

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO



CONTENIDO

- I. Presentación**
- II. Introducción**
- III. Concepto de Equipo de Trabajo**
- IV. Surgimiento de los equipos de trabajo**
- V. Como se forman los equipos de trabajo**
- VI. Tipos de Equipos**
 - VI.1. Equipos Funcionales**
 - VI.2. Equipos para resolver problemas y tomar decisiones.**
- VII. Características de los Equipos de Trabajo**
- VIII. Influencia del Líder dentro del Equipo**
- IX. Conflictos dentro de los Equipos**
- X. Eficacia y Eficiencia dentro del Grupo**
- XI. Ventajas y Desventajas de los Grupos**
- XII. Importancia**
- XIII. Conclusiones**

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperen para lograr un solo resultado general.

La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.

* Es un conjunto de personas que deben colaborar hasta cierto grado para alcanzar las metas comunes.

* Conjunto estructurado de relaciones en el que los integrantes tienen responsabilidades que deben cumplir juntos, un objetivo o, metas a fines productivos, etc. y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad.

¿CÓMO SURGE EL TRABAJO DE EQUIPO?

Este nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas, la cual es una de las mas fuertes y constantes.

El desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizaciones.

Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor.

Ciertos oficios los pueden realizar los trabajadores en forma aislada, pero el trabajo en grupo con frecuencia ocasiona una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo. Hasta en las escuelas se esta experimentando con buen éxito, con grupos de estudiantes que trabajen en equipo en lugar de dejar que cada alumno trabaja por su propia cuenta. Los miembros del grupo se ayudan los unos a los otros lo cual aumenta la velocidad de aprendizaje.

COMO SE FORMAN LOS EQUIPOS

Una unidad fundamental de la organización , el equipo o grupo de trabajo, puede ser el centro lógico del mejoramiento de la eficacia de la organización. Las actividades relativas a la formación de equipos para el desarrollo organizacional mejoran la actividad de los equipos y el sentido de participación entre sus miembros. La formación de equipos puede dirigirse a dos tipos distintos de

equipos o grupos de trabajo: primero, un equipo actual o permanente integrado por un gerente y sus subordinados, a menudo llamado grupo familiar; y segundo, un nuevo grupo que puede crearse a través de una fusión o algún otro cambio estructural de la empresa o constituirse para resolver un problema específico; a este grupo lo llamamos especial.

Para ambos tipos de grupos, las actividades referentes a la formación de equipos se proponen diagnosticar las barreras de un buen desempeño del grupo, mejorar la realización de las tareas, las relaciones entre los miembros del equipo y los procesos operacionales de éste, como son la comunicación y la asignación de tareas. La tabla sintetiza esas actividades para grupos familiares y especiales.

ACTIVIDAD	GRUPOS DE FAMILIA	GRUPOS ESPECIALES
Diagnóstico	Reuniones de diagnóstico: "¿Cómo marchan las cosas?"	Reuniones de diagnóstico: "¿A dónde nos gustaría llegar?"
Realización de tareas	Solución de problemas, toma de decisiones, definición de papeles, establecimiento de metas, etc.	Problemas especiales, definición de papeles y de metas, utilización de recursos, etc.
Establecimiento y conservación de relaciones	Orientación hacia buenas relaciones interpersonales, entre ellas las existentes entre jefe y subalterno	Orientación hacia el conflicto interpersonal o entre unidades y subutilización de otros miembros del equipo como recursos
Administración de los procesos de grupo	Orientación hacia el conocimiento de los procesos y cultura del grupo	Orientación hacia la comunicación, la toma de decisiones y las asignaciones de tareas
Análisis y negociación de papeles	Técnicas aplicadas en el esclarecimiento y definición de papeles.	Técnicas aplicadas en el esclarecimiento y definición de papeles

Las reuniones de diagnóstico pueden incluir a todo el grupo o bien a varios subgrupos, requiriendo a veces poco tiempo para identificar las fuerzas y las áreas problema. La formación de un equipo exige una reunión posterior más larga; lo ideal será que se celebre fuera del lugar de trabajo. El consultor entrevista a los participantes de antemano y organiza la reunión en torno a temas comunes. El grupo pasa a examinar las cuestiones, las clasifica por orden de importancia, estudia la dinámica en que se basan y escoge un curso de acción para introducir los cambios que juzgue necesarios. En una reunión de seguimiento, que se celebrará tiempo después, se evaluará el éxito de las medidas aplicadas.

