

GRIN Verlag GmbH (Múnich).

Trabajo en equipo. Reflexiones para un mejor desempeño.

Reynosa Navarro, Enaidy.

Cita:

Reynosa Navarro, Enaidy (2016). *Trabajo en equipo. Reflexiones para un mejor desempeño*. Múnich: GRIN Verlag GmbH.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/ern/6>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pRfg/01r>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

TRABAJO EN EQUIPO

Reflexiones para un mejor desempeño

Categoría: Ensayo

Autor: Enaidy Reynosa Navarro

Grado académico: Doctor

Universidad César Vallejo, Perú

Correo electrónico: ernavarro-80@hotmail.com

Año: 02/03/2016

No. de archivo: 317564

ISBN (Ebook) 978-3-668-16697-4

ISBN (Libro) 978-3-668-16698-1

Idioma: Español

Editado: GRIN Verlag GmbH, GERMANY

Publicado: GRIN Your publishing solution

<http://www.grin.com>

RESUMEN

En el presente artículo, el lector encontrará reflexiones teóricas útiles para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. En el mismo, además de las diferencias entre grupos y equipos de trabajo y las condiciones para el trabajo en equipo se sistematizan otros conocimientos que le ayudarán a entender qué es la sinergia, cuál es su importancia para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo y cuáles son las ventajas de trabajar en equipo. Al mismo tiempo, las teorías que fundamentan este trabajo acercan al lector conocimientos avalados y útiles, no solo para enriquecer su visión acerca del trabajo en equipo, sino para entender cuáles son los beneficios resultantes de la aplicación de esta técnica.

PALABRAS CLAVE

Trabajo en equipo; grupos de trabajo; condiciones; sinergia; ventajas del trabajo en equipo

ABSTRACT

In this article, the reader will find useful theoretical reflections to improve the performance of working teams. Likewise, in addition to the differences between groups and working teams and the conditions for teamwork, other kinds of knowledge are systematized to help you understand what synergy is, what is its importance in improving the performance of working teams, and what are the advantages of teamwork. At the same time, the theories underlying this work bring the reader near endorsed and useful knowledge, not only to enrich their vision about teamwork, but also to understand what are the benefits resulting from the application of this technique.

KEYWORDS

Teamwork; working groups; conditions; synergy; advantages of teamwork.

INTRODUCCIÓN

Desde los mismos orígenes, las personas sintieron la necesidad de unirse a sus semejantes con el objetivo de resolver mejor, más rápidamente y con menos esfuerzo, las dificultades que enfrentaban. Se reunían por diferentes motivos, sean estos familiares, religiosos, deportivos, sociales entre muchos más. Estas prácticas han venido prevaleciendo hasta nuestros días e indistintamente se les ha denominado grupo o equipo de trabajo (Martínez, 2010, p.134)

Ello ha permitido que sean alcanzados estándares cada vez más en altos en relación con la organización, el aprovechamiento del tiempo y la productividad en función de metas comunes; pero, alguna vez nos hemos preguntado: ¿qué es un equipo de trabajo?, ¿cuáles son las diferencias entre grupos y equipos de trabajo?, ¿cuáles son las condiciones necesarias para trabajar en equipo?, ¿qué es la integración sinérgica? y ¿cuáles son las ventajas del trabajo en equipo? Estas y otras interrogantes son objetos del presente estudio.

Equipos de trabajo

De acuerdo con Nicholson (1994) “El objetivo principal de la implantación de equipos de trabajo no es el conocimiento adquirido por quienes lo integran, sino un mejor desempeño de las funciones desplegadas, reflejado en el rendimiento de la actividad, en la efectividad de los procesos y en resultados evidentes”. (Citador por Martínez, 2010, p.135)

