

TRABAJO EN EQUIPO

1. TRABAJO EN EQUIPO Y FORMACION DE EQUIPOS

1.1 INTRODUCCION

1.2 EL TRABAJO, RESEÑA HISTÓRICA

1.3 EQUIPO DE TRABAJO – EL TRABAJO EN EQUIPO

1.4 CARACTERISTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

1.5 ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

1.6 FORMACIÓN DE EQUIPOS

1.6.1 COHESION

1.6.2 ASIGNACION DE ROLES Y NORMAS

1.6.3 COMUNICACIÓN

1.6.4 DEFINICION DE OBJETIVOS

1.6.5 INTERDEPENDENCIA

1.7 CARACTERISTICAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

1.8 EL LIDER EN EL TRABAJO EN EQUIPO

1.8.1 ROL DEL LÍDER - MENTOR EN EL TRABAJO EN EQUIPO

1.8.2 PATRONES DE CONDUCTA DE LOS LIDERES DE EQUIPO

1.8.3 TIPOS DE LIDERAZGO

1.9 BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS

1.9.1 BIBLIOGRAFIA

1.9.2 ENLACES RECOMENDADOS

1.1 INTRODUCCION

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

1.2 EL TRABAJO, RESEÑA HISTÓRICA

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Estos se inspiraron, en el principio de hedonismo, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo, por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

La experiencia de Hawthorne, hacia el año 1925 confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y las no materiales. Aquí surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc.

Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la

relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

1.3 EQUIPO DE TRABAJO – EL TRABAJO EN EQUIPO

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar : equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith.

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

1.4 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

En general el trabajo en equipo se caracteriza por:

- Ser una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesitar que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesitar que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

1.5 ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

1.6 FORMACIÓN DE EQUIPOS

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

- **COHESION**
- **ASIGNACION DE ROLES Y NORMAS**
- **COMUNICACIÓN**
- **DEFINICION DE OBJETIVOS**
- **INTERDEPENDENCIA**

1.6.1 COHESION

La cohesión se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. 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 asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen

las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

1.6.2 ASIGNACION DE ROLES Y NORMAS

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos 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 tareas de modo eficiente.

Ejemplo de esto sería, cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

1.6.3 COMUNICACIÓN

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

1.6.4 DEFINICION DE OBJETIVOS

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

1.6.5 INTERDEPENDENCIA

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los ranking grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

1.7 CARACTERISTICAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

- 1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.**
- 2. Ser leales consigo mismo y con los demás.**
- 3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.**
- 4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.**
- 5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.**
- 6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.**

1.8 EL LIDER EN EL TRABAJO EN EQUIPO

1.8.1 ROL DEL LÍDER

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como EQUIPO DE TRABAJO.

El líder basado en el lema **DIVIDE Y REINARAS**, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

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

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

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.

¿Cuál es el mejor tipo de líder?

La respuesta es muy sencilla: **"EL QUE LA GENTE ELIJA"**.

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

1.8.2 PATRONES DE CONDUCTA DE LOS LIDERES DE EQUIPO

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

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

- Iniciación:

El líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

- Calidad de socio:

El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

- Representación:

El líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

- Integración:

El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

- Organización:

El líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

- Dominio:

El líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

- Comunicación:

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

- Reconocimiento:

El líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

- Producción:

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

1.8.3 TIPOS DE LIDERAZGO

Básicamente existen tres tipos de líder:

Líder Democrático, el Líder **Laissez-Faire** ("Dejar Hacer"), y el Líder **Autocrático**.

¿Cómo se comporta un **Líder Democrático**? Decide las cosas consultando a su equipo,

pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura.

¿Cuándo es bueno? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

¿Cómo se comporta un **Líder Laissez-Faire**? Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva.

¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y esta altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

¿Cómo se comporta un **Líder Autocrático**? Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo.

¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

Es erróneo pensar que alguna de las tres formas de Liderazgo es incorrecta. Es incorrecta si se la aplica el 100% del tiempo: siempre se debe tener presente que en un proyecto existen diferentes situaciones, y que cada una exige una actitud diferente para resolverla.

Un buen Líder debe identificar claramente estos tres tipos de liderazgo y saberlos utilizar (!los tres!) en todas las escenas que lo amerite.

1.9 BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS

1.9.1 BIBLIOGRAFIA

Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo

Franco, Carlos Alberto; Velásquez V., Francisco

Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo

Franco G., Carlos Alberto

Cómo trabajar en equipo : una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial

Blake, Robert R; Mouton, Jane Srygley ; Allen, Robert L
Bogotá : Norma, 1989.

Sociedad M : mayor competitividad a través del trabajo en equipo

Ouchi, William

México : Fondo Educativo Interamericano, 1986.

Empowerment : cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo

Scott, Cynthia D; Jaffe, Dennis T

México : Grupo Editorial Iberoamérica, 1995.

El comportamiento humano en el trabajo : comportamiento organizacional

Davis, Keith; Newstrom, John W

México : McGraw-Hill, 1991.

Liderazgo

DuBrin, Andrew J

México : Prentice Hall, 1999.

Formación de equipos de trabajo

Maddux, Robert B

México : Trillas, 1991.

El trabajo en equipo : qué es y cómo se hace

Blake, R. R; Mounton, J. S ; Allen, R. L

Madrid : Deusto, [1993].

1.9.2 ENLACES RECOMENDADOS

http://books.google.com.do/books?id=phByqWOFpWEC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&source=bl&ots=MIzt2kkHLZ&sig=tT3rzyRtHOIhevPr8l3yK1LhnQl&hl=es&ei=GJvS7GtHJGXtgfM7unBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=14&ved=0CDsQ6AEwDQ#v=onepage&q=&f=false

<http://www.coninpyme.org/pdf/LiderazgoyTrabajoenEquipo.pdf>

<http://www.slideshare.net/jpverar/conceptos-de-trabajo-en-equipo>

<http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2002/05/p1613.php>

<http://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>