

EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACION

Marcelo Briola (Universidad de Buenos Aires) ⁽¹⁾

La presente investigación refiere al trabajo en equipo analizando la problemática actual de las organizaciones basado en información de psicólogo y en profesionales del management, en los que establecen ideas muy interesantes y a su vez diferentes sobre esta temática.

En primera instancia, se desarrolla la problemática del trabajo en equipo, para luego establecer el marco teórico en donde se detallan distintos conceptos que nos permitirán entender el problema y nos darán herramientas para obtener diferentes conclusiones con la finalidad que cada lector pueda utilizar esta información a su criterio.

Para finalizar, se realiza una conclusión a interpretación del investigador.

FORMULACION DEL PROBLEMA

El problema actual en las organizaciones se basa en que el trabajo en equipo es desordenado y sin la motivación adecuada para llegar al objetivo. A esto se le suman los cambios en la sociedad global y la complejidad e interacción de las organizaciones que la conforman, lo que no permite que su desarrollo sea lo esperado.

Actualmente, se trabaja sin el skill de profesionales adecuados, con mucha falta de liderazgo y management, sin cultura, con mucha presión y sin metodología.

Las distintas generaciones existentes comparten valores, ideas, formas de comunicarse y de hacer las cosas el cual establecen vínculos de convivencia complejos de relación.

Estos problemas evidencian un riesgo en las organizaciones debido a que:

- ✓ los objetivos puedan llegar a no cumplirse,
- ✓ los objetivos que se cumplan puedan no llegar a tener la calidad esperada,
- ✓ los profesionales se desgasten y renuncien a la organización provocando alta rotación.

MARCO TEORICO

Como las organizaciones son muy dependientes del trabajo en equipo, el mismo puede tener un impacto positivo o negativo dependiendo de como se constituya ese vínculo dentro de ellas. En consecuencia, si los equipos tienen problemas, el impacto en la organización será negativo.

Los problemas existentes parten desde el recruiting del profesional, es decir desde la selección por el cual se desea incorporar a la persona.

Son muy pocas las organizaciones que para incorporar a sus profesionales tienen en cuenta la misión, objetivos y cultura organizacional como primera instancia para luego pasar a las necesidades del área que desea la incorporación.

Harvey Robbins y Michael Finley explican detalladamente alguno de los motivos por el cual se puede originar problemas de funcionamiento en los equipos ⁽²⁾:

¹ Licenciado en Sistemas, Universidad de Belgrano, Master en Administración de Empresas, UADE, Project Management Professional, Project Management Institute,

² Harvey Robbins y Michael Finley (p26) muestran como hechos concretos estos problemas en su libro "Por

qué fallan los equipos”.

Falta de estrategia

Un estratega que "piensa unos días y trabaja otros", no está en constante sincronización "ideas – acción" perjudicando el lazo vital de retroalimentación que las une.

La noción que la estrategia es algo que debe generarse en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional.

Un equipo de trabajo cuya estrategia no convierta la teoría de los negocios en desempeño, no alcanzará los resultados deseados. Puesto que la estrategia permite que un equipo de trabajo sea deliberablemente oportunista.

Liderazgo erróneo

El liderazgo tiene poca convicción.

Cuando un liderazgo es erróneo los equipos de trabajo comienzan a afrontar dificultades: las actividades dejan de ser productivas, los integrantes del mismo se sienten molestos encadenándose discusiones entre si.

Empowerment inexistente

Los roles de management y liderazgo no educan impidiendo así el crecimiento en los profesionales de roles inferiores.

Es muy normal visualizar altos mando y líderes con falta de coaching a los miembros de sus equipos generando poco crecimiento dentro de la organización de sucesores en niveles superiores. Esto produce también falta de motivación en los profesionales.

Errores en la Toma de Decisiones

Los equipos pueden llegar a estar en el camino correcto pero de forma inadecuada.

Lo que resulta peligroso es basarse constantemente en procesos erróneos para arribar a las decisiones.

Actitudes poco éticas

Los ejecutivos y líderes que ignoran la ética corren el riesgo de enfrentar responsabilidades personales y corporativas.

