependencia es alto**. Definen la interdependencia como la interacción y dependencia de los miembros del grupo para realizar una tarea.

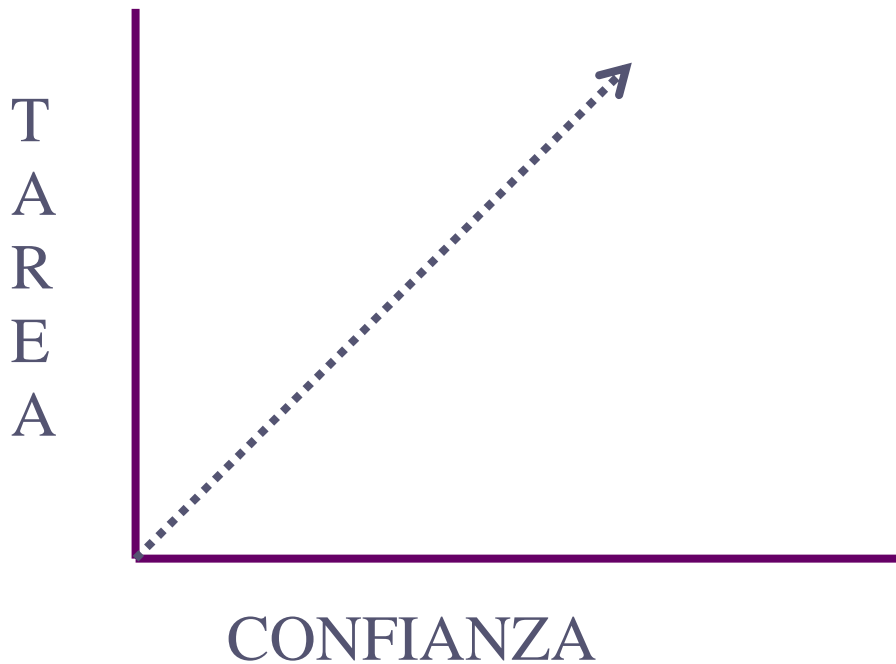
Si la **interdependencia** es tan importante, entonces el conocer como se fomenta la cohesión de los equipos es determinante para ofrecerle al facilitador de equipos de trabajo algunas ideas de cómo se puede ir acelerando la formación de la confianza en los equipos. Esto puede ser objeto de todo un estudio contextualizado a la cultura del lugar. debido a que algunos hallazgos sobre estudios de efectividad y desempeño de los equipos concluyo (8)

- La **cohesión** del grupo esta relacionada positivamente con el **desempeño**.
- Diversidad se relaciona con el pobre desempeño, será que no hay cohesión por las diferencias culturales, hay pobre interdependencia.

Modelo para generar equipos de trabajo funcionales



Si el facilitador mantiene un equilibrio entre las actividades enfocadas a la tarea y a las actividades a mantener la confianza en el equipo, **se logra un mejoramiento en el trabajo en equipo.**



Algunas hipótesis que pudiésemos generar con esta propuesta y que pudieran estar sujetas de estudios contextualizados, pueden ser:

- A mayor interdependencia mayor eficiencia de equipos de trabajo.
- Mas equilibrio entre tarea y confianza, mayor interdependencia y éxito de los equipos.
- A mas cohesión entre los miembros del equipo mayor rendimiento en su trabajo.



Existe pocos estudios documentados sobre el éxito o fracaso en el desempeño de equipos de trabajo en organizaciones mexicanas. Creo importante aportar a las ciencias administrativas en México, estrategias concretas que nos ayuden a adoptar o adaptar el modelo de trabajo en equipo y que de esta forma responda a las necesidades organizacionales.

Citas

1. Cfr. Laird Maeliea: Ramon Baltasar "A Strategic Guide for Building Effective Teams", Public Personnel Management; Vol. 34, No. 2 ;ABI/INFORM Global pg. 141, summer 2005
2. Cohen, S.G. and Bailey, D.E., "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, Journal of management, Vol. 23 (3); pp239-291, 1997.
3. Cfr. Gerben van der Vegt, Ben Emans, Evert van de Vliert, "Motivation effects of task and outcome interdependence in work teams". Revista Group & Organization management, Vol.23, No. 2, 124-143, 1998.
4. Cfr. Gerben van der Vegt, Ben Emans, Evert van de Vliert, *ibid.*
5. Cfr. Christine A. Sprigg, Paul R. Jackson and Sharon K. Parker, "Production teamworking: the importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction", Human Relations; vol. 53, no. 11, 1519-1543, November 2000.
6. Cfr. Gerben van der Vegt, Ben Emans, Evert van de Vliert, *ibidem.*
7. Cfr. Christine A. Sprigg, Paul R. Jackson and Sharon K. Parker, *Ibid.*
8. Cohen, S.G. and Bailey, D.E., *Ibid*

Bibliografía

1. Barbara Senior; Stephen Swailes. "The dimensions of management team performance: a repertory grid study". International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, no. 3 y 4, p. 317, 2004.
2. Bradley L. Kirkman, Benson Rosen. "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal. Vol. 42, no. 1, p. 58-17 Febrero 1999.
3. Cohen, S.G. and Bailey, D.E., "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, Journal of Management, Vol. 23 (3); pp 239-291, 1997.
4. Christine A. Sprigg, Paul R. Jackson and Sharon K. parker, "Production teamworking: the importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction", Human Relations; vol. 53, no. 11, 1519-1543, November 2000.

5. Gerben van der Vegt, Ben Emans, Evert van de Vliert, "Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams". *Revista Group & Organization Management*, Vol.23, No. 2, 124-143, 1998.
6. George A. Neuman; Stephen H. Wagner; Neil D. Christiansen. "The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams", *Group & Organization Management*, Vol. 24, no.1, p. 28, march 1999.
7. Jacqueline Hut, Eirc Molleman. "Team performance management, *Bradford*, Vol.4, no. 2, p. 53, 1998.
8. Johson David, & Frank P. Johnson. "Joining Together, *Group Theory and Group Skills*", 7th ed., a Pearson Education Company, USA, 2000.
9. Laird Maeliea: Ramon Baltasar "A Strategic Guide for Building Effective Teams", *Public Personnel Management*; Vol. 34, No. 2 ;ABI/INFORM Global pg. 141, summer 2005
10. Nagaraj Sivasubramaniam; William D. Murry; Bruce J. Avolio; Dong I. Jung. "The longitudinal model of the effects of team leadership and group potency of group performance", *Group & Organization Management*, Vol. 27, o. 1, p. 66, Marzo 2002.
11. Neta A. Moye; Claus W". Langfred, "Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, no. 4, p. 381, 2004.
12. Michaela C. Schippers;Deanne N. Den Hartog; Paul L. Koopman;Janique A. Wienk, "Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity" *Journal of Organizational Behavior*; Vol. 24, no. 6, p.779, Septiembre 2003.
13. Whetten, David A. , Kim S. Cameron. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Ed. Pearson, Prentice Hall, 6^a. Edición, México 2005.