



TRABAJO EN EQUIPO

Una habilidad
para lograr resultados

Teamwork a skill to achieve results

.....

María Gloria González Molina

Un trabajo va a llenar gran parte de tu vida, y la única forma de estar realmente satisfecho con él es hacer lo que creas que es un gran trabajo. Y la única manera de hacer un trabajo genial es amar lo que haces.

Steve Jobs



Bienvenidos a trabajar en equipo

Este capítulo está orientado a entender esta habilidad social y personal, puesto que encierra un conjunto de comportamientos, pensamientos y emociones; por lo tanto, permite desarrollar un nivel adecuado de relaciones interpersonales. El trabajo en equipo es una habilidad social que requiere un conjunto de destrezas o competencias para interactuar con otras personas y cumplir con un trabajo o proyecto. Las conductas mostradas en esta interacción son aprendidas, aceptadas socialmente, y evidencian la facilidad para interactuar y comunicarse con otros.

En la primera parte se profundizan las diferencias entre un pensamiento grupal y un pensamiento individual y se premia el pensamiento grupal, como herramienta para promover la cooperación y la coordinación de acciones, en beneficio de elevar el desempeño de un equipo de personas; igualmente, se analizan los beneficios y las limitaciones de trabajar en equipo, se resaltan los propósitos de un equipo de trabajo. De la misma forma, se relacionan los pilares fundamentales del trabajo.

Después de las anteriores reflexiones se trabajan las etapas de conformación de los equipos de trabajo, cómo llegar a conformar un equipo de alto desempeño y se finaliza con preguntas generadoras para evaluar los equipos exitosos.

¿Por qué trabajar en equipo?

Las organizaciones han optado por preferir de sus colaboradores, personas con pensamiento de equipo, personas que eliminen los límites funcionales o departamentales, con fines de trabajo colaborativo e interdisciplinario. La razón es clara, los equipos superan las expectativas de los individuos; de la misma forma, superan las limitaciones individuales, porque facilita compartir conocimiento, habilidades y experiencias para generar resultados de valor.

Igualmente, es importante profundizar entre un pensamiento individual y un pensamiento grupal, el cual lleva a un trabajo en grupo o a un trabajo en equipo, de ahí, la importancia de indagar con respecto a esta habilidad blanda o *soft skill*, que según los organismos multilaterales, la reconocen como una habilidad del siglo XXI, por lo tanto, es importante conocer qué es trabajar en equipo, qué prefieren las organizaciones actuales, beneficios de un trabajo en equipo y técnicas para mejorar el trabajo en equipo.

Los aportes de las habilidades blandas en las instituciones educativas de educación superior contribuyen a las mejoras de la calidad educativa, ya que permiten construir conocimientos, mejorar la calidad de vida de las personas, tanto profesional como personalmente, permitiendo tener una mejor relación con las personas (Lozano *et al.*, 2022).

La formación de los futuros profesionales requiere personas que no solo posean conocimientos, sino que también dispongan de habilidades blandas para poder interactuar; relacionarse socialmente con los demás, las cuales deben ser reflejadas en sus ambientes laborales, aquí toma relevancia el trabajo en equipo.

En el mercado editorial existen libros y capítulos de libros que incluyen trabajo en equipo, todos aportan al conocimiento y son útiles. Las bondades de este escrito han surgido de la necesidad de contribuir a fortalecer una de las habilidades blandas requeridas para el siglo XXI, formación en la habilidad trabajo en equipo, con el fin de desarrollar la habilidad para trabajar en equipo en cualquier entorno social.

Esta nueva realidad exige trabajar localmente, en equipo y con personas de diferentes culturas, por lo tanto, implica conocer las ventajas y las limitaciones de trabajar en equipo, los pilares fundamentales para conformarlo, las etapas que se sigue para conformar equipos, los roles que desempeñan y las recomendaciones para conformar equipos de trabajo de alto desempeño; todo lo anterior lo encontrará en este capítulo.

