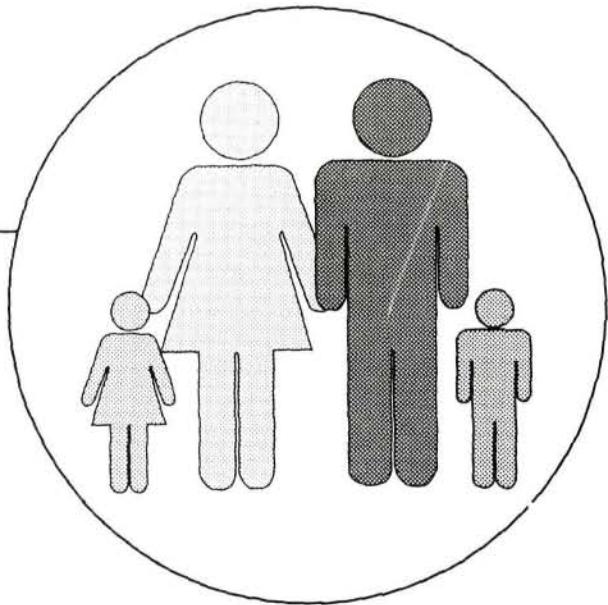


**Trabajo en Equipo  
Una Alternativa camino  
al éxito**



# TRABAJO EN EQUIPO UNA ALTERNATIVA CAMINO AL ÉXITO

Licda. María Gabriela Blanco Amador\*

## I INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios del entorno a nivel mundial, cambios en la economía y en la tecnología; las organizaciones, cooperativas, empresas, instituciones públicas y privadas, se han visto obligadas a realizar cambios; constituyendo como reto principal el innovar, precisamente el promover el cambio y la transformación, como un proceso multidimensional que involucra diferentes elementos, no solo a nivel contextual sino también al interior de la organización.

Envueltas en una nueva realidad gerencial, estas empresas buscan el mejoramiento continuo hacia la prestación de bienes y servicios que sean de calidad, como parte de una estrategia competitiva, dirigida principalmente a la satisfacción del cliente o usuario; quien se convierte al fin y al cabo en el agente que desestimula o promueve no solo la sostenibilidad de la empresa, sino también su éxito.

Precisamente muchas de las organizaciones fracasan por su falta de capacidad gerencial, para responder de forma rápida y efectiva a los cambios que se presentan día tras día. Estos cambios se refieren no solo a transformaciones a nivel de funciones sustantivas o técnicas, sino también aquellas que involucren cambios en esquemas, en estructuras de pensamiento, en filosofía o preferiblemente se

utilizaría el término en aquellos **modelos mentales** imperantes obstaculizadores.

Por ejemplo organizaciones que no logran alcanzar el éxito, generalmente manifiestan síntomas de escasa sinergia en sus equipos como la existencia de una misión y una visión distintas e incompatibles entre sí, la escasa o nula productividad en las reuniones, una minoría es la que toma las decisiones, se evita o da tratamiento inadecuado al conflicto, ambigüedad en lo que respecta a la definición de funciones, actividades y tareas; sin dejar de lado la inexistencia de una autoevaluación y evaluación al equipo; ambas de forma periódica.

Este artículo pretende rescatar la importancia de que las organizaciones que actualmente procuran ser flexibles y convertirse en empresas inteligentes, necesitan un cambio de mentalidad en cuanto al camino a seguir para alcanzar la razón de ser por la que fueron creadas; para ésto resulta imprescindible contar con profesionales altamente proactivos, innovadores y que *sobre todo tengan facilidad para trabajar en equipo*, para así alcanzar el hallazgo de soluciones ante posibles dificultades y la generación de planes de acción exitosos que difícilmente pueden surgir de manera individualizada.

---

\* Trabajadora Social Sección de Trabajo social.

En este sentido las empresas deben forjar personas con mentalidad de trabajo en equipo, innovadora, que puedan trabajar con los demás; facilitando sus relaciones interpersonales y dejando de lado cualquier posición individualizada; dirigiéndose más bien a la interiorización de un sentimiento de pertenencia al equipo y conjuntamente busquen el alcance de los fines de manera efectiva. Por esta razón no basta con el solo cambio de mentalidad al entender en qué consiste este tipo de trabajo, sino también resulta indispensable ponerlo en práctica, si en realidad lo que se desea es alcanzar la excelencia.

## II CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

La definición conceptual del término "equipo de trabajo" o bien "trabajo en equipo" resulta poco preciso, pues existen diferentes interpretaciones que se le pueden asignar a éste de acuerdo al contexto en que se encuentre. Al respecto se han hecho diversos intentos por definirlo.

