

Tema 1. Fundamentos de equipos de trabajo

Introducción



Desde tiempos remotos ha quedado evidenciado que a partir del trabajo en equipo se ha logrado, además de la supervivencia de la especie, la eficiencia, la complementariedad y una mejor calidad de vida.

El trabajo en equipo no es resultado de la organización técnica de los entornos laborales, puesto que los equipos de trabajo ya existían antes de la era industrial, las cuales eran consecuencia de la naturaleza social del ser humano.

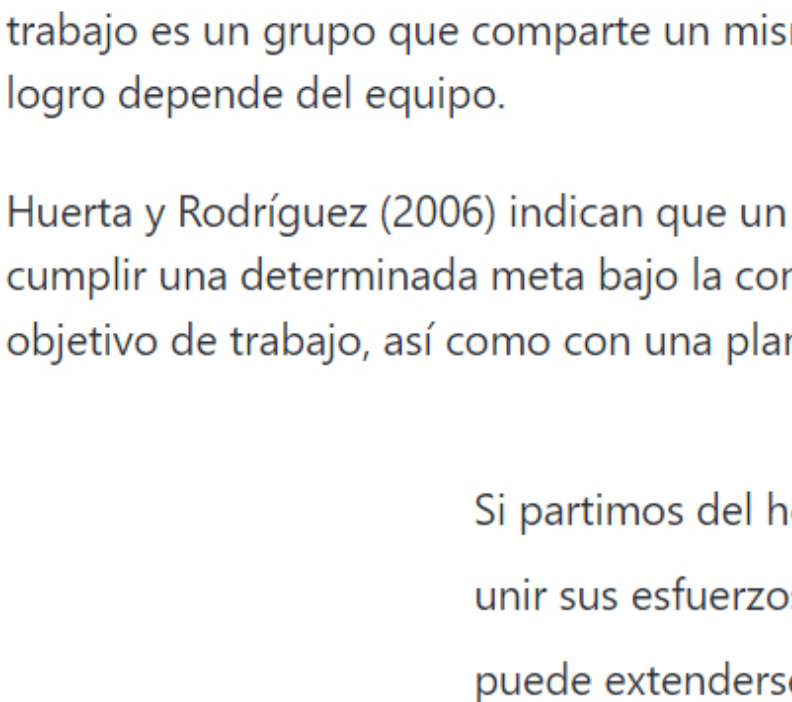
Desde su individualidad, el hombre ha satisfecho sus necesidades sociales a partir del otro y con el otro, más que con el trabajo aislado y solitario. Por ende, en los equipos encontramos (además de afiliación, validación e influencia), la eficiencia, que es una mejor forma de resolver las complejidades cotidianas.

Sin embargo, en el mundo de los negocios aún priva la competencia, la individualidad, los logros personales y el compromiso solitario. Por ello, es importante revisar una serie de fundamentos e ideas que son valiosos para el logro de metas colectivas.

En tu rol de aprendizador reconocerás los fundamentos del trabajo en equipo, las **diferencias entre grupo y equipo**, las **características básicas de los equipos** (visión compartida, interdependencia, comunicación, identidad y pertenencia, estructura y estabilidad) y las **etapas de los equipos**.

Explicación

Fundamentos del trabajo en equipo



No es lo mismo trabajar en grupo que trabajar en equipo. Furnham (2001) menciona que "las características de un grupo son que esencialmente lo integran personas que se comunican regularmente, comparten algunos objetivos e interactuar a lo largo del tiempo, para establecer lazos afectivos".

Por consiguiente, trabajas en grupo cuando interactúas dentro de tus actividades cotidianas con otras personas. No obstante, es importante destacar que cada uno tiene sus propios fines y, aunque tienen un fin en común, en lo cotidiano no es un aspecto predominante en la definición de acciones.

Por su parte, los equipos tienen compromisos compartidos entre sí para el desempeño colectivo, sin embargo, las metas no se alcanzan sin la interacción de los que forman el equipo (Barroso, 2014). Por lo tanto, un equipo de trabajo es un grupo que comparte un mismo objetivo, por lo que todos son igualmente responsables del logro. Aunque las metas personales importan, su logro depende del equipo.