Una mirada al trabajo en equipo

La palabra grupo y equipo no es nueva en las organizaciones, aparece con el hombre primitivo, cuando surgieron los líderes que organizaban las actividades de las demás personas, con la necesidad de cultivar y aprender a cazar en grupo. En este momento se hizo urgente la especialización de las tareas, la mujer se hizo cargo de la recolección de frutas y alimentos, mientras que los hombres cazaban; igualmente, en los asentamientos de los pueblos y el mercantilismo existieron formas de trabajo colaborativo para lograr su subsistencia.

Por una parte, Chiavenato (2016), en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, señala que la aplicación de la máquina a vapor a la producción originó una nueva forma de trabajo y modificó completamente la estructura industrial y comercial de la época. Por la otra, los clásicos de la administración, Taylor, (1911) aporta una serie de principios y técnicas con rigor científico, que contribuyó al desarrollo de las organizaciones partiendo del método de los jefes y los trabajadores para realizar diversas actividades, dejando el principio “Creación de un ambiente de cooperación mutua”, orientado a lograr los objetivos comunes de la empresa; en este principio, unos dirigen, supervisan y controlan y los otros ejecutan y aplican las reglas y los procedimientos para realizar las tareas. De la misma forma, Fayol (1980), con su principio “La unión de personal o espíritu de cuerpo”, constituye la mayor fuerza de empresa; indica que el espíritu de cuerpo se desarrolla en todo grupo humano, que persiga ideales comunes, donde se coordinen esfuerzos, evitando las envidias, utilizando las facultades de todos y recompensando el mérito.

Siguiendo la línea del tiempo (Parker, 1942), en su principio de “relaciones recíprocas”, indica que la labor de uno de los miembros del grupo incide en el trabajo de los demás o constituye una parte del trabajo del otro. En esta misma corriente, Elton Mayo en los estudios de Hawthorne, comprobó que los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados, sino como miembros de grupos. Por lo anterior se concluye que el “hombre económico o máquina” dio paso al “hombre social”.

Años más tarde, Juran (1990), conocido gurú de la calidad confirma que el concepto espíritu de equipo y enfoque de equipo ha cobrado importancia en las empresas japonesas en la década de 1950 y en Estados Unidos alrededor de 1980, por la contribución a la solución de problemas empresariales.

En diferentes escenarios, los términos grupo y equipo se han confundido, utilizándose de manera inadecuada, realmente la diferencia entre estos dos conceptos está en los resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros, mientras que el desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aporte real (Chiavenato, 2020). Las habilidades surgen de la interacción entre las características genéticas (o innatas) con las que personas nacen y el ambiente (entendido como experiencia y aprendizaje) en el que se desarrolla.

De la misma forma, menciona que las organizaciones, empresariales o no, hace tiempo, comprendieron las ventajas del trabajo en equipo. Es decir, la contribución de un equipo a la consecución de resultados es mayor que la suma de las aportaciones individuales. Para finalizar, Sánchez *et al.*, (2023), en su análisis bibliográfico al trabajo en equipo, destacan que el área predominante fue la económica empresarial, la metodología más utilizada fue la empírica y en cuanto a las teorías que sustentan los artículos, se destaca la teoría del rol; igualmente, destaca que, durante la COVID-19, la producción mostró un incremento y, en los últimos dos años, ha habido un incremento significativo por la necesidad de potenciar esta habilidad para un desempeño laboral exitoso.

Conozcamos más acerca del trabajo en equipo

Pensamiento individual vs. pensamiento grupal

El pensamiento de un individuo es siempre aquello irrepetible, rigurosamente suyo y, por lo tanto, pertenece a él y a sus pensamientos. La memoria del ser permite la comunicación; si no fuera por la memoria, las personas se perderían en las cosas que las rodean y que constituyen su individualidad, es el centro donde se encuentran consigo mismas, con sus pensamientos y, por consiguiente, con las demás personas.