Por su parte Stewart (1992) explica el término "equipo" en dos sentidos diferentes, por un lado afirma que se utiliza designándolo como un adjetivo sustantivado y por otro como predicado.

En virtud del primero puede definirse como "un conjunto de individuos que necesitan trabajar cooperativamente para lograr un objetivo común" (Stewart: 1992, 138). Resulta clave en el aporte que hace el autor referirse a la cooperación; aspecto que se tratará a lo largo del presente artículo. En este sentido podría ejemplificarse la aplicación

del término al referirse a un equipo deportivo, el cual comprende un conjunto de jugadores que trabajan integradamente hacia la consecución de un objetivo común; anotar puntos y de esta manera ganar un partido.

Ahora bien el término como predicado pretendería calificar a un grupo, de esta forma la utilización del concepto como predicado se comprende mejor al escuchar la siguiente frase "necesitamos trabajar como un equipo"; haciendo referencia a la calificación del trabajo como una evaluación de la efectividad del grupo.

En este sentido, para la autora se entiende el término de "Trabajo en Equipo" como aquel predicado que califica la efectividad de un grupo y que a su vez, puede denominarse como aquel conjunto de personas interdependientes, comprometidas con un objetivo común; quienes deciden **cooperar** para el alcance de resultados excepcionales. En dicha definición sobresalen diversos aspectos a tomar en cuenta a la hora de hablar del quehacer de un equipo de trabajo; se trata de elementos tales como la interdependencia entre sus miembros, la existencia de uno o varios objetivos que deben ser compartidos por todos los miembros del grupo y hacia donde se dirige el accionar del mismo; además de la cooperación que debe existir entre éstos, la cual se ha venido mencionando.

Según la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) (2003), el **compromiso** es otro de los elementos que debe estar presente a la hora conformar y poner en acción un equipo de

trabajo, éste hace a las personas trabajar unidas en pro de lo mismo, a la vez genera confianza al saber que mientras se está trabajando, los demás miembros se ocupan de una tarea y que el trabajo que se inició, será terminado con el aporte de todos los involucrados; siempre teniendo en cuenta que el trabajar en equipo significa que existe no solo colaboración en tanto que todos brindan su aporte, sino también que existe cooperación por convicción propia.

Ahora bien, para que este compromiso sea firme, es necesario que contenga condiciones de satisfacción claramente establecidas, en tanto todas las partes comprendan qué se está entendiendo por cumplimiento; es decir que cualquier cosa que se haga no basta. Este cumplimiento a su vez debe tener un plazo claramente establecido para que "todos dancen a un mismo ritmo" y se obtenga esta satisfacción, que se convierte en el norte del quehacer.

Al respecto cuando se habla de compromiso se debe tener siempre presente que a la hora de la negociación en torno a la labor a realizar, a veces resulta indispensable decir que "no". Así por ejemplo:

- \* Si se dice que no con claridad, no se forjan expectativas ilusorias.
- \* Si se dice que no con claridad, no se pierde la confianza.
- \* Si se dice que no con claridad, no se da el incumplimiento.

\* Si se dice que no con claridad, no hay que excusarse.

\* Si se dice que no con claridad, se creará con gran confianza al momento de decir que "sí".

### III. FACTORES CRÍTICOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Como se ha venido señalando, un grupo de personas que laboran conjuntamente, no podrían definirse como un equipo de trabajo, sino más bien que para la obtención de dicho calificativo, éste debe cumplir con una serie de requerimientos, que si bien es cierto no aseguran del todo el éxito, sí forjan un camino mucho más certero a éste.

En realidad sería una falacia el decir que existen equipos de trabajo sin problemas, no obstante existen ciertas condiciones que facilitan la efectividad en su accionar, tomando en cuenta la importancia de redireccionar o tomar medidas correctivas si el trabajo no va por buen camino o algún aspecto no está saliendo del todo bien tal cual fue planificado; sin embargo siempre lo importante y rescatable aquí sería darse cuenta a tiempo.

Entre algunos de estos factores que se consideran críticos para efectuar un verdadero trabajo en equipo están los siguientes:

#### 1. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Cualquier equipo del que se trate, trabaja mejor cuando todos sus integrantes conocen bien los objetivos y propósitos que se persiguen de manera



colectiva. El conocer y compartir los objetivos y saber lo que se está haciendo; constituye un elemento que motiva, que aclara las actividades y tareas a ejecutar, lo que a su vez redundará en beneficios tanto para las personas como para el equipo en general.

