



Tumolijup

PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICACION VIRTUAL



MODULO #5

TRABAJO EN EQUIPO



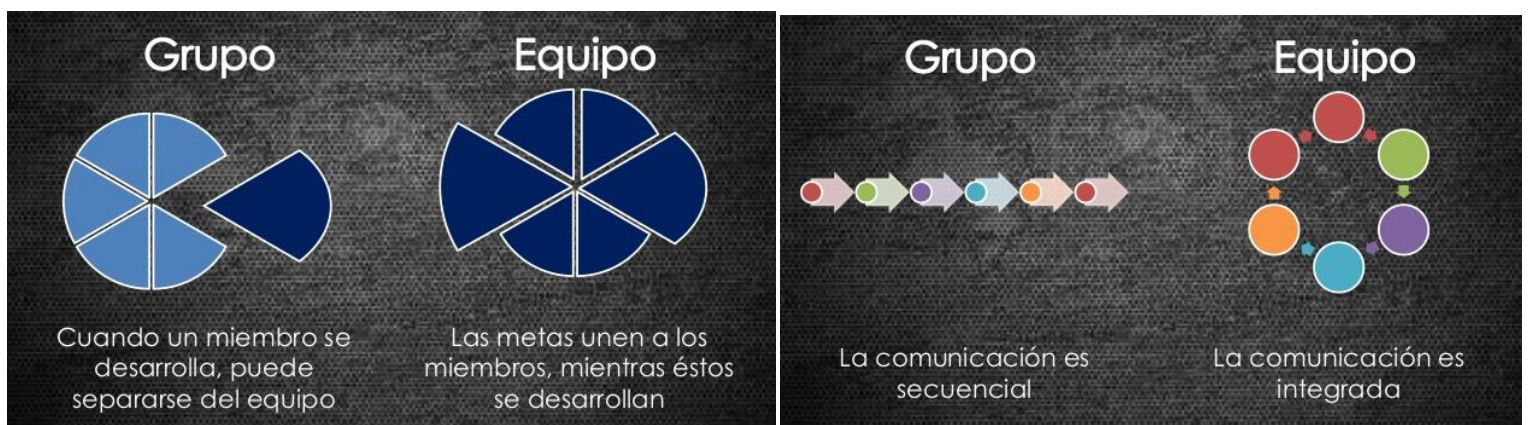
I. Introducción

Desde hace ya largo tiempo, los directores o conductores de las organizaciones, y los teóricos de la administración, han destacado el papel de los equipos de trabajo en la obtención de resultados y el cumplimiento de metas en la organización. Muchos de ellos reconocen que un equipo de trabajo no es sólo un conjunto de personas trabajando juntas, que la calidad de algunas tareas o algunos productos es superior cuando es ejecutada (o desarrollado) por equipos y no por personas individuales, y están conscientes de que existe un “algo especial” que rodea y atraviesa los equipos exitosos. Sin embargo, aquellos que han aprendido de la experiencia, como probablemente es su caso, pocas veces han tenido la oportunidad de analizar, describir e identificar qué elementos hacen que un equipo sea exitoso, y de responder a la pregunta de cómo se puede lograr que los equipos que se conformen sean verdaderamente productivos.

II. Grupo y Equipo

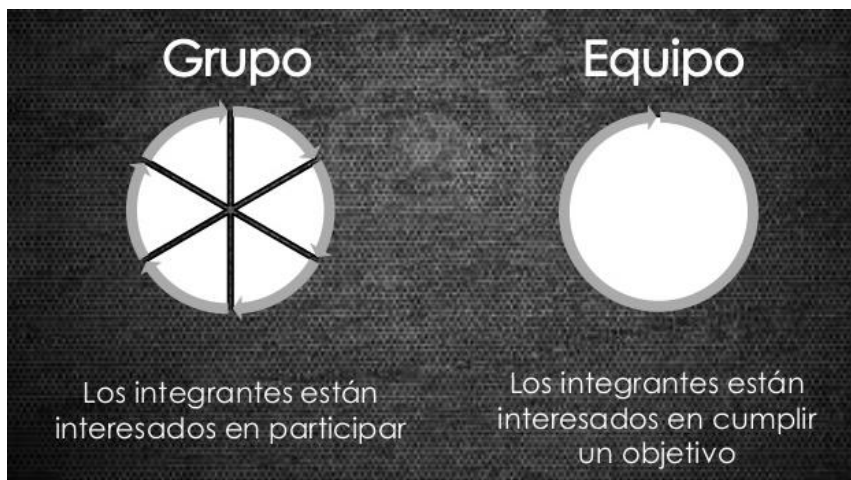
El punto de partida de todo equipo de trabajo es preguntarse ¿Es este un equipo o un grupo de trabajo?