La sumatoria de la conciencia de cada uno es una sociedad de personas; esta íntima comunicación está obstaculizada por los límites constitutivos de nuestra individualidad, pero hay que debilitarlos y traspasarlos para facilitar los procesos de comunicación con otros. Janis (1983) define el pensamiento de grupo como un “deterioro de la eficiencia mental, la conciencia y el juicio moral, debido a las presiones

de un grupo”; posteriormente, el mismo autor, en el 2015, para corregir lo anterior se debe reformular el trabajo e integrar la toma de decisiones con la resolución de problemas. Existe evidencia que demuestra que el pensamiento de grupo puede limitar a las personas y mutilar la creatividad y la innovación, generando síntomas y estrés para cada integrante. Posteriormente, Janis (2015) indica que la creencia, basada en investigaciones recientes de psicología social es que podemos comprender mejor los diversos síntomas del grupo: pensar como un esfuerzo mutuo entre los miembros del grupo para mantener a toda costa el consenso grupal.

Por lo anterior, los pensamientos iniciales son vitales para los equipos de trabajo porque se trata de una opinión sin prejuicios; es importante valorar los pensamientos individuales que se dan durante una lluvia de ideas, no deben ser descartados demasiado rápido, debido a la dinámica de grupos. Kent (2011), en su ensayo *“Public Relations Rhetoric: Criticism, Dialogue, and the Long Now”*, ofrece una respuesta a los conceptos de diálogo, pensamiento grupal y pensamiento a largo plazo, dicho ensayo examina las contribuciones e identifica similitudes de pensamiento y argumento.

Es preciso recalcar que, un pensamiento híbrido genera beneficios, inicialmente, a través de espacios de pensamiento individual para luego motivar a la discusión de grupo, que encamine a más ideas y de mejor calidad. El pensamiento híbrido afianza las relaciones interpersonales, facilita la solución de problemas, aumenta la imaginación y, por ende, los procesos mentales o cognitivos.

Cuando dos fuerzas se unen,
su efectividad se duplica.

Isaac Newton



¿Las organizaciones actuales requieren equipos o grupos?

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta, pero existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo, en cuanto a resultados. Es preciso recordar que todos los equipos son grupos, pero no todos los

grupos son equipos. A este respecto, Katzenbach y Smith (1993/2005), en su artículo publicado en *Harvard Business Review. América Latina*, en 1993 y reimpresso en el 2005, hace el siguiente paralelo que se presenta a continuación.

Grupo

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. Características:

- Líder fuerte y claramente enfocado.
- Responsabilidad individual.
- El propósito del grupo es el mismo que la misión de la organización.
- Productos de trabajo individuales.
- Sostiene reuniones eficientes.
- Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros.
- Discute, decide y delega.

Equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo, donde cada uno tiene una responsabilidad para una contribución colectiva. Características:

- Roles de liderazgo compartidos.
- Responsabilidad individual y mutua.
- Propósito específico del equipo que es alcanzado por este.
- Productos de trabajo colectivo.
- Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas.
- Mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo.
- Discute, decide y trabaja en conjunto.

Lo mejor del trabajo en equipo es que siempre tienes a alguien al lado.

Margaret Louise Carter



Propósitos de los equipos

Los diferentes escenarios laborales están dando prioridad al trabajo en equipo, en estos entornos las personas ofrecen mayor oportunidad de desempeño organizacional, se incrementa la productividad y la rentabilidad, debido a que aprenden a optimizar los recursos y a lograr los resultados. Cabe anotar que no todas las organizaciones ni sus líderes están preparados para gestionar equipos de trabajo, debido a que no tienen claro los objetivos, no han ajustado sus estructuras y cuando se da la oportunidad no están preparados para la resolución de problemas en equipo.

Resumiendo, la razón del trabajo en equipo en las organizaciones es la productividad, aunado al cumplimiento de la estrategia, los objetivos, la gestión del tiempo, la revisión de las acciones, seguimiento a los compromisos, el desempeño de los resultados, el mejoramiento de los procesos y, en consecuencia, la rentabilidad.

Beneficios del trabajo en equipo

- Sinergia entre los miembros.
- Cooperación entre los miembros.
- Estímulo a los procesos creativos y de innovación.
- Satisfacción laboral.

Limitaciones del trabajo en equipo

- Conflictos.
- Evasión de responsabilidad “haraganería social”.
- Pensamiento grupal.
- Extrema cohesión de grupo.

Por lo anterior, es importante valorar el trabajo en equipo e identificar la contribución individual para el fortalecimiento del equipo.



Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.

Madre Teresa de Calcuta

Tipos de equipos de trabajo

- **Equipo de trabajo funcional:** equipo funcional, grupo de trabajadores que pertenecen a una misma área o departamento y tienen un objetivo común. Ejemplo: finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción entre otros.
- **Equipo de trabajo virtual:** equipo virtual es aquel en el que sus integrantes están físicamente dispersos, los cuales requieren que trabajen juntos, a través de medios electrónicos, con una mínima interacción cara a cara.
- **Equipo de trabajo interdisciplinario:** equipo interdisciplinario, está conformado por personas de diferentes áreas o procesos de una organización funcional, que se reúnen para crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos.
- **Equipo de trabajo autoadministrados:** equipos autoadministrados, equipos relativamente autónomos, sus integrantes comparten o alternan responsabilidades y son mutuamente responsables por los objetivos asignados por la alta gerencia.

Reflexión: *¿cuál es el equipo de trabajo que se necesita en esta nueva realidad de constante cambio e incertidumbre?*

Dar el primer paso con fe. No tienes por qué ver toda la escalera. Basta con que subas el primer peldaño.

Martin Luther King



En la frase anterior, el líder nos impulsa a arriesgarnos, a subir el primer pelotón, a descubrir nuevas oportunidades, a conocer nuevas personas y a tener fe en nuestros conocimientos y habilidades.

Etapas en la formación de equipos de trabajo

Conformación

Para el caso de un grupo formal, las personas arman grupos por la asignación previa de un trabajo o proyecto, o porque desean obtener un beneficio o resultado conjunto en el caso de un equipo informal. Una vez que las personas se comunican e interactúan, definen los objetivos, su estructura y aparecen líderes que serán quienes organizan el grupo. Esta fase se caracteriza por la incertidumbre. Algunos miembros del equipo analizan a los otros para determinar los comportamientos aceptables y los no aceptables. Esta etapa termina cuando los integrantes empiezan a percibirse como parte del grupo.

Tensión

Es aquella donde la tensión está presente, surge la preocupación, el conflicto dentro del grupo, los integrantes pasan por una serie de emociones, hasta que aceptan la existencia del grupo, se resisten al control que alguien impone. Decidir quién debe controlar al grupo también genera conflicto, tensión, angustia hasta que hay acuerdos. Cuando termina esta etapa surge un liderazgo relativamente claro en el grupo y se logra un acuerdo o consenso en cuanto a su direccionamiento.

Consolidación

Surgen relaciones sanas y estrechas, gradualmente nace la cohesión de grupo. Se evidencia un fuerte sentimiento de camaradería e identidad de grupo; finalmente, el grupo se consolida o se normaliza en equipo de trabajo.

Performance

La estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional. La energía se enfoca en el desempeño de la tarea o proyecto por realizar. El desempeño está orientado al mejoramiento continuo.

Alto performance o desbandada

Lograr altos niveles de *performance* o rendimiento en determinadas tareas, es una de las prioridades de los equipos, creados para innovar, generar productos o servicios, nuevas unidades de negocios. Por otra parte, los equipos creados para desarrollar tareas determinadas o limitadas se preparan para desintegrarse; en esta etapa, cada miembro regresa a sus actividades normales. En este momento, el equipo deja de existir.

Para concluir, es importante darles una mirada a los equipos de alto desempeño, revisar cuál es su diferencial. Una manera de analizarlo es interiorizar la palabra *sinergia* y ¿cómo aplica a los trabajos en equipo?: integrantes que realizan tareas interdependientes, el trabajo de cada integrante se enlaza con el de otro y el éxito se obtiene cuando se reúnen todos los esfuerzos y se consiguen los resultados deseados. Por lo anterior, es importante indagar sobre los siguientes cuestionamientos, por si se va en la dirección correcta:

- ¿Quiénes somos?: identificar al equipo.
- ¿Por qué estamos aquí?: misión del equipo.
- ¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir?: Crear visión.
- ¿Qué debemos hacer?
- ¿Estamos en el camino correcto?
- ¿Cómo debemos hacerlo?
- ¿Cómo hacerlo y cuándo?
- ¿Cómo seguiremos aprendiendo?
- ¿Qué funcionó, qué no funcionó y por qué?
- ¿Cuál es el próximo? ¡Buen trabajo! celebración y la renovación.