Huerta y Rodríguez (2006) indican que un equipo es un conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, siendo un número reducido de miembros comprometidos con un propósito y un objetivo de trabajo, así como con una planeación común y una responsabilidad compartida.

Si partimos del hecho de que un grupo es un conjunto de individuos que forman una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos a través de normas, roles y dinámicas, entonces esta concepción puede extenderse tanto a miembros de una empresa como a los individuos de una nación, pero para ello se deben presentar una serie de características relevantes (Ascary y Hernández, 2015).

Todo equipo de trabajo debe considerar ciertas características para el buen funcionamiento que le permitan el logro de metas. Algunos de los fundamentos esenciales son los siguientes:

• Meta compartida

En el grupo, lo que importa es el individuo y sus resultados individuales. En el equipo, los resultados individuales son igualmente importantes, pero solo cuando contribuyen al logro de una meta compartida. Entonces, uno de los requerimientos indispensables para que un equipo exista es una visión en común, que se encargue de armonizar las acciones individuales.

• Conciencia de interdependencia

Los miembros de un equipo reconocen y valoran el impacto sistémico de las acciones individuales. Entonces, al tener claridad en el concepto de interdependencia, centran su atención en realizar bien su trabajo, pero no desde una visión individualista, sino conscientes de que sus metas son un eslabón en una cadena más amplia. Con un sentido consciente de interdependencia no hay espacio para acciones egoístas y centralizadas. Por tanto, ¿de qué sirve, por ejemplo, que sea el mejor empleado en la peor empresa? Sería mejor que mi trabajo individual ayudara a toda la empresa a crecer.