TIPOS DE EQUIPO

Existen diferentes tipos de equipo:

- Equipos funcionales
- Equipos para resolver problemas y tomar decisiones

Los Equipos Funcionales, pueden ser fuerzas especiales designadas para integrar esfuerzos y ejecutar una tarea extraordinaria.

Un **grupo funcional** más constante lo ejemplificaría un equipo de empleados que trabajan junto todos los días en una línea de ensamble, para ensamblar televisores.

Estos equipos tienen sus propios objetivos; por ejemplo, la realización de ciertas funciones organizacionales (por lo general en forma continua). Entre los miembros del equipo existe una diferenciación de funciones. Además de las funciones de interacción, los miembros del equipo funcional desempeñan labores funcionales como parte de sus propias responsabilidades organizacionales.

Equipos para resolver problemas y tomar decisiones.

Los grupos creados con la meta de resolver problemas y tomar decisiones merecen atención especial porque sus actividades son particularmente importantes y porque la información relacionada a este esfuerzo de equipo se obtiene más rápidamente que entre los equipos funcionales. Los equipos para tomar decisiones han sido el centro de muchas controversias. Los párrafos siguientes intentarán bosquejar un panorama de esta controversia.

TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO--

- **TORMENTA DE IDEAS**

Con esta técnica se pretenden superar las presiones de conformismo en el grupo de interacción que retarda la aparición de alternativas creativas. Y esto se logra utilizando un proceso generador de ideas que alimentan todas las opciones sin impedir la crítica de ellas.

En una sesión típica de tormenta de ideas, entre 6 y 12 personas se sientan en torno a una mesa. El líder del grupo formula el problema con claridad, de modo que todos los participantes lo entiendan. Y entonces presentan, con absoluta libertad, todas las alternativas que se les ocurran en determinado lapso. No se admiten críticas, y todas las alternativas se apuntan para discutir y analizarlas.

mas adelante. El hecho de que una idea estimula a otra y de que el juicio de incluso las sugerencias más inverosímiles no se de sino hasta mas tarde alienta a los participantes a pensar lo insólito.

Con todo, la tormenta de ideas no es mas que un proceso para generar ideas.

- **TECNICAS DEL GRUPO NOMINAL**

Esta técnica limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones. Los miembros del grupo están físicamente presentes, como en la reunión del comité tradicional, pero operan en forma independiente. Es concreto, se formula un problema y luego tienen lugar los siguientes pasos:

1. Los participantes se reúnen en grupo pero antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
2. Al periodo de silencio le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, yendo alrededor de la mesa, y exponen una sola idea hasta que todas han sido expuestas y anotadas. La discusión principia cuando todas las ideas han sido anotadas.
3. El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa.
4. Cada miembro del grupo clasifica las ideas en silencio y de manera independiente. La decisión final se toma a partir de la idea que logre la clasificación global más elevada.

La principal ventaja de la técnica del grupo nominal es que permite al grupo reunirse formalmente, pero sin limitar el pensamiento independiente tanto como lo hace el grupo de interacción.

- **TECNICA DE DELPHI**

Es una alternativa más compleja y lenta, se asemeja a la del grupo nominal, salvo que no requiere la presentación física de los participantes. En efecto, nunca permite que se reúnan. Los siguientes pasos caracterizan este método:

1. El problema se identifica y se pide a los miembros del grupo aportar posibles soluciones mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
2. Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
3. Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en la oficina central.
4. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
5. Después de ver los resultados, se piden de nuevo la solución a los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
6. Los pasos 4 y 5 se repiten cuantas veces sean necesarios para alcanzar el consenso.

Esta técnica aísla a los integrantes de la influencia de otros, como no exige la presencia física de los participantes, puede utilizarse en la toma de decisiones entre grupos geográficamente dispersos.