Nuestra mayor gloria no está en no caer nunca,
sino en levantarnos cada vez que caemos.

Confucio



Desarrollo de equipos

Pilares fundamentales de los equipos de trabajo

Una vez identificadas las diferencias entre los grupos y los equipos, reconociendo la importancia de valorar los equipos de trabajo, a continuación, se trabajan los pilares fundamentales de los equipos de trabajo y las “cinco C de los equipos altamente efectivos”.

De acuerdo con Sobrino, (2022), el trabajo en equipo es aquel en el que varias personas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para que, de manera coordinada, puedan realizar diferentes actividades, con el objetivo de alcanzar un fin común. Todos los componentes colaboran sin que exista una función especificada a cada uno.

Por lo anterior, en un equipo de alto rendimiento o en un equipo altamente efectivo las personas se desempeñan acorde con los objetivos o los resultados planteados; cumple con las necesidades y las expectativas de los miembros del equipo, trabajan sincrónicamente a medida que pasa el tiempo, logrando satisfacción individual para los miembros del equipo. En resumen, recordemos algunas claves para conformar los equipos.

Objetivos claros

Definir los objetivos, es decir el *qué*, es fundamental para trabajar en ello, ¿qué hace la organización?, ¿qué se requiere hacer?, ¿qué pretendemos como equipo?, ¿a dónde queremos llegar? Plantear las metas es clave para orientar los esfuerzos del equipo. La definición de objetivos es compartida: centrados en el éxito común.

Personas correctas

En las empresas no se eligen las personas con las cuales se trabaja, por lo tanto, es importante la empatía y el don de gente, de esta forma, será más fácil romper barreras y trabajar alineadamente con los equipos. Se requieren personas con buena actitud y predispuesta a la acción, orientadas al logro de resultados. Se pretende personas ejecutoras más que planeadoras. Previamente, es muy importante conocer a cada integrante del equipo, sus habilidades cognitivas, habilidades técnicas, habilidades sociales, del resultado anterior hará que el equipo cumpla con los objetivos planteados.

Del mismo modo, se debe reconocer el nivel de autoestima, los miedos, fracasos y aciertos que ha tenido la persona, esto le permitirá conocer anticipadamente las características de los miembros para poderlas gestionar como líder. Las relaciones interpersonales son utilitarias, cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas y del logro.

Comunicación clara y abierta

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir un mensaje, es decir, información y que la otra parte la entienda o la comprenda, de tal suerte que le dé significado al mensaje. Los integrantes del equipo deben mantener una comunicación asertiva, en la que prime el respeto. Para lograr los objetivos es necesario una comunicación fluida, en doble vía, donde cada miembro se comprometa, rinda cuentas y acepte la realimentación de sus acciones; comunicación fundada en la confianza, con aceptación incondicional del otro.

Recursos necesarios

Los equipos trabajan generalmente por proyectos, por lo tanto, debe planear el tipo de recurso que requiere: financiero, humano, tecnológico, físico, de infraestructura o mercadológico, esto le permitirá hacer frente a los imprevistos que se puedan presentar.

Por otra parte, es preciso documentar los procesos clave del proyecto, así se asegurará la responsabilidad de un mayor número de personas y su actuación de la manera esperada; por consiguiente, cada integrante esperará del líder un actuar y comportamiento determinado. Disponer de recursos en el momento justo hará que el equipo no pierda tiempo y continúe con las metas planteadas.

Liderazgo participativo

De acuerdo con Fierro y Villalva (2017), el liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores.

En los equipos de trabajo, el liderazgo debe ser participativo, con una comunicación abierta, que cada uno asuma el rol que le corresponda según el proyecto en ejecución. Es crucial que cada integrante asuma el rol de líder en determinado momento y que tenga claro que puede ser hoy líder y mañana no, este liderazgo se dará según las necesidades de la organización o del proyecto.