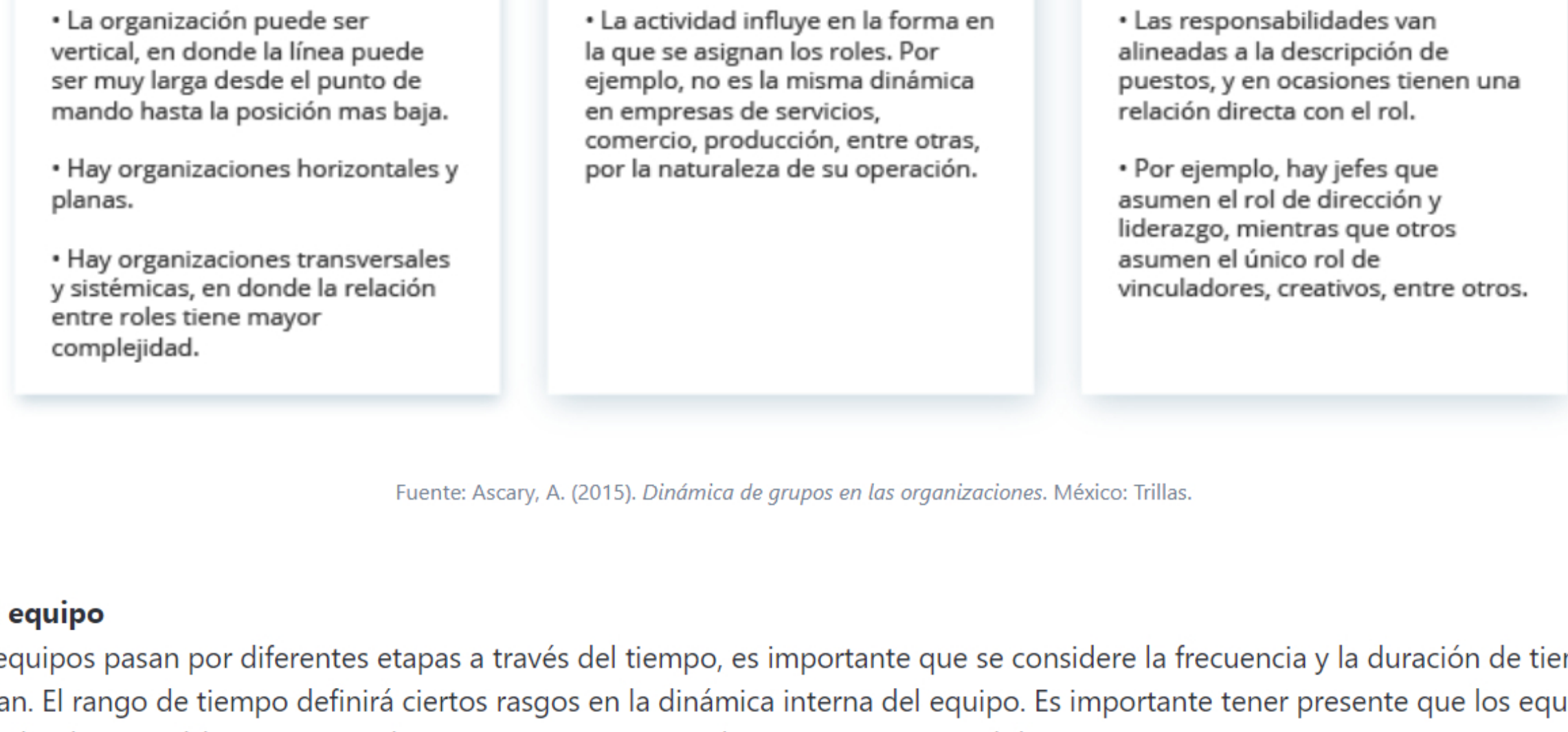
• Comunicación asertiva

Permite expresar las necesidades de cada integrante del equipo de manera respetuosa, constructiva, honesta y productiva. Una comunicación deficiente cuando somos parte de un equipo de trabajo.

• **Sentido de identidad y pertenencia** Junto con la conciencia de interdependencia, los miembros de un equipo sienten aprecio hacia sus compañeros, así como el esfuerzo que ellos hacen para el logro de las metas colectivas. Este aprecio mutuo y evidente hace que el equipo se muestre fuerte hacia el interior y exterior. El equipo existe y es tangible, no solo para sus integrantes, sino también para quienes lo observan desde afuera e interactúan con ellos.

• Estructura

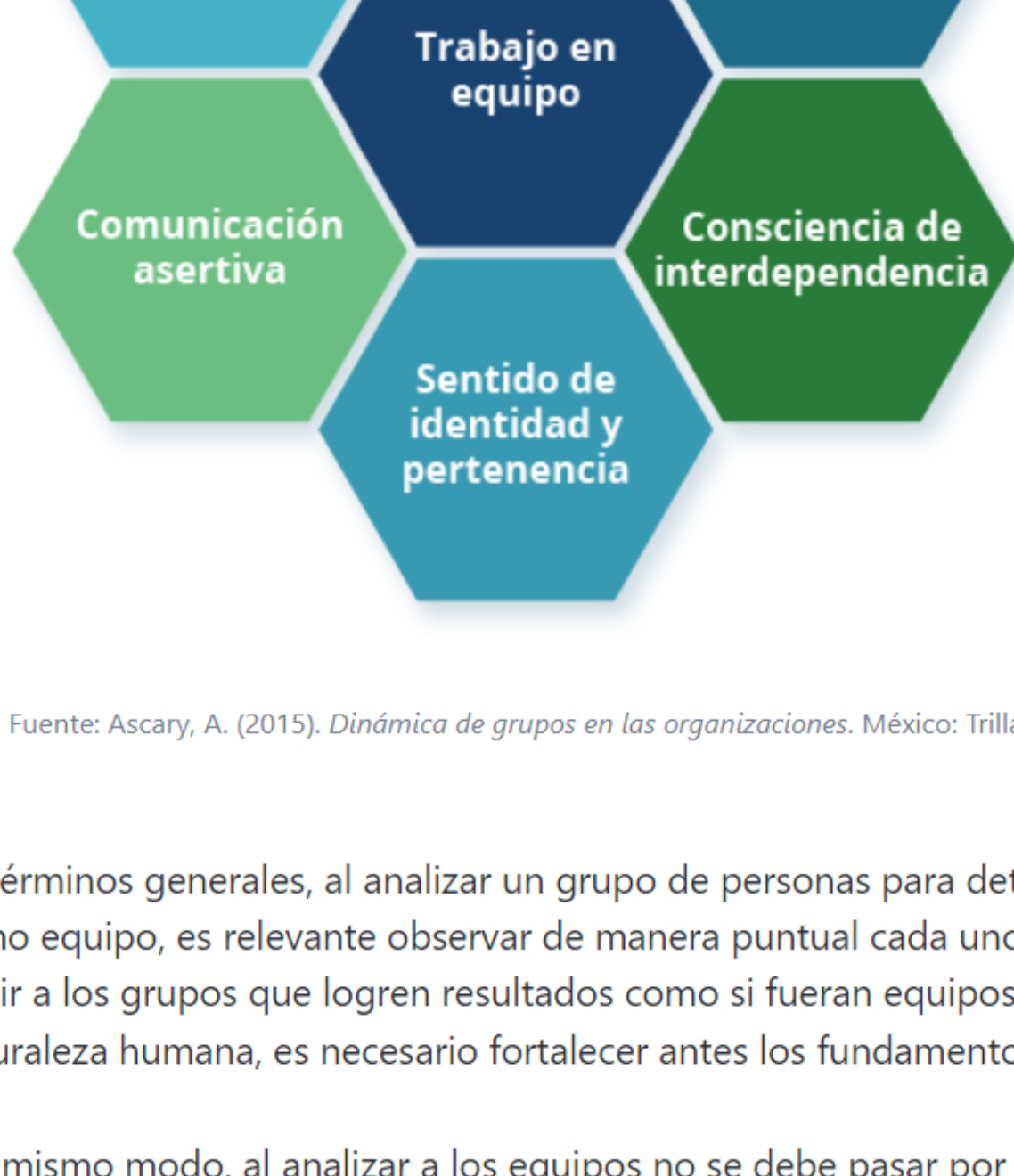
Un equipo debe tener muy claro la organización interna, los puestos que definen actividades y responsabilidades, así como el rol que juega cada miembro en la dinámica interna.