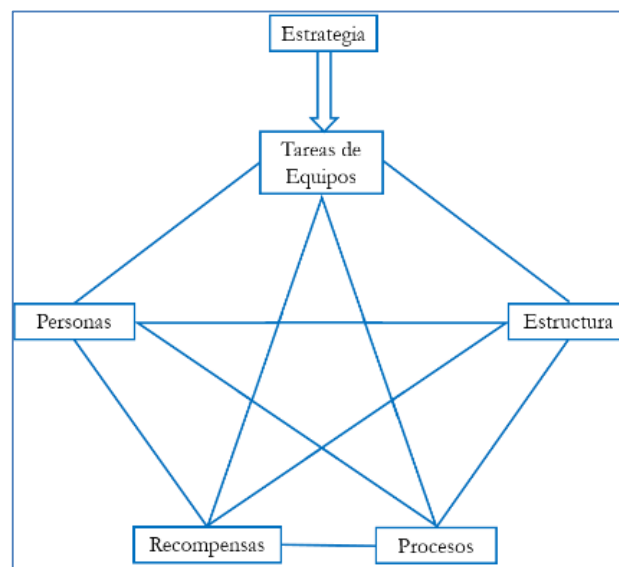
Por tanto, un equipo de trabajo es un conjunto de personas que ponen a un lado sus intereses personales y trabajan de manera sinérgica para alcanzar una meta común. Trabajar de forma sinérgica significa que cada integrante posee habilidades, aptitudes y destrezas complementarias e individuales que son desarrolladas en función de las metas comunes. “El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas” (Gómez & Acosta, 2003, p. 2). Veamos el siguiente ejemplo:

Éramos un equipo de especialistas y como cualquier grupo de especialistas, nuestro desempeño dependía tanto de la excelencia como del buen trabajo conjunto. Ninguno de nosotros tenía que esforzarse para comprender que debíamos complementar las especialidades de los demás, era un hecho... y todos procurábamos una combinación más efectiva (...) La clase de equipo no recae en la amistad sino en el fenómeno llamado “alineamiento” cuando un grupo de personas funciona como una totalidad (aquí surge una dirección común y las energías individuales se armonizan) (Senge, 1993, citador por Martínez, 2010, p.135)

El equipo de trabajo es el espacio común donde cada quien se autolidera y trabaja de manera responsable y consciente sin esperar que otra persona le esté empujando a hacer. En el equipo de trabajo cada integrante es indispensable para arribar a la meta común. No obstante, se necesita de un líder que sea escogido democráticamente y que cuente con las condiciones para guiar, incentivar, organizar, respetar, motivar, coordinar y ante todo predicar con su ejemplo personal.

La organización de los equipos de trabajo la determinan las personas involucradas en el proceso productivo cuando practican el autoliderazgo, asimismo cuando el máximo líder ejerce un liderazgo participativo y democrático. El tamaño del equipo depende del trabajo que se vaya a realizar, por ejemplo: para un equipo de trabajo estudiantil, se recomienda que la cantidad de integrantes no sea inferior a cinco ni superior a seis, ello facilitará no solo la organización del trabajo, sino el control por parte de los líderes y, por último, del docente.

Figura 1. Organización de un equipo de trabajo



Fuente: (Gil, 2013, p.158)

También se recomienda que los equipos sean estables, para ir cada vez mejorando el clima de desempeño y la alineación, o sea, en la medida que aumente la confianza entre los integrantes del equipo de trabajo, aumenta no solo la productividad, sino la sinergia, la calidad de los trabajos; mejoran considerablemente las relaciones interpersonales, entre otros aspectos como el rendimiento a corto, mediano y largo plazos, el respeto mutuo y la autoestima de los integrantes.

Diferencias entre grupos y equipos de trabajo

Establecer las diferencias entre grupos y equipos de trabajo es una tarea compleja, porque ambos términos describen funciones similares (Martínez, 2010, p.135) y las divergencias que pudieran encontrarse en este sentido, podrían tener matices empíricas y/o subjetivas que básicamente se fundamentan en la forma de desempeño de cada una de las partes, aspecto que, muchas veces, legitima a un concepto por encima del otro. No obstante, “la reunión de personas o grupos no se convierten en equipos tan solo porque se les pide que lo hagan; el crear cientos de equipos, y el hacerlos buenos sigue siendo una prueba difícil” (Urbina, Baldwin, Aranaga, Espinoza & Paredes, 2006, p.73). De ahí, la importancia de establecer las diferencias entre grupos y equipos de trabajo.