Todos tenemos sueños,
pero para que se vuelva realidad, Se necesita una gran
determinación, dedicación, autodisciplina y esfuerzo.

Jesse Owens



Las cinco “C” de los equipos de alto desempeño

Ahora revisemos las cinco C de los equipos de alto desempeño, según Premoli (2005), como se evidencia en la figura 2.



Figura 2. La 5 C de los equipos de alto desempeño

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Se habló anteriormente de un pilar fundamental de los equipos de trabajo, el cual es comunicación, en este espacio se retoma nuevamente.

Comunicación

El mensaje, los canales de comunicación, al igual que los procedimientos deben ser claros para evitar malentendidos y promover la transparencia, esto facilitará que cada integrante desarrolle su labor de forma adecuada y en el tiempo establecido. La transparencia implica mantener informado al equipo de los cambios que puedan afectar sus resultados a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación forma parte de la gestión estratégica de la empresa, siendo una herramienta necesaria para las organizaciones que quieran y deseen mantenerse activas ante los cambios que se van generando en la sociedad y en los diferentes modos de gestión empresarial que ayudan a la optimización de los resultados (Sobrino, 2022).

Coordinación

El líder debe conocer las habilidades y la competencia que tiene cada integrante, con el fin de asignarle responsabilidades; adicionalmente, ser accesible a los miembros del equipo, flexible y justo a la hora de realizar la coordinación de manera positiva, de esta manera, obtendrán los mejores resultados de cada individuo. Se habla de competencia cuando confluyen tres escenarios: conocimientos, capacidades y habilidades.

Trabajar en equipo consiste en equilibrar todo un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades y ponerlas en correspondencia con lo que el grupo espera y, también, puede proporcionar a la persona. Las dificultades que supone “encajar” todas las piezas del puzle implica reparar en la importancia de las personas. Esto significa tomar conciencia de que lo importante son (somos) las personas, que lo individual cede paso al espíritu del grupo, pensar en lo que uno puede aportar, “arrimar el hombro” para alcanzar los resultados y practicar, por encima de todo, la generosidad sin límites.

Olaz Capitán, 2016



Confianza

Una palabra clave para el líder y los liderados. Se debe partir de la autoconfianza, seguido de la responsabilidad y compromiso de los otros, es decir, confiar en cada integrante del equipo que va a cumplir con los acuerdos establecidos y en las fechas pactadas. La comunicación transparente y las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo durante cierto tiempo hace que se cree un ambiente perfecto entre los integrantes del equipo, generando confianza, de tal forma que

el líder tenga a su favor un ambiente propicio para asignar responsabilidades y agilizar el trabajo.

La confianza es un concepto que atraviesa todos los escenarios de la sociedad, empresa, comunidad, instituciones educativas, familias, etcétera. Desafortunadamente, el futuro de un planeta en crisis, que evidencian los datos y las proyecciones, llegará, si no estructuramos la confianza, la certidumbre puesta en el otro y en la posibilidad de quien confiamos honre su compromiso, permitiendo que ese lazo nos una en torno a objetivos mayores (Bradford Sicard, 2021).

Compromiso

Según Zayas-Agüero y Báez-Santana (2016), el compromiso organizacional ha sido un tema investigado ampliamente por ser fuente de interés de los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, derivado de su asociación a algunos de los principales factores del éxito de las empresas como puede ser el rendimiento, el ausentismo, la fluctuación o rotación del personal, la moral y calidad de vida laboral (Mowday *et al.*, 1982; Reichers, 1985, Griffin y Bateman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Cantisano *et al.*, 2004; Salvador, 2005; entre otros, citados en Zayas-Agüero y Báez-Santana, 2016).

El compromiso organizacional, según López Martínez y López Santos (2020), es considerado un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, vínculo o lazo del trabajador con su organización, que se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización donde asume una actitud que refleja su lealtad a esta, mediante la cual expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente (López Martínez y López Santos, 2020).