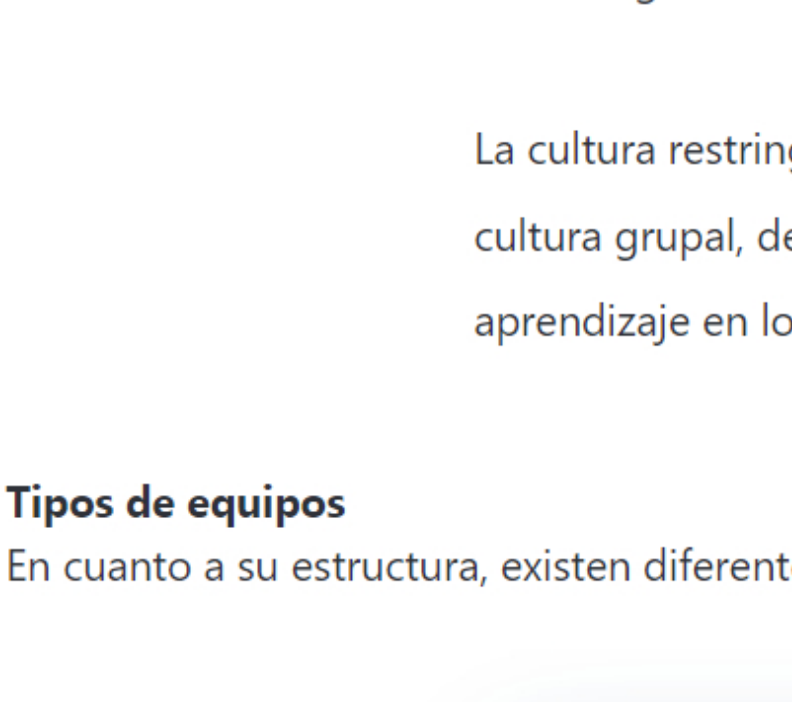
Fuente: Ascary, A. (2015). *Dinámica de grupos en las organizaciones*. México: Trillas.

• Estabilidad del equipo

Si bien todos los equipos pasan por diferentes etapas a través del tiempo, es importante que se considere la frecuencia y la duración de tiempo en la que los equipos interactúan. El rango de tiempo definirá ciertos rasgos en la dinámica interna del equipo. Es importante tener presente que los equipos no pueden ser producto de una relación esporádica y momentánea, sino que requieren de tiempo para consolidarse.