Por ser lenta en extremo, a menudo no es aplicable cuando se necesita una decisión rápida. Además, no da origen a la rica serie de opciones que se logran con la técnica de grupo de interacción o nominal. Quizás nunca surjan las ideas que se obtienen con la dinámica Interacción directa.

Los **Equipos Permanentes**, que están juntos durante meses o años.

Un **Equipo Temporal** es la relación de individuos que trabajan interrelacionados entre sí para lograr un objetivo durante un tiempo predeterminado de días, semanas o meses.

Un ejemplo de **Equipo Temporal**, de este tipo sería la formación de un equipo especial de promoción, creado por una empresa inmobiliaria, para anunciar y vender en una nueva subdivisión industrial.

➤ CIRCULOS DE CALIDAD:

Se conoce como círculos de calidad a los grupos integrados por 5 a 10 empleados que hacen un trabajo similar o relacionado y se reúnen con regularidad para identificar, analizar y sugerir soluciones para los problemas que comparten. Se usan como medio para que los empleados participen en las metas de organización a través de sus sugerencias para mejorar el flujo de trabajo, reducir costos, etc.

El proceso de participación en los círculos de calidad empieza cuando los miembros hacen una lluvia de ideas de problemas o preocupaciones con relación al trabajo y reúnen datos respecto a estos temas. El proceso continúa cuando se generan soluciones y recomendaciones que se comunican a la dirección. Casi siempre los círculos de calidad se reúnen 4 o más horas al mes y las juntas son dirigidas por un líder de grupo elegido por el mismo. El líder no tiene un papel de autoridad, sino que sirve como facilitador del proceso de discusión.

GRUPOS AUTONOMOS DE TRABAJO

Los grupos Autónomos de trabajo están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa. En estos grupos se decide respecto a varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores. Es común que estos grupos se decide respecto a varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores. Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, que necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que registrarán. Algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina.

Aún no es claro si esta nueva técnica constituye la avanzada de una práctica que se generalizará por todo el mundo industrial. Lo indudable es que estas

innovaciones indican en forma inequívoca que existe una demanda de soluciones nuevas al balance eficiencia – elementos conductuales en el diseño de puestos.

CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS

Los equipos también son diferentes en cuando a su tamaño, longevidad, (algunos perduran durante años, mientras que otros, como las fuerzas de trabajo, pueden durar solo unos cuantos meses), la intensidad y frecuencia de la interacción, la importancia del equipo de voluntarios para limpiar el barrio.

Los equipos tienen metas y objetivos centrales, diferenciación de funciones entre sus miembros, sistemas de valores estándar o normas de comportamiento, niveles de poder e influencia y grados de cohesión.

Su formación basada a partir de 2 o más personas. También por la influencia de un líder, ya sea, asignado por el equipo o surgido espontáneamente para cubrir esa necesidad.

TODOS LOS EQUIPOS DEBEN DE HACER LO SIGUIENTE:

- Establecer metas o prioridades.
- Analizar o asignar la manera de hacer el trabajo.
- Estudiar la manera en que un grupo está trabajando, sus procesos tales como normas, toma de decisiones, comunicaciones.
- Examinar las relaciones entre la gente que realiza el trabajo.

CONDICIONES ADECUADAS PARA LA INTERACCION DEL GRUPO

- Un objetivo común,
- Valores personales homogéneos.
- Estructura adecuada de recompensa.
- Autoridad y status similares.
- Condiciones para la objetividad y el criterio abierto.
- Un trabajo de grupo satisfactorio.
- Y otras condiciones Útiles (etcétera).

INFLUENCIA DEL LIDER DENTRO DEL EQUIPO

EL LIDER Y EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO.

Todos los grupos funcionan mejor si algún individuo (individuos) desempeña la función de líder (líderes) del grupo. El líder puede estar designado formalmente para desempeñar esta función, o puede surgir entre los participantes para satisfacer la necesidad de liderazgo. De hecho, puede haber mas de un líder en cada grupo.