Por lo anterior, cada integrante del equipo debe aportar lo mejor de sí mismo y poner todo su esfuerzo en llevar el proyecto hacia adelante. El líder debe velar por que cada persona conozca el rol que desempeña y su contribución con los objetivos comunes; el empoderamiento y la automotivación han de ser el diferencial de cada integrante. El compromiso ha de ser con la familia, con el trabajo, con los compañeros y con la empresa. Por lo anterior es significativo hacer introspección y responder la siguiente pregunta: ¿al conformar equipos de trabajo tengo en cuenta los pilares fundamentales de los equipos y las cinco C de los equipos altamente efectivos?



Nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas puede cambiar el mundo. De hecho, es lo único que lo ha logrado.

Margaret Meade

Recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo

Para cerrar este capítulo, se relacionan algunas competencias y metodologías que propone Sebastián-Donostia (2005) para mejorar el trabajo en equipo.

Desarrollar competencias imprescindibles para el trabajo en equipo

- Ser capaz de trabajar utilizando la técnica PHVA de calidad: planear, hacer, verificar y actuar cada acción o proyecto.
- Desarrollar la habilidad para comunicarse asertivamente: respetar las diferencias de pensamiento e ideas y la integración de estas.
- Reconocer y valorar los aportes y el esfuerzo de cada integrante.

Desarrollar equipos de alto rendimiento

- Utilice el ciclo idea de innovar: idear, diseñar, experimentar y aprender.
- Cuente con el ciclo CNCP de la sinergia: conocerse mutuamente, negociar funciones, complementar funciones, potenciar sinergias.
- Siga el ciclo, sentir de la creatividad grupal: sentir, empatizar, negociar, total, interpretación de las emociones de los demás, interiorizar la emoción, reconstruir el conocimiento emocional del equipo.

Excelencia de los equipos

- Conocimiento y autoconocimiento de las habilidades y las limitaciones de las personas en pro de la negociación de las responsabilidades dentro del equipo.

- Desarrollo de la complementariedad, generando conciencia, con el fin de lograr sinergia.
- Manejo de la inteligencia emocional para estimular la creatividad y desarrollar las actividades o los proyectos.
- Recoger y poner en práctica casos éxitos de trabajo en equipo.

Ejemplos de equipos

Google y su proyecto Aristóteles

Ms (2023) relaciona en su página que Google necesitó años de investigación en las dinámicas de trabajo con más de 180 equipos; también entrevistaron a 200 empleados y miembros de la compañía, para lograr el impacto y renombre que tiene ahora de trabajar en equipo. Después de trabajar años en este proyecto y haber invertido millones de dólares, llegaron a las siguientes conclusiones: los equipos de trabajo con los integrantes más talentosos no eran necesariamente los más productivos; valoraron, igualmente, que las personas que tienen una sensibilidad social alta consiguen mejores resultados. De igual forma, cuando los miembros intervienen y aportan por igual logran mejores resultados. A continuación, se presentan los secretos de Google para trabajar en equipo:

Las personas no tienen miedo de arriesgarse, ni se sienten frágiles frente al resto de sus compañeros cuando expresan sus ideas.

Se sienten *seguros psicológicamente* en su grupo.

- *Confianza* es otro pilar, que implica que se puede confiar en el otro y que el trabajo estará hecho en el tiempo acordado y la calidad requerida.
- Cada grupo *conoce su rol, objetivos esperados* y contribución al equipo y a la organización.
- Por otra parte, el trabajo no solo es trabajo, sino que tiene un *propósito personal para cada integrante* del equipo.
- Finalmente, a cada integrante no solo le importa que un proyecto se entregue a tiempo, sino que resaltan la *importancia del trabajo*, cuestionan el *impacto y las consecuencias* o cambios que conllevará.

Apple

Durante la gestión de su propia empresa, Steve Jobs, lideró un equipo de cinco personas que interactuaban y funcionaban como un reloj automático. Su secreto era escuchar a la gente e incluir sus ideas, estas acciones le permitieron llevar a la compañía a otro nivel y a lograr excelentes resultados financieros. Los valores fundamentales fueron: confianza y apoyo mutuo y su principal práctica reunirse con su equipo para encontrar soluciones, logrando así la mejora continua.