Tabla 1. *Diferencias entre grupos y equipos de trabajo*

Grupos	Equipos de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación.	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Fuente: (Citado por Gómez & Acosta, 2003, p.3)

Condiciones para el trabajo en equipo

De acuerdo con lo abordado hasta aquí, trabajar en equipo no es un reto sencillo ni mucho menos fácil de asumir, porque amerita de personas dispuestas a despojarse de sus intereses personales e integrarse en favor de metas comunes. De personas capaces de dar lo mejor de sí. Sin embargo, para estar a la altura de esos requerimientos es necesario no solo adoptar, sino asumir e implementar las condiciones para el trabajo en equipo (Cinco C): “complementariedad, coordinación, comunicación efectiva, confianza y compromiso”. (Citado por Urbina, *et al*, 2006, p.74)

En el caso de la complementariedad, cada integrante pone su granito de arena, de manera que cada quien alinea sus habilidades y aptitudes personales en función del desarrollo de una parte importante del proyecto. La suma de dichas habilidades y aptitudes son requisito indispensable alcanzar la meta común. Para ello se requiere de personas conscientes y capaces de desempeñar su rol dentro del equipo de trabajo de la manera más eficiente posible. ¿Por qué digo esto? Comúnmente, el desempeño de los equipos de trabajo no es el mejor por falta de complementariedad, ello significa que el individuo, miembro o integrante no es capaz de identificar dos principios básicos fundamentales:

1. “saberse complementario”,
2. “actuar como complementario”. (San Sebastián, 2005, p.43)

Todos somos capaces de hacer cosas admirables, tenemos dones diferentes, podemos marcar la diferencia con aquello que sabemos hacer mejor, con aquello que hemos aprendido bien, pero lamentablemente no hemos interiorizado apropiadamente nuestras propias fortalezas o en el peor de los casos (no) encontramos el contexto o la motivación ideales para ponerlas en práctica. No podemos pretender grandes éxitos si no hemos tomado conciencia del camino al éxito, o sea, de las pequeñas batallas que debemos librar en ese camino, donde cada integrante, concienzudamente, ajusta eficientemente la tuerca que le toca para echar a andar el motor en el que todos han trabajado.

Para la coordinación, el grupo de personas involucradas deben estar trabajando de manera coordinada, para ello se precisa que cada equipo de trabajo tenga un líder a la cabeza y este a su vez se una persona idónea, sin embargo con esto no basta; es necesario que cada miembro del equipo de trabajo sepa autoliderarse, y no solo conocer sus responsabilidades, sino desempeñarlas eficazmente. El líder tiene que ser ejemplo a seguir

para los demás integrantes del equipo. Michael Jordan, en un pasaje de su obra *Mi filosofía del triunfo* expresó:

Un líder tiene que ganarse ese título. Usted no será el líder si solamente es el mejor jugador, el más inteligente de la clase o el más popular. Tampoco existe una persona que le otorgue ese título. Usted tiene que ganarse el respeto de quienes le rodean predicando con el ejemplo. Debe ser consciente de su actividad, sin importar si hablamos de un entrenamiento de básquetbol, de una cita de negocios o de las relaciones con su familia.

Quien lidera tiene, ante todo, que predicar con el ejemplo, ser el primero en todo, entusiasta, debe respirar y profesar moral, debe no solo decir cómo hacer sino demostrar qué hacer para llegar al “cómo”.

Igualmente, la comunicación efectiva es uno de los principales condimentos del trabajo en equipo. Para que un equipo de trabajo pueda alcanzar las metas propuestas, tiene que haber una comunicación efectiva y abierta entre todos sus integrantes (Urbina, *et al*, 2006, p.74), que permita la interconexión y, así, evitar la duplicidad de trabajos y esfuerzos por parte de los integrantes, cuyo ahorro (que beneficia no solo al recurso humano sino a las metas comunes) bien podría ser utilizados eficientemente en otras tareas emergentes. Del mismo modo, la comunicación es vital para mantener buenas relaciones interpersonales entre los miembros del equipo. Según Gil (2013), “solo a través de una comunicación interpersonal satisfactoria pueden alcanzarse buenos resultados en una organización”. (p.107)

En ese mismo orden, la confianza es otro ingrediente decisivo para que el equipo de trabajo sea efectivo y trabaje enfocado en las metas. Por ello, cada persona asume la responsabilidad no solo de hacer su trabajo, sino de hacerlo bien y oportunamente, ya que si uno de estos miembros falla, otro tendrá que asumir el trabajo mal hecho y ello se traducirá no solo en malestar colectivo e individual; sino en un mal uso del recurso más importante: el tiempo. Durante el desempeño de un equipo de trabajo, la falta de confianza se podría interpretar como la falta de consideración y de respeto entre los integrantes. Por ende, en un equipo de trabajo cada miembro debe establecer, de manera consciente, un equilibrio entre él, su semejante y las metas comunes. Esto se logra, en parte, cuando la persona ha sabido honrar la confianza depositada en ella.