CARACTERISTICAS DE UN LIDER

- Contar con la confianza y respeto de los otros participantes, si quieren contribuir totalmente en el proceso grupal.
- Capaz de contar con un liderazgo situacional.
- Ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes.
- Silencioso y observador.
- Debe conocer antes que el grupo tanto la tarea como los objetivos perseguidos.

El líder no deberá de ser dominante si no que su función puede consistir en recibir información, facilitar la comunicación entre los individuos, dar mensajes e integrar todas las proposiciones para que se dé una respuesta única, unificada.

ACCIONES QUE PUEDE REALIZAR UN LIDER ANTES DE QUE DE QUE EL GRUPO SE REUNA A DELIBERAR.

1. Si se conoce previamente el problema o responsabilidad del grupo, el líder puede intentar aclarar las responsabilidades del equipo y definir mas exactamente las áreas problema. Si se conocen los problemas o las tareas antes de empezar. Puede revisar los síntomas e intentar enfocar los problemas, objetivos y necesidades.

2. El líder puede reunir todos los datos pertinentes y puede impulsar a otros para que busquen información importante antes de que el grupo empiece a interactuar.
3. Si aún no se han determinado los miembros del grupo, el líder puede influir para elegir a miembros que no solo tengan intereses comunes en la tarea y sistemas homogéneos de valores (lo que es muy conveniente, si no también a conocedores y expertos que ayudarán al grupo en el logro de sus responsabilidades.
4. El líder debe empezar solucionando participación, presentando todos los hechos pertinentes ante los miembros del equipo juntos y estimulando los para que propongan nuevas ideas. Antes de las reuniones. Deben proporcionar agendas a los participantes para que sus ideas se concentren en áreas de importancia. La agenda puede ser tan rígida o flexible como lo requiera la situación.
5. El líder puede hacer los arreglos necesarios para que las reuniones se realicen en momento adecuado, en un lugar adecuado (libre de distracciones), etc.

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA UN LIDER

- Inicia la Acción.
- Facilita un consenso
- Actúa como enlace con el mundo exterior: gerentes, otros grupos de trabajo, el sindicato.

CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Uno de los grandes problemas en el trabajo de equipo es el hecho de que no todos pueden pensar igual y que pueden surgir antagonismos y disensiones si se permite que los participantes tomen posiciones de ganar-Perder y de competencias y lucha.

El equipo que ha trabajado junto durante algún tiempo a menudo tiene una serie de problemas o preocupaciones diferentes de los que tiene el equipo nuevo.

Algunas veces, un grupo ha trabajado junto durante muchos años, pero nunca se aclararon las asignaciones básicas, o las condiciones han cambiado y las antiguas definiciones de los papeles ya no son adecuadas.

La mayoría de los equipos nunca han dedicado el tiempo adecuado para asegurarse de que todos los miembros entienden sus papeles y que se espera de ellos.

Algunas veces se puede observar que el problema básico de una unidad de trabajo es el predominio del conflicto perturbador y la hostilidad. En algunos departamentos los sentimientos de hostilidad entre los individuos y los camarillas han llegado a tanto que las personas que necesitan trabajar juntas no se hablan.

Porque se dan los conflictos dentro de un grupo de trabajo?

Se podría decir que es cuando 2 personas no se llevan bien, una de las explicaciones mas comunes es decir que sus "personalidades" chocan. En ocasiones también su status social

Se supone que la personalidad de uno es tan diferente a la personalidad del otro que no pueden funcionar de manera compatible.

COMO SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS

Para hacerle frente al conflicto, es necesario que las partes en conflicto lleguen a ciertos acuerdos:

1. Todas las partes deben ponerse de acuerdo para reunirse y trabajar para solucionar problemas.
2. Es de gran ayuda si la gente esta de acuerdo en que existen problemas, que estos problemas deben solucionarse y que todas las partes tienen alguna responsabilidad de trabajar en ellos.
3. Las personas pueden encontrar que es más fácil hacer frente al conflicto si pueden aceptar que el resultado final de la sesión de formación de equipo no es que la gente simpatice con otros si no que se comprendan unos a otros y sean capaces de trabajar juntos.