Los objetivos que se persiguen deben cumplir con ciertos requerimientos que hacen más fácil su cumplimiento, como se ha mencionado en otro momento, éstos deben ser claros, su significado debe ser explícito y entendible para todos; al mismo tiempo deben ser compartidos por los integrantes y no solo compartidos, sino también reconocidos por su importancia. A la vez que "para ser completos, motivar y dar sentido al trabajo deben estar orientados al usuario, cliente, producto o al mismo equipo." (Fundación para el Desarrollo Sostenible: 2003; 08)

## 2. APERTURA A LA PARTICIPACIÓN

A pesar de resultar tan obvio y casi inherente este elemento para el trabajo que se lleva a cabo en equipo, realmente no lo es; existen "equipos de trabajo" en los que la real participación, traducida como la verdadera discusión, negociación y toma de decisiones, recae en unos pocos que se apropian del poder en el grupo tras un rol de coordinador, creando una expectativa de participación como la mera tolerancia a las opiniones de los demás; sin crear una cultura en la que la "no participación", es vista más bien como una de las características poco aceptables en un equipo de alto desempeño.

Por supuesto que en el otro lado de la moneda están aquellas personas que en lugar de concientizar sobre la importancia

y necesidad de que su intervención resulta indispensable para el logro de los objetivos planteados, prefieren dejar el trabajo en manos de los demás; éstos por diferentes motivos que al fin y al cabo obstaculizan la optimización de los procesos sinérgicos del equipo.

## 3. RESPONSABILIDAD PERSONAL

No cabe duda que éste constituye uno de los factores críticos para lograr desempeñarse como un verdadero equipo de trabajo y por ende para el alcance del producto esperado.

Siendo una de las actitudes inherentes a cada persona miembro, la **responsabilidad personal** significa:

- \* Ser proactivo en lugar de reactivo.
- \* Mantener un elevado nivel de conciencia, concentración y propósito.
- \* Asumir la responsabilidad por cada elección, decisión y acción, sin buscar culpables ni encontrar excusas.
- \* Tener plena conciencia de los compromisos y promesas que se han asumido.
- \* Tener claro lo que está y lo que no está bajo la propia área de control o influencia.
- \* Focalizar en la tarea y no en la imagen que se pueda obtener.
- \* Buscar resultados, en lugar de trabajar para proteger el puesto.
- \* Ser capaz de dejar atrás las derrotas, retrocesos o la adversidad, para continuar avanzando hacia los objetivos propuestos.

✿ Construir una imagen de responsabilidad y compromiso reales. En vez de preocuparse solo por aparentar o por el comportamiento de los demás

(Fundación para el Desarrollo Sostenible: 2003;22) (Adaptado de: Nathaniel Branden, Fireside, N.Y. Asumir Responsabilidad, 1986)

#### 4. APROVECHAMIENTO DE LAS REUNIONES

Podría alegarse que éste no constituye un factor crítico para lograr la consolidación de un equipo de alto desempeño; sin embargo sí lo es, de hecho diversos estudios han demostrado que este elemento se convierte en un obstaculizador o facilitador del éxito en la consecución de los resultados esperados, ya que un equipo puede perder mucha de su capacidad al no cumplir con las normas básicas (ya sea que éstas se encuentren implícitas o explícitas) para la conducción de la dinámica grupal productiva.

A continuación se sugieren algunas medidas que podrían ser tomadas en cuenta a la hora de llevar a cabo las reuniones:

- Asistir puntualmente a la hora acordada.
- Utilizar agendas previamente acordadas y distribuidas para las reuniones.
- Prepararse, cada uno, previamente para la reunión, según los temas en agenda.
- Evitar divagaciones que impidan terminar con los temas agendados.

- Apagar celulares y bipper.  
No permitir interrupciones por personas ajenas a la reunión.

- Definir un coordinador, quien puede ser rotativo para cada reunión.

- Atender a quien tiene la palabra sin interrumpir.

- No entablar conversaciones privadas entre los miembros durante la reunión.

- Documentar los principales aportes, decisiones y acuerdos en un acta.

#### 5. DISEÑO Y COORDINACIÓN DE ACCIONES

El trabajo en equipo está orientado a una acción o a un conjunto de acciones concretas. El equipo surge porque la complejidad de las tareas ameritan un trabajo conjunto, por lo tanto este tipo de trabajo implica necesariamente diferenciar las acciones y coordinarlas, es decir establecer las dependencias correspondientes.

Dichas acciones deben ser específicas, abarcar un aspecto bien definido y delimitado, deben estar claras en qué consisten, la forma cómo se llevarán a cabo, dónde, cuándo, cuál es el resultado esperado. Es decir que en resumen un equipo de trabajo debe diseñar un **plan de acción** que especifique además de los aspectos contemplados, una estrategia metodológica que incorpore las etapas en que se desarrollará un determinado proyecto.

