

### *Comunicación y equipos de trabajo: lo que todo directivo debe conocer*

Berta Margarita Conzález Rivero\*

(Recibido: enero de 2015, Aceptado: enero de 2015)

#### RESUMEN

En el artículo se reflexiona acerca de la importancia de los equipos de trabajo. Se exponen sus características y la diferencia con los grupos. Especialmente se exponen los puntos de vista sobre el proceso comunicativo que es vital para su funcionamiento y los diferentes mecanismos que se presentan, como resultado de la experiencia en su utilización. Entre ellos sincronización, coordinación de acciones, retroalimentación, ayuda mutua, confianza, saber convencer, saber explicar su punto de vista y la sinergia. Se destaca la necesidad de que sean creados teniendo en cuenta esta concepción para que puedan ser productivos y creativos. Se señala la importancia para el mundo actual en todas las profesiones, ya que el trabajo mancomunado es una necesidad para dar soluciones innovadoras.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo, equipos de trabajo, grupo, mecanismos comunicativos, sinergia

#### ABSTRACT

The article reflexes about the importance of work team. It is explained the characteristics of them and the difference with work group. Especially it is exposed the importance of communication in their action and the various mechanisms about that category in work team. These ideas were obtain by experiences realized with them and work for many years in communicative processes. It is emphasized the necessity of be carefully in the creation of them with all their characteristics in order to be productive and creative. It is emphasized their importance in the actually and for all professionals.

**KEY WORDS:** leadership, work team, group, communication, communication mechanisms, synergy.

#### INTRODUCCIÓN

Aunque generalmente no se le da la importancia que debiera, la dirección de personas requiere en la formación de los que la realizan un conocimiento esencial sobre una de las herramientas más contemporáneas y efectivas.

El contenido de equipos de trabajo en muchas ocasiones no aparece en los currículos de los profesionales o se tratan de manera superficial. No obstante, aunque se considere que el trabajo de muchas especialidades puede realizarse de manera aislada, el mundo moderno cada vez más demuestra que esto es una necesidad hoy en día para cualquier profesional. Son muchos los procesos que requieren de más de una persona para que puedan realizarse adecuadamente.

No hay posibilidades de que se armonice la actividad de personas de diferentes puntos de vistas, conocimientos, razonamientos, etc si no hay un dominio profundo y un desarrollo de todo lo que se pone en juego en relación a la comunicación entre esas personas que se han unido para cualquier actividad.

El desarrollo de las teorías de dirección no se ha limitado a poner en el centro a los individuos aislados. Si bien se considera que sus cualidades personales son las que determinan los resultados, es necesario ir más allá. Se ha demostrado que cuando las personas se agrupan, en dependencia de su estructura y funcionamiento, pueden ser capaces de sobrepasar el rendimiento individual.

Los resultados del desarrollo de la Psicología han permitido profundizar en la Organización y han determinado que para comprender adecuadamente el

\* Profesora e Investigadora Titular berta@cpes.ub.edu

comportamiento organizacional es necesario conocer y profundizar en el fenómeno de grupo. Aunque no es un tema nuevo en esta área del conocimiento, se ha producido un cambio en las concepciones del mismo como objeto de la dirección.

Interesarse en el comportamiento organizacional es esencial no sólo para cualquier directivo sino para los que dependen de él. Mientras más conocimiento se tenga sobre los procesos y fenómenos de la Organización, así podrá llevarse a niveles superiores de desarrollo. Los nuevos paradigmas de dirección enfocan más hacia el hombre como recurso principal y a un liderazgo circunstancial que depende de la meta, las condiciones, la visión compleja de los procesos y los resultados.

El grupo no sólo ha sido una de las cuestiones importantes para el éxito en la esfera gerencial. La difícil situación económica mundial y de muchas empresas requiere de innovaciones y éstas se posibilitan mejor con la fuente de conocimientos de todos. La profundización en este tema ha derivado en ese recurso denominado equipo de trabajo que ha influido en transformaciones del propio liderazgo.

No obstante, el logro de metas y resultados de cualquier Organización no depende solo de la creación de equipos de trabajo, sino de que estos funcionen como tal. En ello es fundamental el proceso de comunicación. Lograr un nivel de interacción donde estén presentes procesos específicos que originen la integración de las personas que lo conforman es un objetivo de entrenamiento de las mismas.

