

CAPITULO IV

TRABAJO EN EQUIPO

4.1. Definición de equipo de trabajo

Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.¹²

Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.¹³

Equipo de trabajo. “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”¹⁴

Equipo de trabajo es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de

¹² BATEMAN, Thomas S., Scout A. Snell, Administración Una Ventaja Competitiva, Ed.McGraw Hill 4aEdición, 2004, México D. F.

¹³ ROBBINS Stephen, Coulter Mary, Administración, 6ta edición, 2000, editorial Prentice Hall, Naucalpan, Estado de México

¹⁴ KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich, Administración “una perspectiva global”1998 11ª edición, editorial Mc Graw Hill. México D. F.

personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza.¹⁵

Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales y los informales, sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos.

Los equipos formales: Son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas, entre otras características. Los equipos formales se encargan de problemas y decisiones que se presentan a menudo, algunos equipos formales pueden ser temporales, pueden recibir el nombre de equipos de proyecto.

Los equipos informales: Surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, los equipos permiten a los empleados a compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. Por consiguiente los equipos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad.¹⁶

4.1.1 Tipos de equipos de trabajo

Los equipos funcionales están constituidos por un gerente y sus subordinados directos en un área funcional específica. Dentro de este equipo funcional, las cuestiones tales como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones, son relativamente simples y claras. Es frecuente que los equipos funcionales participen en tareas tendientes a mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de sus respectivas áreas funcionales.

¹⁵ REZA, Trosino Jesús Carlos, Revista Adminístrate Hoy, Octubre 2003, Año X, Número 114

¹⁶ STONER, James A. F., Administración, sexta edición, 1996, editorial Prentice Hall, México D. F

Un equipo autodirigido o auto administrado es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o un segmento de él que provee un producto o servicio a un cliente externo o interno. El equipo de trabajo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se realice y también de su propia administración.

Equipo multidisciplinario es una agrupación híbrida de individuos que son expertos en distintas especialidades y se reúnen, trasponiendo las líneas departamentales, para trabajar en varias tareas organizacionales.¹⁷

4.2 Funcionamiento de los equipos de trabajo

No existen reglas para la formas de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de disposiciones como las siguientes. Los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, el significado y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito. Un equipo debe de contener una mezcla de habilidades tales como, funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto habilidades para las relaciones humanas.¹⁸

4.3 Ventajas del Trabajo en equipo en las PyMES

Las razones para usar equipos en las organizaciones son importantes porque:

- Crea un espíritu corporativo.
- Permite que la gerencia piense estratégicamente.
- Incrementa la flexibilidad.
- Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo.
- Se incrementa el rendimiento.

¹⁷ STONER, James A. F., Administración, sexta edición, 1996, editorial Prentice Hall, México D. F.

¹⁸ ROBBINS, Stephen, Coulter Mary, Administración, 6ta edición, 2000, editorial Prentice Hall, Neucalpa Estado de México

Otra de las ventajas de que las organizaciones trabajen en equipo son:

- Los equipos tienen una mezcla más amplia de destreza, experiencias y conocimientos que lo que sólo una persona puede ofrecer.
- Los equipos son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos conforme a las necesidades lo demanden.
- Los equipos hacen el cambio hacia una “organización de alto desempeño”, ya que promueven el aprendizaje y cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.
- Los equipos promueven el trabajo para el bien común. Por medio de la confianza y sus habilidades y el esfuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias individuales.

4.4 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo

Un grupo se define como el conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular. Los grupos pueden ser formales e informales. Los grupos formales son agrupaciones de trabajo que una organización ha establecido y a los cuales ha asignado trabajos y tareas específicas. En los grupos formales, las formas apropiadas de comportamiento han sido estipuladas previamente y se dirigen hacia el logro de las metas de la organización. En cambio, los grupos informales son de carácter social. Estos grupos se forman de manera natural en el ambiente de trabajo, como respuesta a la necesidad de contacto social. Los grupos informales tienden a reunirse en torno de la amistad y los intereses compartidos.¹⁹

Ya que se ha definido grupo podremos diferenciar entre éste y equipo de trabajo la cual está dada por su nivel de organización. También los tramos de interacción

¹⁹ REZA, Trosino Jesús Carlos, Revista Adminístrate Hoy, Octubre 2003, Año X, Número 114

entre los miembros de un grupo y los de un equipo son diferentes. Al ser menor en el equipo la interacción cara a cara se presenta con mayor efectividad, rapidez y eficacia. Por tanto los procesos de comunicación son claros y oportunos.

4.5. Características de un Equipo de Alto Desempeño

A continuación se muestran las características que debe tener un equipo de trabajo para cumplir con su objetivo:

- Metas claras. Los equipos de alto rendimiento tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que el logro de dicha meta será un resultado valioso o importante.
- Habilidades pertinentes. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes. Ellos poseen las habilidades técnicas y las destrezas necesarias para alcanzar las metas deseadas, y cuentan las características personales requeridas para alcanzar la excelencia mientras trabajan satisfactoriamente con otras personas. Los equipos de alto rendimiento están constituidos por individuos dotados de habilidades tanto técnicas como para las relaciones personales.
- Confianza mutua. Se caracterizan por un elevado grado de confianza mutua entre los miembros.
- Compromiso unificado. Demuestran una intensa lealtad y dedicación al equipo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para contribuir al éxito de su equipo.
- Buena comunicación. Sus miembros pueden transmitir mensajes recíprocos en forma clara y fácil de entender y con una buena retroalimentación que ayuda a guiar a los miembros del equipo a corregir malentendidos.
- Habilidades de negociación. Los equipos eficaces tienden a ser flexibles y hacen continuos ajustes, esta flexibilidad requiere que los miembros de los equipos posean las habilidades de negociación apropiadas.
- Liderazgo apropiado. Los líderes eficaces son capaces de motivar a un equipo para que los siga a través de las situaciones difíciles.
- Apoyo interno y externo. Para un equipo eficaz se requiere un clima de apoyo,

internamente el equipo deberá estar dotado de una sólida infraestructura. Externamente, la gerencia deberá dotar al equipo de los recursos necesarios para que realicen su trabajo.

Gutiérrez (2002, pp17-22) propone las siguientes características de los equipos de trabajo además de las anteriores:

- Número reducido de personas.- En un equipo, el número de integrantes debe ser limitado ya que es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 miembros y puede haber excepciones hasta llegar a 15 miembros
- Límites y disciplina.- Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros. Horarios de trabajo, lugares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, que son parte de éste bloque de responsabilidades.
- Presencia de un vínculo personal.- Los vínculos personales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento.
- Convergencia de esfuerzos.- Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso dinámico de comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto lo comparamos con el resultado de la toma individual de decisiones, veremos que es mucho más efectiva la toma de decisiones en equipo.

A continuación se presenta un ejemplo con respecto al trabajo en equipo:

La planta Colgate Palmolive que está ubicada en San José Iturbide, Guanajuato en la República Mexicana, está considerada la cuarta planta más grande del mundo de ésta firma, mediante el trabajo en equipo, los empleados han desarrollado un sistema de trabajo que se denomina cartani, palabra en tarasco (lengua de la región) que significa subir o ir progresando. Esta creación de los

mismos trabajadores refleja las condiciones de las relaciones laborales dentro de una empresa en el cual el liderazgo asumido por sus directivos se centra en fomentar la eficacia y eficiencia de sus operaciones con base en el factor humano.

4.6 Facultamiento

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el facultamiento es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea, son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes para resolver cualquier problema que resulte en su área.

La razón de este término se basa en la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El facultamiento de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados para obtener mejores resultados, que les permitan ser más competitivos.

Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

Para una administración eficaz se requiere de la sincera aceptación del facultamiento, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a persona competente y comprometida con la organización.²⁰

²⁰ KOONTZ, Harold Heinz Wehrich, Administración "una perspectiva global" 1998 11ª edición, editorial Mc Graw Hill. México D. F.

Existen dos elementos básicos para poder usar la técnica de facultamiento: Delegar responsabilidad y autoridad. Con tales elementos, el empleado podrá tomar decisiones hasta cierto nivel, dependiendo de las repercusiones del asunto.

Delegar responsabilidad significa encomendarle a una persona una tarea y que ella tome el compromiso de cumplirla.²¹ Por otro lado delegar autoridad significa que la misma persona tenga el poder de tomar decisiones que tengan que ver con la tarea encomendada.

Los requisitos básicos para usar el facultamiento son:²²

- La empresa deberá tener una visión, misión y valores.
- Definición de objetivos.
- Estructura organizacional adecuada.
- Qué se espera del programa de facultamiento.
- Alinearse a la planeación de la empresa.
- Capacitación a los empleados para la toma de decisiones.
- Sistema de valuación.

4.6.1 Facultamiento y Trabajo en Equipo

Actualmente las empresas están adoptando nuevas estrategias internas, para ser mejores, y los recursos humanos están dando demasiada importancia para los empresarios.

Dessler (1996) menciona que hoy en día un creciente número de empresas actualmente utilizan los grupos de trabajo y el “Facultamiento” para mejorar su eficiencia. Estas empresas adoptan el “Trabajo en equipo” como un valor y luego organizan en torno a estos grupos de trabajo. Después habilitan a estos grupos para que realicen el trabajo, lo cual significa darles el poder y la capacidad para cumplir con sus actividades. El enfoque del grupo y el facultamiento del empleado

²¹ BOLAÑOS, Ricardo, La Moda del Empowerment, www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm, Febrero 26, 2007

²² www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm, Febrero 26, 2007

son componentes de lo que muchas empresas llaman programas de involucramiento del trabajador. Los programas de involucramiento del trabajador se dirigen a fomentar la efectividad organizacional mediante la participación de los empleados en la planificación, organización y manejo general de sus puestos.

Sin embargo el autor menciona que muchas empresas encuentran que “el trabajo en equipo” no se da por sí solo; sino que, los empleados deben ser capacitados para ser buenos miembros de su equipo. Por ejemplo, Toyota dedica horas a la capacitación de nuevos empleados para que se escuchen unos a otros y aprendan a cooperar. Y durante el proceso de capacitación, se subraya la dedicación de Toyota al trabajo en equipo. Se emplean ejercicios cortos para ilustrar ejemplos de buenos y malos trabajos en equipo y para moldear las actividades de los nuevos empleados en relación con lo que significa un buen trabajo de equipo.²³

²³ DESSLER, Gary, Administración de Personal, 1996 sexta edición, editorial Prentice Hall, México D. F.