Fuente: Ascary, A. (2015). *Dinámica de grupos en las organizaciones*. México: Trillas.



En términos generales, al analizar un grupo de personas para determinar si verdaderamente se han integrado como equipo, es relevante observar de manera puntual cada uno de estos fundamentos. Por ejemplo, un error es pedir a los grupos que logren resultados como si fueran equipos. Si bien trabajar en equipo está en nuestra naturaleza humana, es necesario fortalecer antes los fundamentos que hacen posible el trabajo en equipo.

Del mismo modo, al analizar a los equipos no se debe pasar por alto que la interacción cotidiana define comportamientos compartidos que añaden los propios valores que regirán la interacción entre los miembros del mismo. Estas actitudes generan supuestos compartidos que conformarán la cultura del equipo, que dará un sello especial y la diferenciará como subcultura de un sistema mayor.

Al momento de acercarse a la dinámica de un equipo de trabajo es importante tener en mente que existe un acercamiento a los valores más arraigados y a las creencias existentes entre los integrantes del equipo. Por lo tanto, hay que analizar con respeto y ética estos componentes culturales.

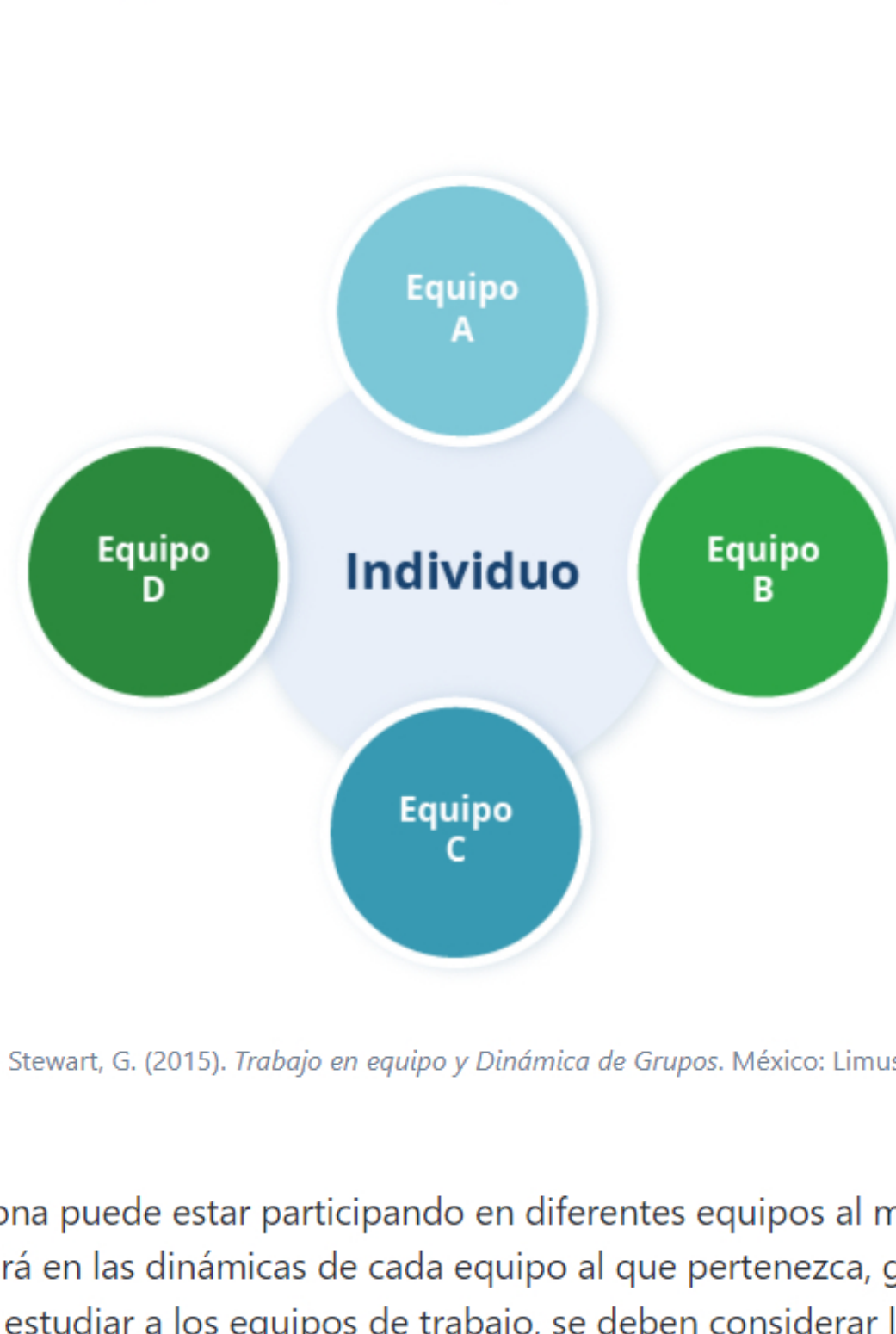
La cultura restringe, estabiliza y provee estructura y significado a los miembros del grupo. Para entender la cultura grupal, debemos intentar responder a sus supuestos básicos compartidos y entender el proceso de aprendizaje en los que se convertirán los supuestos básicos (Schein, 2016).