Por su parte, el compromiso es la convicción con que cada miembro del equipo de trabajo asume su rol eficazmente. Para ello, todos los integrantes involucrados deben entregarse plenamente a las labores asignadas y desarrollarlas tanto concienzuda como consecuentemente. Parte de un

ejercicio de conciencia individual, pero pensando en el resultado colectivo. En conclusión, se podría entender que una persona comprometida con su equipo de trabajo es aquella que ya aprendió a poner el altruismo y la responsabilidad por encima del facilismo, la desidia o la pasividad.

Finalmente, resulta oportuno aclarar que las Cinco C para el trabajo en equipo abordadas no tienen momento fijo durante el desempeño de los equipos de trabajo, sino que van dándose u ocurriendo de manera aleatoria y con retroalimentación mutua y constante. El reto está en que cada integrante del equipo de trabajo sepa asumirlas, concientizarlas y aplicarlas reflexivamente en el momento que se haga necesario.

Sinergia e integración sinérgica

De acuerdo con el *Proyecto Formación de Directivos Docentes en Antioquia* (2008) sinergia significa que:

El resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el reto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones (Covey, 2003, p.340). Una de los principales atributos del trabajo en equipo es el trabajo sinérgico que se tiene que dar para el mismo pueda cumplir mejor sus objetivos a través de la toma de decisiones, la comunicación efectiva y el rendimiento individual-colectivo. “Solo se podría hablar de sinergia si el equipo consigue objetivos claros con logros evidentes y con la participación de todos los integrantes”. (Ludwig Von, 1925, citado por Merlano, 2011, p.2).

La sinergia surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí. (Fórum Psicólogos, 2008)

Sinergizar es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito. (Covey, 2003, p.8)

De acuerdo con Merlano (2011) para crear un estilo de trabajo sinérgico hay que tomar en cuenta varios aspectos. En primer lugar, una visión compartida que facilite el éxito del equipo a corto mediano y largo plazos. Debe haber una cultura organizacional como parte de la filosofía organizacional, lo que facilitará un mejor ambiente de respeto y autoestima entre todos. De mismo modo, es necesaria la información transparente, argumentando que no podría fomentarse sinergia si no hay políticas claras sobre el manejo de la información, ello ayudará no solo a evitar el secretismo sobre aspectos que se viven internamente, sino para evitar rumores, divisiones y malos entendidos que atentan contra la unidad y la sinergia dentro del equipo de trabajo.

En el caso de las reuniones estratégicas, el propio Merlano (2011) argumentaba que éstas deben ser productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo, para evitar sensaciones de pérdida de tiempo. Con respecto a las diferencias individuales, explicó que “las organizaciones que tienen más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo.” (p.3). Finalmente, resalta que para alcanzar éxito en los equipos de trabajo se debe cambiar la mala práctica de resaltar las debilidades del equipo y en su lugar promover el fortalecimiento los logros o alcances del equipo, para que continúen los procesos de motivación y aumente el compromiso en función de las futuras metas futuras.

Ventajas del trabajo en equipo

Son muchas las ventajas que se podrían derivar cuando se trabaja en equipo, algunas fueron sistematizadas en el *Proyecto Formación de Directivos Docentes en Antioquia* (2008) donde se expone que cuando se trabaja bajo esta modalidad, se alcanza una mayor motivación, porque “los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo”. (p.3)

De la misma manera, aumenta el compromiso, pues el mismo hecho de fomentar la participación en el análisis y toma de decisiones compromete a los integrantes con las metas y los objetivos del equipo de trabajo. También se evidencia un cualificación de las ideas, pues “el efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas, tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario” (p.3). También, aumenta la creatividad, la

misma que “es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas”. (p.3)

Además, se mejora la comunicación, porque trabajar en equipo también significa “compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización” (p.3). Igualmente, se experimentan mejores resultados porque “cuando las personas trabajan en equipo, y lo hacen de manera coordinada y consciente, los resultados comienzan a emerger uno tras otro. (p.3)