El presente artículo tiene el propósito de ofrecer algunas reflexiones esenciales acerca de la concepción más actual de grupo dentro de las Organizaciones: el equipo de trabajo. Se aportan los resultados de la experiencia en relación a la temática de la comunicación que ha sido objeto de trabajo durante muchos años por la autora, así como la actividad en el trabajo con equipos.

#### **GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO**

La búsqueda de mejores resultados de cualquier Organización la lleva en su evolución histórica a la necesidad de diseñar su comportamiento en grupos pequeños.

Los grupos pequeños no solamente son placenteros para las personas sino que constituyen instrumentos

para lograr buenos resultados y realizar adecuadamente la gerencia

Hay autores, ya clásicos, como Robbins (1996), que plantean que se deberían realizar los procesos de selección, capacitación, retribución, ascenso y despido por grupos de trabajo. No obstante, este autor solo concibe su creación en estados socialistas y no en otros, porque supone que se diluye el esfuerzo individual.

Entre los tipos de grupos que se han definido en la literatura gerencial está el denominado grupo de trabajo. La aparición de esta estructura que se define por la propia Organización, logra aunar esfuerzos de miembros aislados en la consecución de un objetivo.

El grupo de trabajo para Robbins (1996) es aquel en el que se interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Según este autor, no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera un esfuerzo conjunto.

C.L. Javier (2002) lo presenta como dos o más personas que interactúan, le atribuye un carácter interdisciplinario, considerando que ellas se unen para un objetivo común.

En la exposición que hace C. Díaz Llorca (2009) le atribuye al grupo, para ser considerado como tal, objetivos iguales, posibilidades de interacción con sentimientos de unidad, que no sean ocasionales, identificados en cuanto a motivos y metas y la cohesión.

Aunque en los grupos de trabajo las personas se vinculan en torno a un objetivo común, su actividad no requiere trabajo integrado ni cooperación en términos estrictos.

Por tal razón, en los grupos de trabajo se puede presentar que un miembro se esfuerce más que otro, incluso no aporte nada, y sin embargo, se alcance la meta. Se pueden organizar por funciones, actividades, etc.

El equipo de trabajo constituye una forma superior de organización que permite utilizar los fenómenos grupales y de comportamiento grupal tanto para el desarrollo de aquella como de cada uno de sus miembros. El equipo trasciende al grupo de trabajo y está vinculado con las tendencias futuras de las Organizaciones. Es consecuente con las formas más actuales de dirección (enfoque

por procesos, estructuras planas, trabajo por proyectos, dirección por valores) (García, 2000).

El concepto de equipo de trabajo es un nivel superior al de grupo de trabajo. Para C. L. Javier (2002) está conformado por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

La mejor ilustración sobre lo que es un equipo de trabajo es el vuelo de aves en forma de "V". Según los estudiosos ¿Cuáles son las razones por las que su vuelo es en esa forma?

Los científicos descubrieron que a medida que cada ave bate sus alas genera un sustento al ave siguiente. El grupo de aves vuela en esa forma un 71% más que si lo hiciera aisladamente.

Si un ave se aparta de la formación, siente gran resistencia y de inmediato vuelve al grupo, cuando alguna se enferma o hiera es acompañada por otras. Si el ave líder se cansa, va hacia atrás y otra ave toma la punta. Las aves de atrás dan graznidos para estimular a las de adelante a mantener el ritmo y la velocidad.

El equipo de trabajo es como un vuelo en "V" de las aves, las personas tienen la convicción de que las metas pueden conseguirse poniendo en juego los conocimientos, habilidades e información de los miembros que la integran.

Por eso, en el equipo de trabajo no basta el objetivo común sino que este requiere integración, cooperación y ayuda. Se convierte en una meta compartida y se organiza más por procesos que por funciones.

Los integrantes del equipo conocen las submetas, el por qué de ellas y cada uno aporta sus competencias, reconociendo las de los demás.

La característica que distingue al equipo con respecto al grupo de trabajo es la sinergia. Esta constituye una "fuerza" que provoca que el resultado alcanzado sea superior a la suma de las aportaciones de cada una de las personas individualmente.