Tipos de equipos

En cuanto a su estructura, existen diferentes tipos de equipo:

Fuente: Stewart, G. (2015). *Trabajo en equipo y Dinámica de Grupos*. México: Limusa.

Del mismo modo, pueden existir otros tipos de clasificaciones:



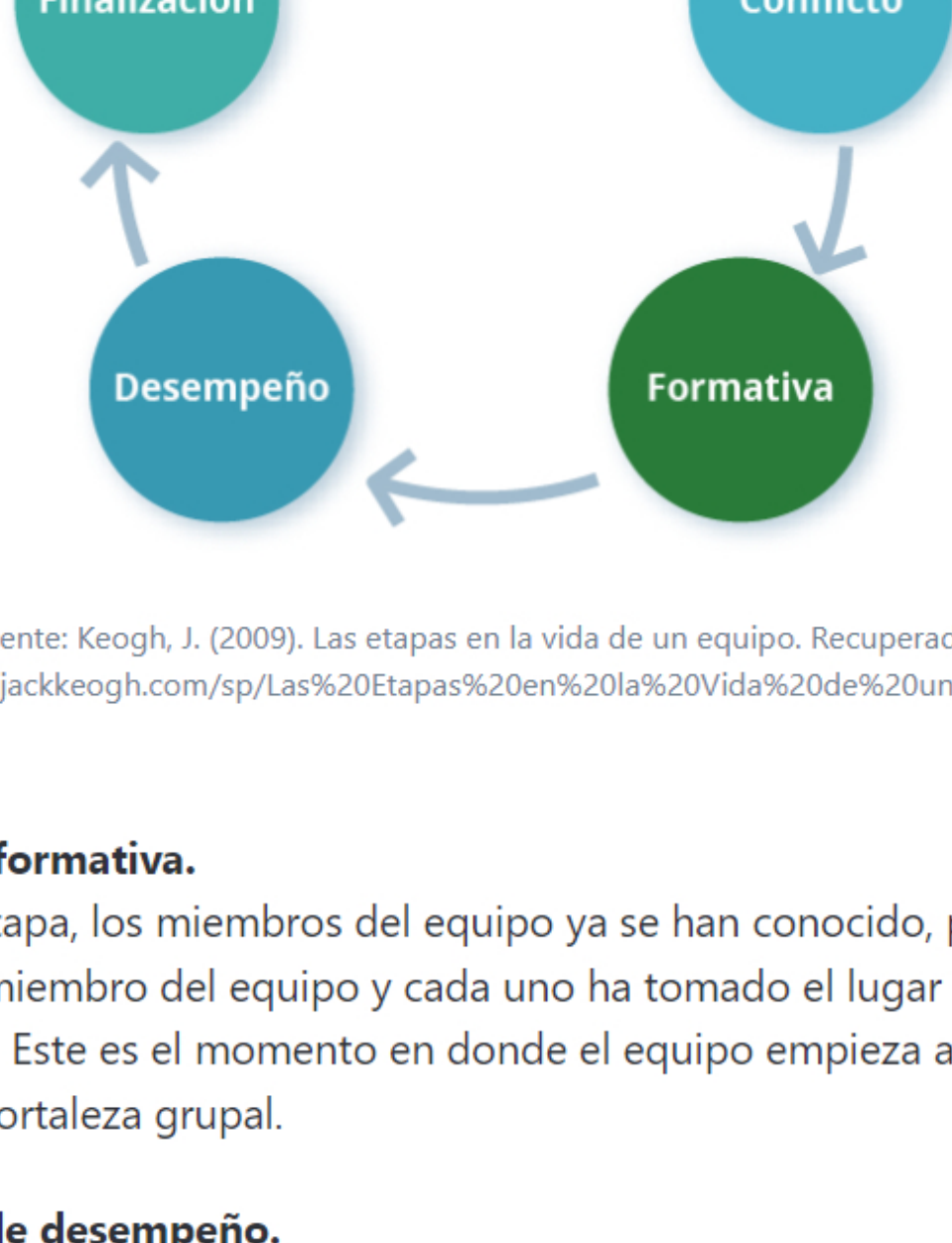
Stewart, G. (2015). *Trabajo en equipo y Dinámica de Grupos*. México: Limusa.