Otras de las ventajas del trabajo en equipo fueron sistematizadas en el documento *Fundamento del Trabajo en Equipo: Los Equipos Eficaces* (s.f, p.8), donde se argumenta que “en el equipo se consiguen habilidades y experiencias complementarias que exceden a aquellas que puede proporcionar cualquier miembro aislado del equipo” (p.8). También se explica que, trabajar en equipo “supone una metodología de trabajo que aumenta de forma considerable el rendimiento y la satisfacción personal, mejora el clima de trabajo y contribuye a potenciar la cultura corporativa” (p.8). Asimismo, facilita “el cambio de comportamiento... en el contexto del equipo... debido a su compromiso colectivo” (p.8), al tiempo que, “ofrecen más oportunidades de crecimiento y desarrollo” a cada uno de los integrantes. (p.8)

CONCLUSIONES

- Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan de manera sinérgica para alcanzar una meta común.
- El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. (Gómez & Acosta. 2003, p.2)
- El trabajo en equipo permite que cada integrante se autolidere y trabaje de manera responsable y consciente.
- En el equipo de trabajo cada integrante es indispensable para alcanzar la meta común.
- Los equipos de trabajo necesitan un líder que pueda guiar, incentivar, organizar, respetar y motivar a los demás integrantes partiendo de su ejemplo personal.
- La reunión de personas o grupos no se convierten en equipos porque simplemente se les pida que lo hagan, hacer buenos equipos de trabajo sigue siendo una tarea difícil que requiere de mucho compromiso colectivo.

- Para trabajar en equipo se requieren de personas dispuestas a despojarse de sus intereses personales y alinearse en favor de metas comunes.
- Las Cinco C para el trabajo en equipo (complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso), no tienen momento fijo durante el desempeño de los equipos de trabajo, sino que se van dando de manera aleatoria y con retroalimentación mutua y constante.
- Desde el punto de vista sinérgico, el resultado alcanzado por varias personas es superior a la simple suma de aportaciones de cada una de ellas. (*Proyecto Formación de Directivos Docentes en Antioquia*, 2008)
- La sinergia surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí. (Fórum Psicólogos, 2008)
- Sinergizar es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. (Covey, 2003, p.8)
- Para asumir un estilo de trabajo sinérgico hay que tomar en cuenta varios aspectos: visión compartida, cultura organizacional, información transparente, reuniones estratégicas, éxitos individuales y comunes, entre otros.
- Cuando se trabaja en equipo se alcanza mayor motivación, aumenta el compromiso de las partes, las ideas son más profundas y acertadas, aumenta la creatividad, mejora la comunicación, se consiguen habilidades y experiencias complementarias.
- Asimismo, aumenta de forma considerable el rendimiento y la satisfacción personal, mejora el clima de trabajo y contribuye a potenciar la cultura de los integrantes. Aumenta el compromiso colectivo y aumentan las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal.

REFERENCIAS

- Anónimo. (s.f). *Fundamento del Trabajo en Equipo: Los Equipos Eficaces*
Recuperado de http://www.ing.unlp.edu.ar/produccion/intro-ing/bib/trabajo_equipo.pdf
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires-Barcelona-México. Editorial: Paidós. Recuperado de <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>
- Fórum Psicólogos. (29 de diciembre de 2008). *Sinergia*. Recuperado de <http://forum-psicologos.blogspot.com/2008/12/sinergia.html>

- Gil, G. (2013). *La empresa basada en equipos humanos*. Barcelona, España. Editorial: Marcombo, S.A.
- Gómez & Acosta. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6), Recuperado de <http://epri-nts.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>
- Jordan, M. (1994). *Mi filosofía del triunfo*. USA: Selector
- Martínez, C. (2010). *Psicología Social en las Organizaciones. Estrategias, tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Lugar Editorial, S.A.
- Merlano, S. (2011). *Sinergia en el ambiente de trabajo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/smm.pdf>
- Proyecto Formación de Directivos Docentes en Antioquia (2008). *El trabajo en equipo*. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/EltrabajoenEquipo.pdf>
- San Sebastian, D. (2005). *Guía para el trabajo en equipo*. Euskadi, España: Cátedra de Calidad, Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://www.ehu.eus/documents/1904000/1916168/19+Gu%C3%ADa+Trabajo+Equipos.pdf>
- Urbina, E., Baldwin, C., Aranaga, D., Espinoza Y. & Paredes, P. (2006). *Crecimiento Personal: un proceso constante*. Trujillo, Perú. Editorial: Vallejana.
- Valencia, G. (21 de diciembre de 2014) *Bases del trabajo en equipo*. Recuperado de <http://9t-inecicu.blogspot.com/p/1er-periodo.html>