J. Esain (2011) alerta en cuanto a que los equipos pueden ser engañosos creyendo que trabajan como tal porque sorprenden con un resultado no esperado, pero es casual. Muy pronto se convencen de que no trabajan como equipo porque no existe la verdadera sinergia. En relación a esto el liderazgo es vital.

La sinergia aparece gracias a la integración de todos al sistema de relaciones que se crea donde prevalece la armonía y en el que es imprescindible el apoyo mutuo, la confianza, la cooperación. Cada uno aporta el máximo de sus potencialidades, logrando un resultado superior y creciendo como especialista.

S.P. Robins explica con acierto que en los equipos de trabajo se genera sinergia positiva debido al esfuerzo coordinado. Es una estructura creada para generar más producción sin incrementar insumos.

Es conveniente subrayar que la sinergia no se produce de manera automática sino que requiere el desarrollo del equipo como tal.

Este enumera varias características de los equipos, donde se destacan las siguientes: asignación de papeles, promoción de la diversidad, habilidades específicas, compromiso.

El equipo de trabajo no es simplemente una estructura, es una manera de funcionar y una actitud. En él se expresa la adecuada interrelación de lo individual y lo colectivo.

En la literatura se encuentran algunas clasificaciones de equipos de trabajo, aunque coinciden en que dependen de los integrantes y los objetivos.

Una clasificación que refleja momentos de su desarrollo es la que plantea: círculos de calidad, equipos de progreso, equipos de proceso y equipos autónomos (AITECO, 2002).

En cuanto a los equipos autodingidos se plantea que es una de las dimensiones mediante las cuales la gestión de alto rendimiento es capaz de emplear mejor a las personas (Pffifer, 2000).

El equipo de trabajo, a juicio de esta autora, es una estructura creada por la Organización, en el que se designa un conjunto de personas que no es elevado (de 5 a 12), las cuales se seleccionan teniendo en cuenta la contribución que las mismas deben hacer a la tarea, al proceso, al problema y que debe funcionar de una manera determinada basada en una comunicación eficiente, con un nivel de confianza y cooperación elevado.

El equipo, por tanto, es diverso en cuanto a los conocimientos, habilidades y características que aporta cada miembro a su actividad, también es interdisciplinar.

Trasciende los límites oficiales tanto horizontales como verticales.

Se pueden considerar ejemplos de equipos de trabajo los que se realizan en las instituciones de salud en los que se integran médicos de diferentes especialidades para discutir acerca de un paciente atendido. En él están además de los clínicos, aquellas especialidades que tienen que ver con la patología de la persona, se incluyen además enfermeros y nutriciólogos.

Otro ejemplo de equipo de trabajo es el de diferentes especialistas forenses que investigan un delito contra la vida. En él se incluyen criminalistas, instructores policiales, forenses, psicólogos, médicos, juristas, etc.

En el caso de la Ingeniería se puede apreciar en obras constructivas como carreteras o macroedificaciones donde están presentes ingenieros de diversas especialidades, ecologistas, sociólogos, epidemiólogos, diseñadores, etc. Si no se tienen en cuenta todos los especialistas necesarios en este tipo de propósito no se evitan errores irreversibles, daños irreparables y desastres.

En otros casos, en Instituciones docentes, se crean equipos de trabajo para aplicar el principio de interdisciplinariedad a un diseño curricular, o a un componente del mismo. Este puede ser un módulo. Este tipo de tarea requiere que se incorporen docentes de diferentes especialidades que puedan aportar sus conocimientos en las áreas que representan. Los integrantes de esos equipos tienen que asumir una oposición que permita por una parte, garantizar los conocimientos del área correspondiente y por otra, ceder ante el objetivo formativo común.

El equipo se caracteriza por un funcionamiento integrado, coordinado, lo que se logra con la cooperación y ayuda mutua. Sus miembros deben estar conscientes de que cada uno es necesario y que de su papel particular depende que el otro pueda aportar o contribuir a la meta.

C. Díaz Llorca (2009) en sus valoraciones sobre las características esenciales de grupo, aunque hace referencia a que la última etapa de los mismos es la del equipo, no destaca la cualidad esencial que sería el desempeño común. El propio ejemplo que da sobre las personas esperando la salida del vuelo en un aeropuerto no diferencia el grupo de un simple número de personas.