EFICACIA Y EFICIENCIAS (DE GRUPO)---

Si la eficacia de sus decisiones se define por rapidez el individuo es superior. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser mejores que el individuo. Cuando la eficacia significa el grado de aceptación que consigue la solución definitiva el grupo resulta mas adecuada. Pero la eficacia no puede considerarse si evaluar al mismo tiempo la eficiencia. Tomando esa ultima como criterio, los grupos casi siempre van a la zaga del individuo. Salvo contadas excepciones, la toma de decisiones en grupo requiere mas horas de trabajo que si una persona abordase sola en el mismo problema. Las excepciones tienden a estar representadas por aquellos en que, para lograr cantidades semejantes de

aportaciones diversas. El individuo a de dedicar mucho tiempo analizando los archivos y hablando con la gente. Como los grupos pueden incluir a personas de varias disciplinas se reduce el tiempo de la búsqueda de información. Sin embargo, según hemos señalado antes estas ventajas de la eficiencia normalmente constituye la excepción. En general los grupos son menos eficientes que las personas. Al decidir si se recurra a ellos, antes es preciso evaluar si una mejor eficacia justifica la pérdida de eficiencia.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS (De los grupos)

VENTAJAS:

-Amplitud de la información: A acumular los recursos de varios individuos contamos con mas elementos en el proceso de decisión.

-Diversidad de la información: Aparte de proporcionar varios elementos, los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión. Esto nos brinda la oportunidad de tener mas enfoques y de disponer de mas alternativas.

-Aceptación de la solución: Muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva porque la gente no acepta la solución. Pero si en la decisión participan los que serán afectados por ella y deberán intervenir en su relación, habrá mayores posibilidades de que la acepten y hagan que otros también la acepten. Ello redundo en un apoyo mas firme de la decisión y produce mas satisfacción entre quienes deben implantarla.

-Legitimidad del proceso: La sociedad moderna aprecia mucho los métodos democráticos. El proceso de la toma de decisiones en grupo se ajusta a los ideales democráticos y, en consecuencia, se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona. Cuando el que las toma no consulta a otros antes de llegar a una determinación, el hecho de que tenga poder absoluto puede dar la impresión de que la decisión es autocrática y arbitraria.

DESVENTAJAS:

-Lentitud: Se requiere tiempo para reunir a un grupo. La interacción que se realiza una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente. A consecuencia de ello los grupos tardan mas tiempo en llegar a una solución que si un individuo la tomara. Esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesita.

-Conformismo: Se dan presiones sociales en el grupo. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un elemento positivo propicia la desilusión del desentimiento, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

-Dominio de la discusión: Uno o algunos miembros a veces dominan la discusión en grupo. Sin la coalición dominante se componen de personas de capacidad baja y media, mermara la eficacia global del grupo.

-Responsabilidad ambigua: Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es el responsable del resultado final? En el caso de una decisión individual resulta patente que lo es. En una decisión colectiva, se diluye la responsabilidad de los miembros.

IMPORTANCIA

Es evidente que la información de equipos ha ido mas allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas.

Son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información. Si se componen de personas con diversas formación, las opciones producidas serán mas amplias y el análisis mas critico.

La formación de grupos de trabajo es como un sistema de sugerencias, lo que también son un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización, (suponiendo que la dirección toma en serio las sugerencias de sus empleados).

Lo que también emplica un mejor y aumento de la participación de los integrantes del equipo en el trabajo, hacia la empresa.

Le crea una manera de compromiso hacia la empresa, y o lo motiva a ser mas y mejor en su desempeño.

Los grupos normalmente tienden a tener muchos puntos en común: objetivos de grupos, diferenciación de funciones, sistemas de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión. Se desarrollaran mejores relaciones interpersonales, se satisfacen las metas personales y se producen otros dividendos positivos. Todo ello para logros personales y organizacionales simultáneamente.

Actualmente los equipos de trabajo (o teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas.

CONCLUSION

En conclusión se podrá concretar según los datos obtenidos en que el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los integrantes al ofrecer una gran oferta de ideas u/y opiniones lo que llegan a facilitar al grupo o la empresa para la toma de decisiones, y resolver el problema mas eficientemente.