Cirque du Soleil

Ms (2023) presenta datos del Cirque du Soleil. Cuando sale de gira, traslada a 165 personas incluidos los artistas y el *staff*; adicionalmente, hace partícipe a 150 personas en las ciudades donde presentará su espectáculo. Es valioso resaltar la cantidad de personas que traslada en sus giras y conocer el trabajo en equipo de esta empresa. La razón de ser son las personas, las cuidan, las hospedan en los mejores hoteles y siempre están pensando en la calidad de vida de cada uno de los integrantes. De la misma manera, relaciona una entrevista a Eugenia Bieto, directora general de corporativa de la Escuela de Negocios del circo (ESADE).

Efectivamente, cada artista permanece durante dos años y medio aproximadamente, cuando en el resto del sector la media es de un año. Creo que es porque ofrecen proyectos, ilusión y entornos multiculturales a sus empleados.

*Life Is A Circus | CirqueConnect |
Cirque Du Soleil, s. f.*



Starbucks

Ms (2023) menciona que dentro de los diez ejemplos de trabajo efectivo está la famosa cadena estadounidense, Starbucks Corporation, fundada en Washington, con 17.800 locales repartidos en 50 países alrededor del mundo. Este es en un gran ejemplo de equipos de alto rendimiento, pero ¿cuál es el secreto? Se centra en ofrecer un servicio y trato preferencial al cliente. De esta manera, todos los ambientes de las sucursales están diseñados para estimular la creatividad, el trabajo y las relaciones interpersonales. Las relaciones colaboradores–empresa están enmarcadas en el cumplimiento legal de sus obligaciones y brindar flexibilidad en los horarios acorde con las necesidades.

Reunirse es un comienzo; permanecer juntos es un progreso; trabajar juntos constituye el éxito.

Henry Ford



Referencias

- Bradford Sicard, H. J. (2021). *Confianza en Colombia: reflexiones esperanzadoras y optimistas*.
 1. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).
 Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (5ª ED.). MC GRAW HILL.
 Fayol, Henri (1980). *Administración Industrial y General*. El Ateneo.
 Fernández, B. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo.
 Fernández López, F. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/217781>
 Fierro, I. y Villalva, M. (2017). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. *innova Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33>
 Janis, I. L. (1983). *Groupthink*. Houghton Mifflin.

- Janis, I. L. (2015). Groupthink: The desperate drive for consensus at any cost. En *Classics of organization theory* (pp. 161-168). Pride Remedies. What is Groupthink
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (2005, julio). Harvard Business Review: América Latina. La Disciplina de los Equipos. (Obra original publicada 1993)
- Kent, M. L. (2011). Public Relations Rhetoric: Criticism, Dialogue, and the Long Now. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 550-559. <https://doi.org/10.1177/0893318911409881>
- Life is a Circus | CirqueConnect | Cirque du Soleil*. (s. f.). <https://cirqueconnect.cirquedusoleil.com/es/series-originales/life-is-a-circus>
- Lozano F., M. A., Lozano F., E. N. y Ortega C., M. Y. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Conrado*, 18(87), 412-420. Epub. Consultado el 21 de enero del 2023. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400412&lng=es&tlng=es
- López Martínez, C. A. y López Santos, Y. (2020). *Compromiso organizacional: reto de la empresa estatal socialista*. Editorial Feijóo. <https://elibro.net/es/ereader/poligran/176868?page=25>.
- Ms, R. (2023, 21 abril). *10 ejemplos de trabajo en equipo efectivos*. Media Source.
- Olaz Capitán, Á. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/46262>
- Premolí, M. (2005). Las cinco "C" para el trabajo en equipo. Retrieved: January, V3, 2006.
- Parker F, M. (1942). *Administración Dinámica*. Harper y Bros.
- Sánchez Henríquez, J. A., Salgado Rivera, S. y Orellana Huerta, A. (2023). Un análisis bibliográfico al trabajo en equipo en la Web of Science. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 16(46).
- Sebastián-Donostia, S. (2005). Guía para el trabajo en equipo.
- Sobrino, A. M. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. ADGD0208. IC Editorial.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. N.Y. Harper y Brothers.
- Zayas-Agüero, P. M. y Báez-Santana, R. A. (2016). Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-12.