A. Codina (2006) presenta unas reflexiones acerca de las cuatro direcciones en que se han realizado apor-

tes sobre esta temática. Para él estas son: técnicas de trabajo en equipo, comportamiento de equipos de alto rendimiento, formación de equipos y roles de los mismos. No obstante no se enfatiza en la cuestión de vital importancia que es el desempeño común y las interacciones.

La estructuración y funcionamiento por equipos de trabajo aporta un conjunto de ventajas a la Organización, pero no siempre alcanza sus resultados. Ello requiere un cambio de cultura organizacional y un entrenamiento. La posibilidad de crear verdaderos equipos de trabajo es una competencia adquirida para la Organización que aprende (González, 2007).

### LA COMUNICACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

La creación de equipos de trabajo sólo constituye un paso en la gerencia de alto rendimiento, pero por sí solo no es suficiente para lograr las metas más elevadas. De ahí que haya que referirse al trabajo en equipo que es vital para el equipo de trabajo.

Es precisamente trabajar como equipo lo más difícil de lograr porque tiene que ver con los valores, las actitudes, las habilidades de comunicación y de relacionarse con personas y la capacidad de cooperación de las personas que trabajan en él. De ello depende la productividad.

Esta forma de organización requiere esencialmente una actitud para actuar en esas circunstancias. Aunque hay condiciones externas y variables específicas de los equipos que pueden influir en su desempeño, las características humanas son esenciales para lograrlo.

La comunicación es un proceso esencial en el funcionamiento de ellos. Para que el equipo trabaje como tal se deben dar un grupo de mecanismos de la interacción de sus miembros que logran la integración y la sinergia. Entre ellos están:

- Sincronización.
- Coordinación de acciones.
- Organización de la actividad.
- Retroalimentación.
- Ayuda mutua.
- Confianza.
- Saber convencer.
- Saber explicar su punto de vista

Si las personas estuvieran impedidas de comunicarse perderían tiempo esperando la acción del otro, o la ayuda que hace falta, se podrían hacer acciones similares por varios miembros, no se lograría el ajuste de los actos conjugados. Tanto si es una tarea intelectual como material, con las acciones estrictamente objetivas, es imposible lograr entre seres humanos la sincronización rápida y eficaz requerida para la calidad de una tarea. Esto afecta asimismo la complementariedad en el proceso de solución del problema o tarea. Solo la comunicación, el intercambio de contenidos, en un clima adecuado es lo que hace surgir la sinergia.

C.L. Javier (2002) señala que esa sincronización es lo que determina que no haya duplicidad de acciones. Algunas veces los equipos funcionan sin ella y varios miembros realizan la misma acción, se suplantán, valoran la misma información o se dan fallas en el proceso de producir o alcanzar el resultado.

La sincronización exige una asunción de roles, normas comunes y de responsabilidad individual y colectiva. Por otra parte, requiere que cada uno de sus integrantes tome la decisión de aportar lo mejor de sí y estar convencido que todos son necesarios para la tarea. Este es un reto del funcionamiento de los equipos porque intercambiar entre diversos especialistas necesita comunicación efectiva.

Se han realizado experimentos donde se pone en evidencia que para la realización de una tarea común es imprescindible la comunicación. Sin ella no puede lograrse la coordinación de las acciones ni la organización de la actividad. Que cada participante aporte oportunamente lo que está "demandando" la actuación del resto y que lo haga con pertinencia requiere la interacción.

Las interrelaciones que se establecen entre los miembros para coordinar lo que a cada uno le corresponde, la sucesión adecuada de acciones, la facilitación de la información o la decisión que el otro espera para poder actuar, la sincronía en la actuación es lo que da lugar a la denominada sinergia. Esta es originada por esas interrelaciones que juegan un papel de múltiples estímulos, de variados intercambios y de una retroalimentación constante en las acciones de todos los miembros que produce esa fuerza adicional, ese rendimiento superior.

A. Núñez realiza un conjunto de recomendaciones hacia las personas que participan en equipos. En esta forma de trabajo ellas deben propiciar un clima informal, desarrollar sentimientos de cooperación con el éxito del trabajo, aportar esfuerzo personal, comprometerse con las tareas y responsabilizarse con una parte (Núñez, 2002).