Actualmente, muchos gerentes piensan que la ética es un tema de escrúpulos personales, restringido a ellos y su conciencia. Dichos ejecutivos están prontos a describir cualquier mal desempeño como un hecho aislado. La idea que su compañía pueda llegar a tener algún grado de responsabilidad por el desliz de un empleado ni siquiera pasa por su mente.

En realidad, la ética tiene mucho que ver con la administración. Es muy raro que la característica de un solo individuo explique plenamente la cultura corporativa. Por el contrario, es más usual que las prácticas de negocios no éticos incluyan en forma tácita, si no explícita, la cooperación de terceros y reflejen los valores, actitudes, creencias, lenguaje y patrones de comportamiento que definen la cultura operacional de una organización.

Falta de comunicación

Falta de feedback entre los integrantes del equipo y evaluaciones inexistentes comunicando productividad y puntos a mejorar.

Al existir problemas de comunicación en el equipo de trabajo o entre diferentes equipos la productividad disminuye aumentando el rework de las actividades y el desvío en el cumplimiento de objetivos.

Metas y objetivos Incorrectos

Profesionales que no conocen qué se espera de ellos.

Un objetivo incorrecto no aprovecha la disposición natural de la gente para trabajar en equipo. Los objetivos generalmente no están alineados a la visión de la organización y por sobre todo no están alineados entre sí. Un equipo con metas y objetivos indefinidos no podrá generar confianza ni infundir un sentido de liderazgo bien definido.

Roles no tan claros

Los integrantes del equipo no conocen cuáles son sus actividades.

Las descripciones laborales se han vuelto menos precisas y los roles no suelen estar registrados en un documento formal. Estos roles y relaciones juegan un papel importante en el éxito del trabajo grupal.

Diferentes necesidades

Objetivos individuales diferentes a objetivos de la organización.

Las personas no cambiamos nuestros intereses individuales ni nuestros intereses en favor de los objetivos del equipo de trabajo generando así un conflicto entre los objetivos individuales y del equipo.

Personalidades diferentes o conflictivas

Los profesionales del equipo difieren en sus conceptos por diferencias de personalidad.

Las personas son muy distintas unas con otras. Las personas se diferencian en muchos aspectos: gustos, miedos, alegrías forma de pensar, modo de trabajar y comunicarse. Los equipos fallan cuando no entienden o aceptan estas diferencias de aspectos.

Procedimientos inexistentes o incorrectos

La organización no posee procedimientos o si los tiene no se pueden cumplimentar.

Las organizaciones que no le dan importancia a los procedimientos, en realidad no le están dando importancia a su cultura debido a que los mismos deben ser parte de ella.

Pobre sistema de recompensa

Los profesionales no son premiados o son premiados erróneamente.

El trabajo es una inversión y cada uno de nosotros esperamos recibir algo a cambio. Si la organización no tiene un sistema de recompensa bien constituido seguramente los equipos de trabajo no rendirán al máximo de su potencial.

Falta de confianza en el Equipo

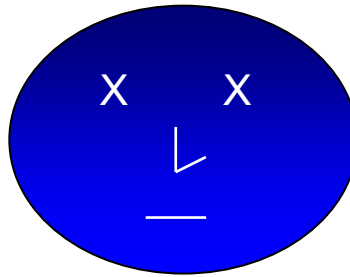
Los profesionales no tienen la confianza adecuada para resolver situaciones críticas ya sea por razones personales o por un mal liderazgo recibido.

La pérdida de confianza implica un destierro inmediato del círculo interno del grupo, a un lugar donde nadie nos presta ninguna atención. Cuando lo que nos dicen entra en conflicto con lo que vemos, perdemos la confianza por completo.

La teoría de Donald McGregor ⁽³⁾ confía en que todos los profesionales encajen en uno de dos grupos, X e Y.