- **Por su actividad:** se pueden identificar diferentes tipos de equipo por la naturaleza de sus actividades. Por ejemplo, equipos deportivos, académicos, políticos, etcétera.
- **Por su duración:** el tiempo que van a trabajar juntos con un objetivo en común. Pueden ser estables, transitorios o de corta duración.
- **Por los estilos de liderazgo:** su dinámica estará definida por el liderazgo que se ejerza en el equipo, dando como resultados equipos democráticos, autoritarios y relajados.
- **Por tipos de puestos:** equipos definidos por las mismas posiciones, equipo de asistentes, equipo de ingenieros, equipo de financiero, entre otros.

Una persona puede estar participando en diferentes equipos al mismo tiempo, por lo que la dinámica de cada uno de ellos influirá en el individuo, así como este influirá en las dinámicas de cada equipo al que pertenece, generando un efecto sistémico en todas las fuerzas de comportamiento del equipo. Por último, al estudiar a los equipos de trabajo, se deben considerar las etapas por las cuales transitan los mismos.

Etapas de un equipo

En 1965, Bruce Tuckman desarrolló uno de los modelos más conocidos, el cual hace referencia a las etapas de un equipo. Este modelo consiste en cinco etapas (Keogh, 2009):



Fuente: Keogh, J. (2009). *Las etapas en la vida de un equipo*. Recuperado de <https://www.jackkeogh.com/sp/Las%20Etapas%20en%20la%20Vida%20de%20un%20Equipo.pdf>

3. Etapa formativa.

En esta etapa, los miembros del equipo ya se han conocido, por lo que identifican su rol y el de los demás. También han dejado claro el área de competencia de cada miembro del equipo y cada uno ha tomado el lugar productivo que le pertenece. Asimismo, hay aceptación y respeto por la identidad de cada miembro. Este es el momento en donde el equipo empieza a generar resultados positivos y sus miembros empiezan a desarrollar sentimientos de confianza, apoyo y fortaleza grupal.

4. Etapa de desempeño.

Se identifica porque la estructura, los objetivos y los roles están claros entre todos los integrantes. Las personas se encuentran focalizadas en el logro de objetivos, conocen las debilidades y fortalezas mutuas, y se construyen a partir de lo positivo y del manejo productivo del conflicto. Es una etapa en donde el nivel de motivación es alto y el nivel de esfuerzo conjunto da resultados sobresalientes. La comunicación es la mejor herramienta en común y la confianza es una constante.

5. Etapa de finalización.

Existen diferentes proyectos por las que un grupo finaliza. Por ejemplo, cuando los miembros migran a otros equipos o cuando hay un cambio de líder, así como cuando los rayos terminan, llegan las jubilaciones o los ascensos, o las búsquedas de nuevas oportunidades de trabajo.