Si el equipo logra un trabajo adecuado, se produce mejor aprendizaje porque cada uno aprende de todos y puede desarrollar sus potencialidades.

Por su parte, C.L. Javier (2002) también plantea cualidades que deben tener las personas que se proponen trabajar en equipos. Entre ellas señala: afán de aprender, conocimiento de sí mismo, capacidad de previsión y flexibilidad.

Desde luego la cooperación exige del dirigente la capacidad de coordinar. Se refiere a que pueda "disponer armónicamente y de forma funcional y ordenada los esfuerzos para la unidad de acción y objetivo común" (Javier, 2002). Tiene que existir sincronización en la utilización de los recursos.

Para que la actividad vaya fluyendo con economía de esfuerzos y acciones es necesaria la interacción, el ajuste y la selección adecuada del aporte. De esta forma la actividad va avanzando sin esfuerzos inútiles, ni desvíos, ni retrocesos absurdos. Para lograr la coordinación cada uno de los participantes debe tener incorporadas las reglas de trabajo en conjunto. La coordinación y la cooperación facilitan la complementariedad en los saberes que se aportan.

La cooperación se refiere a una actitud de trabajo para un objetivo compartido. C.L. Javier (2002) la describe como la posibilidad de compartir planes e información, promover un clima favorable y descubrir el aporte que proporciona la propia cooperación. L. A. Rodríguez (2009) precisa la necesidad de transformar la competencia por cooperación.

El trabajo en equipo tiene la complejidad de que no elimina el individual sino que lo orienta hacia la cooperación en un fin común. A. Núñez (2000) lo iguala al de una especie de colmena, donde se respeta la dignidad e intereses particulares y se subordinan éstos a un objetivo máximo.

Por eso el trabajo en equipo debe convertirse en un fin en sí mismo y cada una de las personas actuar de forma consciente para lograrlo.

Esto es posible cuando están convencidas de que esa forma de trabajo es la mejor para la meta y que es necesario el aporte de la diversidad de cada uno.

En el equipo todos sus miembros se complementan y son capaces de alcanzar las metas no porque cada persona trabaje sino porque son capaces de trabajar integrados con su diversidad, de establecer relaciones que producen el resultado final. Por eso todos sus miembros independientemente del tipo de aporte, son necesarios y tiene igual valor.

Cada una de las funciones de comunicación juega un papel en el alcance de los objetivos del trabajo conjunto. Aportar la información necesaria, con rigor y responsabilidad, lograr codificarla en correspondencia con la especialidad que representa y con la posibilidad de recepción del resto de los integrantes es vital.

Los miembros del equipo tienen necesariamente que retroalimentarse. Esto influye en la sincronización y la coordinación de las acciones. Para ello tiene que haber una escucha activa, de manera que se demande y aporte lo necesario. Cuando existe buena retroalimentación se evitan los conflictos y malos entendidos.

Por otra parte, la cooperación depende en buena medida de la efectividad de la comunicación. La cooperación en tanto percepción y aceptación del otro no significa renuncia de sí mismo. Tiene que existir un equilibrio para que el equipo funcione. Si un miembro del equipo es demasiado cooperador, reprimiendo por disímiles motivos sus intereses y papel, el equipo no funciona. De igual forma sucedería cuando la persona no negocia, no coopera y se aferra a sus intereses, llegando a excluirse del trabajo conjunto.

La negociación y el acuerdo mutuo tienen como premisa la honestidad admitiendo la expresión de los conflictos abiertamente. Esto se logra sobre la base de la confianza en que se logren relaciones e interacción efectivas para funcionar.

L.A. Rodríguez (2009) resalta la importancia de la comunicación en el sentido de desarrollo de habilidades para dialogar y discutir. Refuerza la necesidad de que los miembros reconozcan el valor de esas habilidades. Aprender a escuchar el punto de vista del otro.

A juicio de R. Sotillo (2000) "la economía emocional es la suma de intercambio de sentimientos entre nosotros y cada encuentro se puede evaluar en una escala (de lo emocionalmente tóxico a lo nutritivo). Aunque esta operación es esencialmente invisible puede traer enormes beneficios al nivel de vida de un equipo".