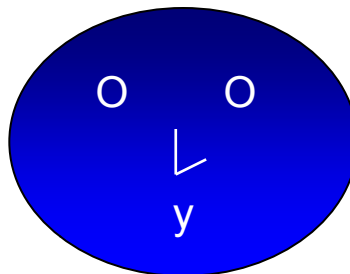
³ Douglas McGregor (1906 – 1964) fue un profesor de Management en el MIT Sloan School Management y

presidente del Antioch Collage desde 1948 hasta 1954. Su libro *"The Human Side of Enterprise"* tuvo una profunda influencia en las prácticas de la educación en donde describe sobre la teoría X e Y **Teoría X.**



Los gerentes quienes aceptan esta teoría confían en que los profesionales necesitan ser bservados constantemente. Establecen que la gente no se compromete ni tiene la responsabilidad necesaria para realizar las actividades.

Teoría Y.



Los gerentes quienes aceptan esta teoría confían en que los profesionales pueden trabajar sin supervisión logrando sus objetivos. La gente puede dirigir sus propios esfuerzos.

Abraham Maslow⁽⁴⁾ propone en su libro: Una teoría sobre la motivación humana, una jerarquía de necesidades humanas. El mensaje de Maslow es que la gente no trabaja por seguridad o dinero. Ellos trabajan para contribuir y usar sus habilidades.



⁴ Abraham Harold Maslow – Psicólogo, nace el primer día de abril de 1908, en Brooklyn, Nueva York , elegido

presidente de la Asociación Americana de Psicólogos, en 1968. En 1970, publica Motivación y personalidad. Un año más tarde, escribe La amplitud potencial de la naturaleza humana.

La teoría de Frederick Herzberg ⁽⁵⁾ focaliza en factores de higiene y agentes de motivación. Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan su comportamiento: Factores de Higiene y Factores de Motivación.

Factores de Higiene.

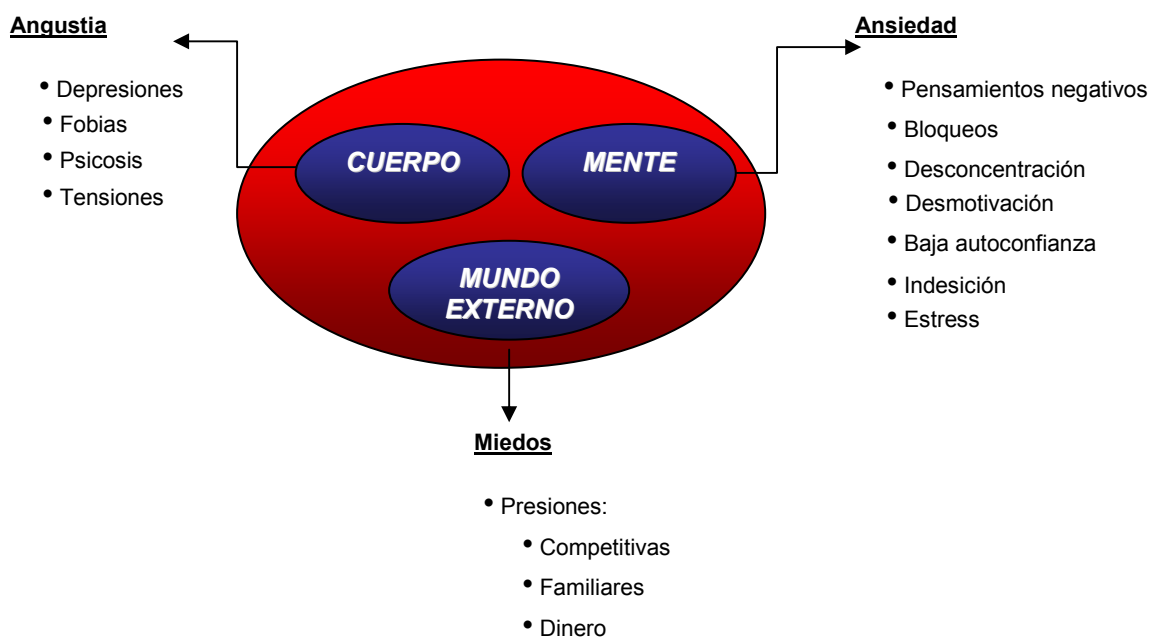
Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñan su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Los factores de higiene no son suficientes para mejorar la motivación de los profesionales pero SI son indispensables para no disminuirla. A continuación se detallan algunos ejemplos de factores de motivación: Condiciones de trabajo, Salario, Vida Personal.

Factores de Motivación.