## 6. IDENTIFICACIÓN DE ROLES

La distribución de tareas resulta indispensable para el alcance de los objetivos. Previa a dicha distribución, es necesario conocer e identificar los talentos de cada uno de los integrantes. Estos talentos al igual que los objetivos deben de estar bien definidos, es decir que cada acción tiene límites, con lo que no se proponen actividades asignadas igualmente a dos cargos. Aquí resulta importante constatar que cada persona es competente para el rol que le es asignado.

Cabe rescatar, tal como se ha venido señalando, que aunque exista esta diferenciación, un verdadero equipo de trabajo no solo somete las tareas a revisión, sino también cada uno de los integrantes intervienen en la ejecución de las mismas.

Entre algunos de los roles que pueden identificarse en un equipo de trabajo están los siguientes:

- Coordinador
- Organizador
- Pionero
- Complaciente
- Cooperativo
- Confiado
- Solidario
- Afiliador
- Negociador
- Motivador
- Intuitivo
- Capacitador
- Persuasivo
- Estratega
- Perseverante

- Investigador
- Especialista
- Analista
- Sensitivo
- Disciplinado
- Conciliador
- Racional
- Crítico
- Asesor

## 7. RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES

En el equipo de trabajo existe una coordinación de acciones que a través del tiempo de laborar, se facilitan u obstaculizan por una serie de acontecimientos o sucesos, ya sea esperados o inesperados. En este último caso la clave está en el adecuado manejo que se de a los mismos; para ésto se sugiere la implementación de un plan contingencial que logre incorporar todas las habilidades de los participantes o aquellas que sean necesarias, para superar la situación. De esta forma aquellos que en un inicio parecían problemas, dificultades o conflictos, pueden convertirse en oportunidades, que a la vez constituyen un medio para poner en práctica la capacidad de evaluación constante en el equipo y con ella la capacidad de aprendizaje para futuras experiencias.

## IV CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo en equipo constituye una herramienta de la nueva gerencia que pretende convertir su medio de trabajo en organizaciones inteligentes.

tica resulta necesario crear y/o fortalecer una cultura que propicie el cambio de mentalidad de las personas al comprender que este trabajo no consiste en la simple distribución de tareas y unión de productos para la conformación final de uno solo, sino mas bien se trata de un trabajo que se hace conjunto, que se somete a la crítica constructiva de sus miembros, con la cual se pretende mejorar lo que se hace no solo mediante la colaboración sino también y más importante aún la cooperación de todos.

Es en esta cooperación donde "yo puedo hacer lo que me corresponde, puedo hacer lo tuyo y entre ambos mejoramos el producto de nuestro quehacer"; en otras palabras lo anterior significa que el todo es mayor que la suma de las partes.

*(Sinergia)*

*"Es positivo tener un destino hacia el cual viajar; pero es el viaje el que cuenta al final".*

*Ursula Leguin*

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Antología Curso (2003) "Gestión de Cambio en Organizaciones". Maestría en Trabajo Social. Énfasis en Gerencia Social. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) (2003) Material Didáctico Taller: "Mejoramiento de las Relaciones Humanas para Incrementar la Productividad de los

Equipos de Trabajo". FUNDES. Costa Rica.

Grupos de Familia AL- Anon: "Valor para Cambiar" (1992) Editorial Al - Al Anon Family Group Headquarters, INC. Estados Unidos.

Instituto Costarricense de Recursos Humanos (2003) Material Didáctico. Taller: "Administración de proyectos". Costa Rica.

Joiner, Brian (1991) "Gerencia de la 4° Generación". Editorial Mc Graw Hill. México.

Morera Guillén, Nidia E. (2001) "La Gerencia de Organizaciones Productoras de Servicios Sociales". Editorial Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Newell, Frederick (1998) "Las Nuevas Reglas del Marketing". Editorial Mc Graw Hill. México.

Ramírez Amador, Eugenio (1998) "Hablemos de Gerencia". Editorial Alma Mater Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Universidad de Costa Rica.

Stewart, Jim (1992) "Gerencia para el Cambio". Fondo Editorial LEGIS. Colombia.

## **INTERNET**

[www.novagestion.cl/html\\_nova/equipo.html](http://www.novagestion.cl/html_nova/equipo.html)

[www.um.es/undis/nuevolibro/6-2trabajo.htm](http://www.um.es/undis/nuevolibro/6-2trabajo.htm)

[www.icarito.tercera.cl/icarito/2000/774/pag8a.htm](http://www.icarito.tercera.cl/icarito/2000/774/pag8a.htm)