Durante el trabajo en equipo se pone en juego actitudes y percepciones mutuas. La clara imagen del otro y de sí mismo, así como la autoestima y estimación de los demás determina que se actúe con confianza y ética en el logro de los objetivos. La autovaloración adecuada y la comprensión mutua hace que se asuman adecuadamente los diferentes roles y se respete el aporte de los demás.

La complejidad del trabajo en equipo lleva a Robbins (1996), desde épocas ya pasadas, a darle un valor esencial a la confianza. La considera una cualidad vital que debe desarrollar el equipo. Esto solo es posible cuando los miembros creen en la integridad y capacidad de los demás. Cada miembro refleja en alguna medida las cinco dimensiones que este autor señala acerca de la confianza mutua: integridad, capacidad, consistencia, lealtad y apertura.

Cuando existen dificultades en cualquiera de esos aspectos de la comunicación, se pierde un tiempo valioso en buscar las vías para funcionar, para actuar con respecto al objetivo del equipo.

De ahí la importancia de las habilidades comunicativas y las características adecuadas para las relaciones con los demás. El trabajo en equipo también contribuye al desarrollo de ellas. No solo se ponen en juego en este tipo de relaciones sino en la vida laboral y personal. Desarrolla tanto al colectivo como a la personalidad.

Los integrantes de un equipo de trabajo requieren la capacidad para el intercambio de saberes y esfuerzos. Son necesarias habilidades para la escucha, para la retroalimentación activa, para aceptar diferentes puntos de vista, para expresar adecuadamente las ideas, para dialogar, para variar el comportamiento cuando sea necesario, para captar las necesidades de los otros, prestar adecuadamente atención, etc.

La capacidad de negociación, de solución de las diferencias y la disposición a integrarse a un esfuerzo común son determinantes en la calidad y oportunidad de los resultados.

Existen habilidades que están vinculadas a la calidad de la comunicación en los equipos que aunque no se expresan simultáneamente, sí puede identificarse el momento adecuado para aportarlas o por demanda de otros participantes. Son vitales las de persuadir, percibir las reacciones del otro, control emocional, actualizar información almacenada, retroalimentar, entre otras.

Para lograr eficacia en la comunicación entre los que interactúan, R Cepeda (2007) considera el desarrollo de las habilidades de escucha activa, la de respuesta comprensiva y expresión propositiva.

El desarrollo de habilidades comunicativas para el trabajo en equipo puede considerarse uno de los requisitos de sus integrantes. A esto se une el cambio en la cultura organizacional y la asimilación de valores y actitudes positivas hacia los demás.

#### **CONFORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**

El equipo de trabajo es una estructura creada para desarrollar una tarea o un proyecto y él existe el tiempo que tarda en realizarse.

Suelen ser multidisciplinarios o integrados por especialistas de diferentes esferas, como se ha expresado anteriormente. No existe una fórmula para aplicar rigidamente porque si está creado para realizar un proceso, cada uno de los eslabones esenciales del mismo deben estar presentes en una persona del equipo. El equipo de trabajo tiene que estar plenamente justificado por la complejidad y tipo de tarea que debe resolver. La tarea debe requerir de la combinación de conocimientos, habilidades y competencias diferentes para que, en armonía, aporten lo que conduce a su solución.

A veces, como señala A. Núñez (2000) la conformación de los equipos se fuerza para adaptarlo al líder o coordinador del mismo. La designación de éste no se debe al rango o cargo que ocupa en la organización sino por la idoneidad con respecto al contenido esencial del proceso o tarea que tiene asignada el equipo.

La decisión de formar un equipo debe estar originada por la complejidad de la cuestión a resolver. Hay cuestiones que no lo requieren y es más provechoso el trabajo individual. Cuando se asignan a un equipo las tareas que deben ser resueltas por personas específicas, constituye un derroche de recursos intelectuales que solo

encarece el resultado. Según Paz Quiñones (2007) "los equipos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia".

En los equipos, además de los conocimientos, las personas deben aportar sus actitudes y habilidades comunicativas. Cada miembro del equipo debe comprometerse a la cooperación, a la responsabilidad propia y del colectivo.

El arte del dirigente estriba en lograr, como expresa Cortese (2002) "descubrir el talento colectivo". Esto significa que los ojos del dirigente deben ver más allá de cada uno de los especialistas, deben detectar el conocimiento y la fuerza creativa que no está en ninguno de ellos, sino en su conjunto.