Factores que se encuentran bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales incluyen sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Marcelo Roffé⁽⁶⁾ establece que cada profesional posee una salud mental que está dividida en "Mente", "Cuerpo" y "Mundo Externo".



Tal como queda claro en el gráfico, con este análisis nos encontramos en el campo de la salud mental y no en el campo de la psicopatología. Esta diferencia es esencial ya que los profesionales no son locos, enfermos o depresivos sino que son profesionales que pueden sufrir bloqueos que le impide rendir en su máximo potencial debido a que trabajamos con gente normal.

⁵ Fredrick Irving Herzberg (1923 – 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral la teoría de la Motivación e Higiene

⁶ Marcelo Roffé, Licenciado en Psicología. Pte. Asociación de Psicología del Deporte Argentina
Desde el punto de vista psicológico, Marcelo Roffé considera que son cuatro las aptitudes para el rendimiento del profesional en el aspecto psíquico:

Motivación

El interés por el proyecto en el que trabajará está íntimamente ligada al planteamiento de objetivos. Existe lo que se llama submotivación (sin objetivos claros, mala relación con el grupo, inestabilidad organizacional, etc) como así también sobremotivación (ante la mirada de alguien muy significativo, etc). Un profesional debe tener objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.

Confianza

Aptitud psicológica decisiva. Un profesional con condiciones técnicas pero sin confianza en lo que puede hacer rinde el 50% de su potencial. Sin confianza dudará en realizar cada actividad. La confianza externa viene de su Líder, de sus pares, familia, etc. El desarrollo de la confianza interna se puede conocer a través de un examen psicotécnico.

Concentración

Es la capacidad que posee el profesional para estar atento las horas que estará inmerso en sus actividades. En la mente del profesional ocurren mecanismos que favorecen la existencia de pensamientos que no están relacionados con las actividades diarias, desatenciones que merman su rendimiento.

Control de presiones (internas y externas)

Hay profesionales que no pueden dominar sus propias presiones internas y en el momento que se equivocan se desconcentran de la actividad que realizan.

Hay profesionales que no soportan las presiones externas, sean calificaciones de su Líder, calificaciones de colegas u otras presiones que vengan del mundo externo.



Marcelo Roffé, sostiene que existe una quinta aptitud que se puede agregar: La COHESION GRUPAL. Concepto dinámico que fluctúa con los resultados. Es lo que tiene que tener un grupo (sentimiento del nosotros) para transformarse en un equipo de trabajo. Un grupo es diferente de un

equipo.

De estas cinco aptitudes que deben existir debemos tener en cuenta la técnica que debe estar tanto en lo individual como en lo grupal. Cuando el profesional no tiene la técnica, no hay preparación psicológica que sirva.

Armar un equipo, es el resultado del sentimiento puesto en esa actividad resultando ser mas grande que uno mismo. Esto está relacionado con el entendimiento de la misión y objetivos de la organización⁽⁷⁾.

Desarrollar un sentido general de trabajo en equipo es diferente de construir un efectivo y focalizado equipo de trabajo⁽⁸⁾.

Existen investigaciones que determinan que en los grupos en los que todos perciben el mismo salario y cuyos profesionales posean el mismo rol y técnica, se daría un mayor grado de cohesión grupal, al minimizarse las diferencias⁽⁹⁾.

El sociograma es una de las evaluaciones grupales utilizadas que brinda los mejores resultados. El cuestionario sociométrico (sociograma), consiste en interrogar a cada profesional, en sus preferencias por amistades (valoración afectiva) y preferencias técnicas (valoración técnica). Inclusive se puede deducir si el líder tiene ascendencia sobre el grupo, cuál es el profesional más compañero, etc.

Marcelo Roffé, establece que la cohesión del equipo no proviene tan solo de la técnica, depende también del equilibrio de las corrientes afectivas que acercan o distancian a los profesionales. Esta evaluación debe ser realizada por profesionales externos al equipo.

Esta información analizada adecuadamente se le brinda luego al líder para que analice los datos recibidos unificándolos con los que él ya tiene por conocimiento del grupo.

Si hay cohesión grupal, los buenos desempeños y los buenos resultados son una natural consecuencia, ya que se trata nada más ni nada menos que de una actividad de interacción de equipo.

