

Trabajo en Equipo

En las organizaciones de negocios contemporáneas, los equipos se están convirtiendo con mayor frecuencia en el principal medio para organizar el trabajo. De hecho, existen pocos agravios más ofensivos que “no saber trabajar en equipo”. ¿Considera que tiene habilidades para trabajar en equipo?

¿Cómo se explica la popularidad actual de los equipos?

Conforme a las organizaciones se han reestructurado para competir con más eficacia y eficiencia, recurrieron a los equipos como la mejor manera de aprovechar los talentos de su fuerza laboral. Los equipos son más flexibles y más sensibles ante los efectos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes.

Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, reforzarse y desintegrarse con rapidez. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos, los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas. De esta manera, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones, así como para incrementar la motivación de los individuos.

Diferencias entre Grupos y Equipos

Grupos de trabajo: es aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar de decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

Estos no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo continuo de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes.

Trabajo en Equipo

Equipo de trabajo: grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo.

Generan una sinergia gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.

Tales definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones reestructuraron recientemente sus procesos de trabajo con base en los equipos. Las empresas buscan la sinergia positiva que permita que sus organizaciones mejoren su desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos potencial. No hay nada mágico que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco mejora en forma automática su desempeño, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera lograr una mejora en el desempeño organizacional con el uso de equipos, estos deberán poseer esas características.

Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo

GRUPOS DE TRABAJO		EQUIPOS DE TRABAJO
Compartir Información	----- META -----	Desempeño colectivo
Neutral (a veces negativa)	----- SINERGIA -----	Positiva
Individual	----- RESPONSABILIDAD -----	Individual y mutua
Aleatorias y variadas	----- HABILIDADES -----	Complementaria

Trabajo en Equipo

Tipos de Equipos

- Equipos para resolver problemas: grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.
- Equipos de trabajo autodirigidos: grupos de diez a quince individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores.
- Equipos transfuncionales: empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- Equipos virtuales: aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente con la finalidad de alcanzar una meta común.

Modelo de la Eficacia del Equipo

Es necesario recordar dos aspectos. En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. El modelo trata de generalizar entre todas las variedades de equipos; no obstante, es necesario evitar la aplicación rígida de sus pronósticos a todos los equipos. El modelo debería usarse como guía. En segundo lugar, el modelo supone que el trabajo en equipo es preferible que el trabajo individual. La creación de equipos “eficaces” en situaciones en las cuales los individuos pueden hacer mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado.

¿Qué significa eficacia del equipo en este modelo?

Por lo general, incluye medidas objetivas de su productividad, puntuaciones que asignan los gerentes a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus integrantes.

Trabajo en Equipo

EFICACIA DE EQUIPO

Contexto

- + Recursos adecuados
- + Liderazgo y estructura
- + Clima de confianza
- + Evaluación del desempeño y sistema de recompensas

Composición

- + Aptitudes de los miembros
- + Personalidad
- + Asignación de roles
- + Diversidad
- + Tamaño de los equipos
- + Flexibilidad de los miembros
- + Preferencia de los miembros

Proceso

- + Propósito común
- + Metas específicas
- + Eficacia del equipo
- + Niveles de conflicto
- + Pereza social

Trabajo en Equipo

Roles fundamentales en los equipos

EQUIPO

Integrador: coordina y vincula.

Creador: inicia las ideas creativas.

Promotor: ayuda las ideas una vez iniciadas.

Evaluador: ofrece análisis reveladores de las opciones.

Organizador: proporciona estructura.

Productor: da dirección y seguimiento.

Controlador: examina los detalles y hace cumplir las reglas.

Salvaguarda: libra las batallas externas.

Asesor: estimula la búsqueda de más información.

Efectos de los procesos de grupo

Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar y establecer un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual, así como en ponerse de acuerdo sobre este. Cuando el equipo acepta este propósito común, se convierten en lo que la navegación astronómica representa para el capitán de un barco: ofrece la dirección y guía para cualquier condición. Los equipos que no tienen buenas habilidades de planeación están condenados; ejecutar de manera perfecta el plan equivocado es una causa pérdida. Los equipos tienen que estar de acuerdo en si su meta consiste en aprender y dominar una tarea, o simplemente en realizarla; las evidencias sugieren que diferentes perspectivas sobre las metas de aprendizaje y el desempeño reducen el rendimiento de los equipos en general. Al parecer, esas diferencias en la orientación hacia las metas afectan al reducir el análisis y el intercambio de información.

Trabajo en Equipo

En resumen: es importante lograr que todos los empleados que conforman un equipo luchan por el mismo tipo de meta.

Los equipos eficaces también muestran **re flexibilidad**, lo cual significa que recapacitan y ajustan su plan maestro cuando sea necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tienen que estar dispuestos a adaptarse y ser capaces de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran. Es interesante que algunas evidencias sugieren que los equipos muy reflexivos son más capaces de adaptar entre los miembros del equipo, los planes y las metas que están en conflicto.

EFICACIA POTENCIAL		GANANCIAS	–	PÉRDIDAS		EFICACIA REAL
DEL GRUPO	+	DEL PROCESO		DEL PROCESO	=	DEL GRUPO