Requiere lograr la complementariedad de sus miembros, tal como las aves en su vuelo en "V". Cada una en un lugar diferente del vuelo, con una tarea diferente, pero todas, aportando al vuelo. Todas son necesarias, pero no duplican su papel ni el rol ni el lugar. Por eso en el equipo hay que pensar en todos los componentes necesarios a la tarea de que se trate, evitar la idea de identidad. Esto lleva a reflexionar en capacidades diversas y en características personales.

Es bueno subrayar que no se trata de poner a trabajar varios especialistas en una tarea, sino en coordinar diferentes especialidades que se complementan para que de manera integral resuelvan bien una cuestión.

Crear equipos de trabajo no es simplemente unir a personas para resolver una tarea, sino crear un sistema complejo de relaciones y comunicación que en la actualidad constituye objeto de estudio de diferentes teorías vinculadas a la complejidad.

Pero ello no se puede impedir que se creen como instrumentos de avanzada en la organización y que cada vez se aprovechen más los aportes de sus teóricos para profundizar en su conocimiento y utilidad.

#### **DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Aunque los equipos de trabajo surgen sobre la base de las potencialidades de las personas al actuar en conjunto y por las relaciones que son capaces de establecer, ellos no se crean ni se desarrollan de forma espontánea.

Para lograrlos se requiere de un determinado esfuerzo, conocimiento y habilidades generales. En muchas ocasiones se tiene la certeza de haberlos creado y en la

práctica no funcionan como tal. No se trata, como se ha expresado, de escoger un número de personas talentosas y ponerlas a trabajar juntas para resolver una tarea porque pueden no funcionar como equipo. Si esto ocurre se dilata la solución, se pierden mejores soluciones y se malgastan recursos intelectuales.

L. Cremades (2000) hace un análisis valioso para la comprensión del funcionamiento de los equipos de trabajo.

Plantea que los mismos como sistema cumplen los requisitos de cualquier otro. No pueden verse aislados porque se encuentran en una relación jerárquica con otros de nivel superior. Estos últimos tienen una dependencia obligada con respecto a aquellos.

El autor valora tres de los principios de los sistemas compartidos por el equipo de trabajo. Uno de ellos es el de limitaciones que se refiere a que el rendimiento máximo del equipo está determinado por el rendimiento del peor de sus componentes. Otro principio es el de nivel de "profundidad" que está dado por el hecho de que un mismo acontecimiento puede tener varias lecturas. Según la profundidad de la lectura así es el nivel en que se analiza.

El último principio es el de la capacidad de cambio (metanoia) posibilidad de captar de diferente manera la realidad, capacidad de aprender para hacer algo que antes no podía hacerse.

La mayor divisa está en la convicción de que "no depende de mí, depende de todos. Pero que dependa de todos, significa que depende en buena parte de mí" (Cremades, 2000).

Durante el trabajo en equipo se aplican estrategias, coordinaciones, procedimientos y métodos de equipo. (Anón, 2007) El equipo de trabajo es más bien un proceso que va progresando, sobre la base de la honestidad y la comunicación. Puede ir alcanzando etapas de profundidad y eficiencia, donde se manifiesta la sinergia con mayor solidez. H. Fainstein (2007), manifiesta que la confianza es la esencia del equipo operando.

Como es sabido las normas surgen de los propios miembros por su interacción, pero hay cuestiones que requieren la atención inmediata del equipo. Una de las cuestiones se refiere a los resultados y los criterios para medir el desempeño. Al delimitarlos, en ellos se incluyen

aspectos que no sólo se orientan a la meta, sino al propio desarrollo del equipo, como comprensión de los objetivos, efectividad del liderazgo, efectividad en la solución de problemas, comunicación y aportes.

Las reuniones son una vía para la eficacia del equipo. Desde luego, esto sólo se logra si se cuidan aspectos formales y de contenido (Gordon, 2000).

La profundización de los conocimientos sobre cómo se produce el desarrollo de los equipos de trabajo es temática insoslayable de los que forman parte de ellos y los que utilizan este recurso para resolver tareas importantes y proyectos innovadores.

## 6. CONCLUSIONES

El trabajo en equipos constituye hoy una necesidad de la mayoría de las profesiones. Difícilmente se realiza alguna actividad del desempeño de los profesionales en la que no se necesite el concurso de varias personas.