El trabajo en equipo es una comunicación constante entre los profesionales que lo conforman por lo que la comunicación pasa a ser una variable clave para el buen funcionamiento del mismo. Para conocer el número de canales de relación que existe en un equipo de trabajo, y así poder determinar el nivel de complejidad, existe una fórmula matemática que es $(n*(n-1))/2$ en donde "n" es el número de participantes en el equipo o en el entorno a relacionarse. Es decir que si existen 7 profesionales en el equipo, la cantidad de canales existentes sería $(7 * (7-1)) / 2 = 21$ canales de comunicación. Cada integrante que se agrega no significa que se agregue un canal más de comunicación. Siguiendo el ejemplo anterior, si ahora tenemos 8 profesionales en el equipo de trabajo los canales existentes serían $(8 * (8-1))/2 = 28$, significando que al agregar un profesional se incrementaron 7 canales de comunicación.

Teniendo en cuenta lo complejo que es la comunicación, el líder cumple una función vital para que el equipo funcione adecuadamente pero también cada participante cumple una función similar por lo que deben existir siempre mensajes claros, flexibilidad para resolver conflictos entre profesionales, alentar la comunicación entre todos sus miembros y facilitar la cohesión grupal.

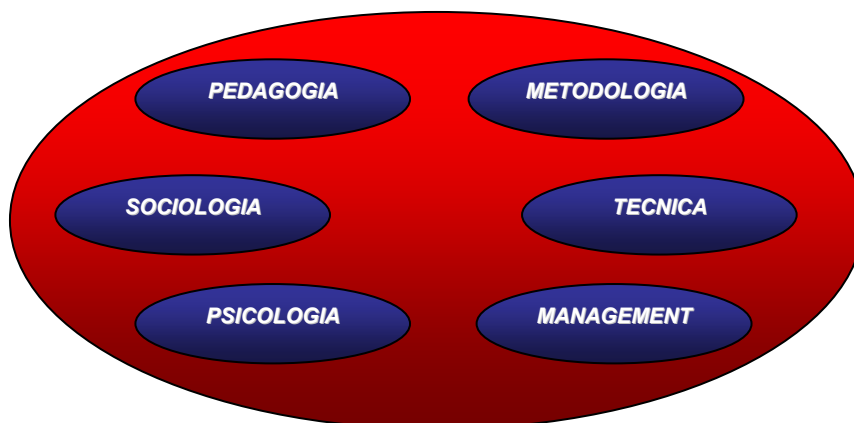
Para una buena gestión, el líder que no utiliza la psicología es difícil que sea eficaz debiendo tener estrategias psicológicas sin ser psicólogo. A continuación se detallan los conocimientos que el líder deberá tener para ejercer su rol: ⁽¹⁰⁾:

⁷ Harvey Robbins y Michael Finley lo explican en su libro "Por qué fallan los equipos".

⁸ Lo explica Susan M. Heathfield en su artículo "Twelve Tips for Team Building: How to Build Successful Work Teams"

⁹ Investigación obtenida de distintas consultoras internacionales

¹⁰ Lo especifica Marcelo Roffé, psicólogo especializado en el deporte



Con líderes de nivel humano alto que tratan bien a sus profesionales harán sentirlos confortables psicológicamente con menos presiones y eso se traduce en logros y éxitos.

Las pruebas psicotécnicas (también denominadas tests o cuestionarios psicotécnicos) ⁽¹¹⁾ son un valioso instrumento de diagnóstico que permite apreciar las aptitudes de una persona para el desempeño de determinadas tareas.

Independientemente de las características individuales que pueda tener cada profesional y la conformación de equipo que se realice, hay que tener muy en cuenta que en la actualidad existen cuatro generaciones ⁽¹²⁾ que pueden llegar a convivir en las organizaciones: "Veteranos" (nacidos antes de 1946), "Baby Boomers" (nacidos entre 1946 y 1964), "X" (nacidos entre 1965 y 1980) y la generación "Y" o del "Milenio" (nacida después de 1980).

Estas generaciones pueden ocasionar conflictos por sus dispares criterios generacionales pero también puede representar una oportunidad para enseñar o para aprender.