Un grupo de trabajo, es un conjunto de personas que interactúa en función de las tareas individuales de cada uno de sus integrantes, mientras que un equipo de trabajo es un grupo de personas que interactúa en función de una tarea o meta común. En efecto, encontramos un grupo de trabajo en un proyecto en el que un grupo de profesionales se preocupa de distintas áreas del mismo, y existe un coordinador que tiene la visión de conjunto y que da instrucciones para lograr el resultado global. El mismo grupo podría conformarse en un “EQUIPO DE PROYECTO” si cada uno de sus miembros tuviera una visión global, aportara desde sus competencias específicas al logro final del proyecto, y existiera un coordinador preocupado de facilitar y potenciar los aportes individuales.



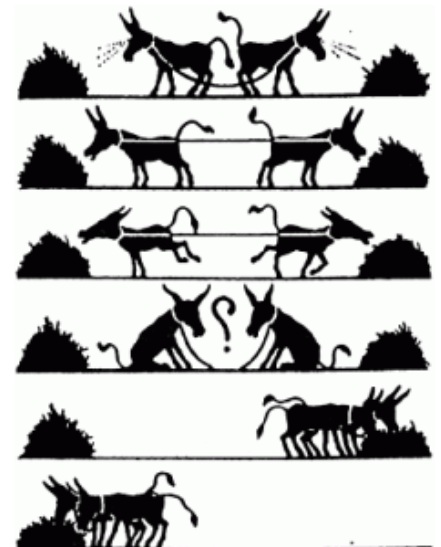
La distinción parece sutil. Se trata de las mismas personas, posiblemente de la misma tarea, y con más o menos esfuerzo, probablemente del mismo resultado. Sin embargo, como veremos a continuación, se trata también de una experiencia de trabajo distinta.

Un grupo de trabajo comparte información para el cumplimiento de la meta, es decir, si a uno de sus integrantes le parece apropiado o simplemente le es solicitado, pone en conocimiento de los demás aquellos aspectos de su trabajo que les puedan servir a otros, o aquellos que sean necesarios para que otros puedan seguir adelante con su trabajo.



III. Características básicas para trabajar en equipo y en grupo.

- ❖ **Tolerancia a la diversidad:** Ninguna persona puede “jugar” en un equipo si no está dispuesta a escuchar, analizar y aceptar diversos puntos de vista, a modificar los propios cuando sea necesario, y a permitir que todos ellos se expresen.
- ❖ **Confianza:** Un equipo se basa en la confianza mutua. En la confianza que soy capaz de entregar a los demás y en la capacidad de ser digno de confianza para otros. La lealtad, la apertura, la capacidad, la consistencia y la integridad son dimensiones de la confianza que es necesario poseer y que es imprescindible demostrar a los demás.
- ❖ **Comunicación:** No existe trabajo en equipo sin comunicación, o con personas incapaces de comunicarse adecuadamente. Los flujos de información así como los canales que se utilizan son lo que permite que “el todo sea más que la suma de las partes”.



Junto a estas tres competencias básicas, es necesario considerar otras complementarias que deben estar presentes en al menos una parte de los jugadores de un equipo, ya que son de gran utilidad para desarrollar y enfrentar cualquier tarea:

- ❖ **Liderazgo:** Se refiere a la capacidad de conducir al grupo, y a la capacidad del grupo de permitir que esta conducción sea asumida por distintos integrantes de acuerdo a la tarea que se enfrente.
- ❖ **Motivación:** Se trata de la capacidad de estimular a otros (y a uno mismo) y de darle sentido y significado a las tareas que se emprenden.
- ❖ **Habilidades de negociación y solución de conflictos:** Se refiere a la capacidad para enfrentar de una manera positiva las crisis que se producen en el proceso, buscando las soluciones y aplicando las técnicas necesarias para alcanzarlas.



III. Tipos De Equipos De Trabajo

Como se ha dicho, a la hora de conformar equipos de trabajo es importante su objetivo y su alcance. Una tarea compleja puede requerir de los tres tipos de equipos, y una simple sólo puede requerir de uno. Recuerde que los objetivos de la tarea y el alcance de la misma determinarán el tipo de equipo que se requerirá.