Como mencionan Stewart, Manz y Sims (2016):

Aunque muchos equipos parecen avanzar cronológicamente a través de cinco etapas, el proceso de otros equipos no encaja nitidamente en estas categorías. Los equipos pueden saltarse alguna de estas etapas. La cantidad de tiempo en cada etapa puede ser diferente para cada equipo. A pesar de todo el proceso básico señalado por las cinco etapas es suficientemente común para proporcionar un marco de referencia para entender bastante sobre el proceso de desarrollo del equipo (Stewart, Manz y Sims, 2016).

Cierre

Entender la dinámica de equipos requiere analizar todos los componentes que definen al mismo, ya que no es solamente un grupo de personas interactuando diariamente. Por consiguiente, inicialmente es un conjunto de historias y expectativas interactuando en la búsqueda de un objetivo en común.

Es imposible trabajar con un grupo de personas y no ser influido por los estilos personales y laborales de los otros. Por lo tanto, el estudio de los equipos es mucho más complejo de lo que se percibe en un primer plano; es observar puntualmente cada característica que lo integra e identificar el nivel de desarrollo que prevalece en la dinámica grupal.

Por ende, ser parte de un equipo es identificar la coexistencia de los grupos formales con los informales, cuidando que estos últimos siempre aporten beneficios al logro de los resultados, e influyan de manera positiva en el clima de los equipos. Del mismo modo, es entender que eres creador de subculturas, en donde una acción recíproca influye en los demás.

Recuerda que los equipos, como los sistemas vivos, tienen un periodo de vida en el cual se presentarán diferentes etapas. Por tanto, cada una tendrá características y un escenario diferente para el aprendizaje individual, grupal y organizacional.

A partir de este contenido, reflexiona respecto a los equipos en los que participas:

- ¿Son un equipo o un grupo? ¿Cuáles son los componentes básicos para definir que un equipo es equipo?
- ¿Cómo influye a tu trabajo y viceversa? ¿Cuál es el impacto de un equipo en el clima y cultura de una empresa laboral o familiar?
- ¿Cuál es el impacto de un equipo en la vida personal y laboral de un individuo?
- ¿Cuáles son los factores más importantes que influyen en el equipo?

Estas reflexiones se resumen en lo siguiente: ¿qué hace tu equipo por ti?, ¿qué haces tú por tus equipos?

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender los fundamentos del trabajo en equipo.
- Identificar las diferencias entre grupo y equipo.
- Enlistar las características de un equipo.
- Identificar los tipos de equipos.
- Entender las etapas de un equipo de trabajo.

Referencias

- Ascary, A. (2015). *Dinámica de grupos en las organizaciones*. México: Trillas.
- Barroso, F. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Francisco-BarrosoTanoira/publication/318240836_Trabajo_en_equipo_liderazgo_y_cambio_organizacional/links/595e7a330f7e9b8194b71c78/Trabajo-en-equipo-liderazgo-y-cambio-organizacional.pdf
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (G. Pelcastre trad.). México: Oxford.
- Huerta, J., y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Keogh, J. (2009). *Las etapas en la vida de un equipo*. Recuperado de <https://www.jackkeogh.com/sp/Las%20Etapas%20en%20la%20Vida%20de%20un%20Equipo.pdf>
- Schein, E. (2016). *Organizational culture and leadership*. EUA: Jossey Bass
- Stewart, G. (2015). *Trabajo en equipo y Dinámica de Grupos*. México: Limusa.

Lecturas o videos requeridos

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Lecturas

- Coworkingfy. (s.f.). *Diferencias entre grupo y equipo de trabajo. Grupo Vs Equipo*. Recuperado de <https://coworkingfy.com/diferencias-entre-grupo-equipo-de-trabajo/>
- Aránguiz, R. (s.f.). *Diferencias entre grupo y equipo de trabajo* (15ª edición). Recuperado de https://www.academia.edu/26450141/diferencias_entre_grupo_y_equipo_de_trabajo

Videos

- Training. (2019, 12 de octubre). *Los Cinco Pilares del trabajo de equipo eficaz* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gvcT3xKRRS1>
- Paola Segura. (2018, 7 de mayo). *Tipos de equipos de trabajo* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BDY7foq7thM>