GENERACION	DESCRIPCION
"Y"	<ul style="list-style-type: none"> - Prevalecen los medios y la tecnología - Pasan más tiempo con sus hijos por lo que intentan trabajar menos horas - Escépticos e individualistas - Aprecian la informalidad y la autoridad que se origina del mérito
"X"	<ul style="list-style-type: none"> - Experta en el uso de la tecnología. Mantiene fuertes lazos con las comunidades virtuales - Pragmáticos - Tienden a mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal
"Baby Boomers"	<ul style="list-style-type: none"> - Respetan las jerarquías - Competitivos, idealistas y ambiciosos - No consideran el balance entre la vida laboral y personal como factor importante
Veteranos	<ul style="list-style-type: none"> - Alineados a la disciplina y la cadena de mandos

¹¹ En 1905 el Ministerio de Enseñanza francés hizo a Alfred Binet el encargo de desarrollar un test de inteligencia. Su misión consistía en encontrar un método para detectar a aquellos alumnos que no pudieran seguir las exigencias de la escuela, con el fin de prestarles atenciones especiales y que no se les exigiera según las normas escolares generales

¹² Revista Gestión (2009). 14, 73-77

Como resultado de esta combinación, todos los acuerdos organizacionales están siendo revisados: el respeto por la autoridad, la carga y los horarios de trabajo, el código de vestimenta, la ética laboral.

Esta transición puede afectar el trabajo en equipo si no se la aborda con criterio y con el pensamiento que las distintas opiniones generacionales pueden hacer crecer a los equipos de trabajo.

CONCLUSION

Los equipos de trabajo que forman una organización son indispensables para el éxito de la misma por lo que cuanto mejores profesionales se incorporen, mejor resultará el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos.

Estos equipos de trabajo deben interactuar de tal manera que los vínculos que se establezcan garanticen la eficacia del buen funcionamiento y la posibilidad de solucionar los conflictos que vayan produciéndose de manera tal que den lugar a una tarea grupal mancomunada que favorezca el buen desempeño empresarial.

Por tal motivo, para poder formar grandes equipos de trabajo, debemos primero comenzar por conocer la misión, objetivos y cultura organizacional evidenciando así que es lo que necesita la organización. En segunda instancia, debemos conocer qué es lo que quiere el área o sector que tiene la necesidad.

Luego de este análisis, debemos conformar el conjunto de variables indispensables que necesita la organización. Dichas variables resulta de una conjunción entre las correspondientes al profesional – Motivación, Concentración, Confianza, Control de presiones, Skill técnico, otras a definir -.y aquellas correspondientes al equipo de trabajo - Cooperación entre sus miembros, Respeto, Comunicación, otras a definir - que deben estar alineadas a la cultura organizacional.

Luego de clarificar cuáles son las variables a tener en cuenta, se deberán utilizar herramientas tanto para el recruiting como para garantizar el muy buen funcionamiento en el día a día: **examen psicotécnico**, que complementa la entrevista con el candidato y minimiza el riesgo de ingresar un profesional que no cumpla con las características buscadas y el **sociograma** que permitirá evaluar la evolución del equipo.

Si este procedimiento lo utilizamos para cada ingreso y el día a día, indudablemente los equipos que se formen serán de la calidad esperada por la organización.

El trabajo en equipo debe ser tomado con mucha seriedad en una organización debido a que las relaciones son complejas y necesitan ser bien gestionadas.

Si los equipos de trabajo son formados con las variables necesarias para la compañía, se garantizará el cumplimiento de objetivos con la calidad deseada y a su vez se potenciará el clima de trabajo y la retención de los profesionales.

BIBLIOGRAFIA

Aldo Schlemenson (1993). La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción. Paidós

Harvey Robbins; Michael Finley (2007). Por qué fallan los equipos. Granica

Revista Gestión (2009). Generaciones en pugna. 14, 73-77.

Rita Mulchay; Sixth Edition (2009). PMP Exam Prep. RMC Publications, Inc

Susan M. Heathfield. Twelve Tips for Team Building: How to Build Successful Work Teams. Disponible en: http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve_tip_team.htm