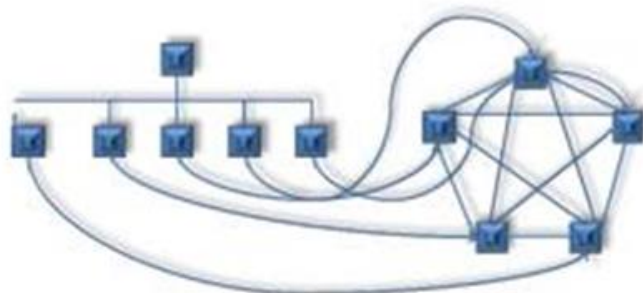
a. El equipo solucionador de problemas: los equipos que se forman para solucionar problemas se reúnen transitoriamente, por períodos cortos de tiempo, para trabajar en torno a la búsqueda de soluciones para problemas determinados. Su objetivo principal y su ámbito de acción son las propuestas, y no la ejecución de las soluciones que descubren, ya que ésta no es parte de su responsabilidad.



b. El equipo auto administrado: los equipos de trabajo auto administrados se caracterizan por asumir la totalidad de la responsabilidad sobre la planificación, diseño, ejecución y evaluación de la tarea que se les encomienda. Es decir, son equipos que junto con desarrollar la tarea, asumen la responsabilidad tradicional del “supervisor de grupo de trabajo”. Están compuestos por personas que comparten una misma área de trabajo, un “tema” particular que sólo es administrado por ellos.



c. Equipos Transfuncionales: los equipos transnacionales son los conocidos “comités”, “comisiones” o “grupos de tarea (*taskforce*)”. Se trata de equipos compuestos por personas que provienen de distintas áreas de trabajo, y que poseen un nivel similar de responsabilidad en la organización. El alcance de su trabajo, ya no es sólo la búsqueda de posibles soluciones, o la ejecución y control de las mismas, sino que se trata de integrar diferentes miradas o puntos de vista a la solución y ejecución de la tarea, ya que ésta será naturalmente más compleja.



Una forma de comprender apropiadamente la diferencia que existe entre estos tres tipos de equipos es pensar en el proceso de elaboración de un proyecto:

- ❖ Cuando se detecta la necesidad, podremos formar un equipo de solución de problemas, para buscar las posibles alternativas para abordarla.
- ❖ Cuando elaboramos el proyecto, podremos formar un equipo transfuncional, para que determine las bases del proyecto: Por qué se realizará, qué se hará, y cómo se hará.
- ❖ Para elaborar concretamente el documento de presentación del proyecto, podremos formar equipos auto administrados para sus distintas partes, encargándosele a uno la elaboración de las bases conceptuales, a otro el diseño de actividades, a otro a los mecanismos de seguimiento y control, etc.,



IV. TRABAJO EN EQUIPO Y EN GRUPO

“Los equipos que se arman en la cima del poder son los más difíciles, por el nivel de exigencia y el individualismo de sus miembros. “

Cuando un grupo comienza a trabajar como equipo, el rol del líder es muy importante; pero a medida que aprende a trabajar en conjunto y acepta la responsabilidad que le cabe por su desempeño, “funciona como una identidad colectiva y toma las decisiones como tal”. La individualidad, sin ceder peso relativo en la capacidad del grupo, reasigna protagonismo. Aun en los grupos pequeños. Es muy complejo lidiar, y resolver, entre tanta gente, los conflictos, las diferencias de opinión, “incluso los problemas de espacio físico y agenda”. También fomentan las “camarillas” que impiden compartir, con la intensidad necesaria, las ideas y los puntos de vista, a fin de construir la visión común imprescindible para poder hablar de un equipo. Y esas actitudes generan ese clima, tan común, de falta de compromiso o interés en el trabajo conjunto. “la mayoría de la gente no sabe con qué objeto están reunidos o qué es lo que se espera de ella. “Así fracasan muchos equipos y, en cadena, “alimentan una actitud cínica frente a futuros esfuerzos de ese equipo”.

Pero el equipo ideal y viable no depende exclusivamente de la elección del tamaño correcto. Contrariamente a esa política intuitiva, de común aplicación al designar a los integrantes de un equipo, lo importante es concentrarse en las habilidades que cada individuo aporta, “en la complementariedad necesaria para lograr los objetivos fijados”. Se enumeran tres tipos de habilidades: el conocimiento técnico o funcional, la capacidad de resolver problemas y toma de decisiones, y las habilidades interpersonales. Si la primera habilidad es obvia, la segunda procura que el equipo cuente con “quien pueda evaluar la opción es, hacer las negociaciones necesarias para avanzar y tomar consiguientes decisión”.

V. INVESTIGAR PARA SU CONOCIMIENTO PERSONAL: ¿Cómo aplica usted el trabajo en equipo o en grupo dentro de la organización?

VI. VIDEOS DE APOYO:

1. Aprende a trabajar en equipo, delega funciones:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ny36WOwcDTQ>

2. Trabajo en equipo: <https://www.youtube.com/watch?v=m456HkYRvkQ>

3. Trabajar de forma organizada: <https://www.youtube.com/watch?v=IITC-vipvyQ>