Para todos aquellos que realizan la actividad de dirigir constituye una necesidad adquirir la competencia de crear y desarrollar equipos de trabajo. Este es una estructura que trasciende al grupo de trabajo. Se inscribe en las más modernas concepciones de la dirección.

Al conformar los equipos, todos los que forman parte de él deben tener en cuenta que ellos exigen saber trabajar en equipo. La comunicación se convierte en la esencia de su buen funcionamiento y de alcanzar su nivel. Si existen dificultades en ella, no es posible el trabajo en equipo. Por eso, una de las metas está dirigida a entrenar a las personas en esa forma de trabajo.

Por otra parte, es imprescindible profundizar en todas aquellas teorías y ciencias que brindan sus aportes al comportamiento organizacional. Cada vez más le permitirán a los que dirigen esclarecer los sistemas y subsistemas complejos que constituyen sus recursos y son objeto de su gestión.

No puede existir coordinación de esfuerzos sin una buena comunicación. Tampoco es posible la sinergia que es fuerza de masas, superior a la suma de todos los individuos, si no se ponen en práctica las habilidades comunicativas. En el trabajo del ingeniero esta es una necesidad insoslayable para la que debe ser preparado.

El futuro de la solución de los grandes problemas que tiene la humanidad se orienta hacia la competencia en el

individuales, sino del dominio de los procesos grupales y de la concepción de los equipos de trabajo que prospectivamente serán equipos de carácter internacional.

### SEMBLANZA DEL AUTOR

Berta Margarita González Rivero. Centro para el perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba. Dra. en C. Psicológicas, Diplomada en Gerencia de la Innovación, Profesora e Investigadora Titular. [berta@cepes.uh.cu](mailto:berta@cepes.uh.cu)

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AITECO (2002). Equipos de trabajo, (documento en línea). Disponible <http://www.AITECO.com/equipos1.htm>

Anónimo (2007). Trabajo en equipo, (Documento en línea). Disponible en [www.aulafacil.com/trabequipo/lecc](http://www.aulafacil.com/trabequipo/lecc).

González, B (2007). La organización que aprende, (Documento en línea) Disponible en [www.monografias.com/admon/finanzas](http://www.monografias.com/admon/finanzas).

Cepeda, S R (2007). Talleres de integración, comunicación y trabajo en equipo, RIE.

Codina, A (2006). Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales, (Documento en línea) Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/trabajo\\_en\\_equipo\\_enfoques\\_y\\_aportes\\_principales](http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales).

Cortese, A. (2002). Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo, (documento en línea). Disponible en <http://www.latinindex.com>

Cremades, I (2000). Descubrir el bosque: dirección y participación en equipos de trabajo, EDI.

Davenport, Th (2000). *Capital humano*. Ira edición, Gestión 2000.

Díaz, C (2009). Desarrollo de habilidades para trabajo en grupo, (documento en línea). Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo\\_habilidades\\_para\\_trabajo\\_en\\_grupo](http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo_habilidades_para_trabajo_en_grupo)

Essén, J. (2011). Jefe: ¿buscamos sinergia... o lo hacemos como Ud quiere?. (documento en línea). Disponible en [http://elepem.org/contenido/articulo/jefe\\_esa\\_n.htm](http://elepem.org/contenido/articulo/jefe_esa_n.htm)

Espinosa, V. (2007). Trabajo en equipo, (documento en línea). Disponible en [www.monografias.com/trabajos10](http://www.monografias.com/trabajos10).

García, O. (s/f). Desarrollo de equipos de trabajo, IBEGER.

Javier, C.L. (2002). La unión hace la fuerza (Documento en línea) Disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/management>.

Núñez, A. (2000). Trabajo en equipo ¿existe el equipo ideal?, (documento en línea) Disponible en <http://contenido.monster.es/toros/tais/>.

Ordóñez, B. (1997). *Teamwork: Ppor qué trabajamos en equipo?* Consultores, Argentina.

Paz Quiñónez, Ho. (2007). La comunicación y el equipo de trabajo, (documento en línea). Disponible en <http://www.degerencia.com/art>.

Pfiffer, J. (2000). *La ecuación humana*. Ira edición, Gestión 2000.

Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional*. 7ma edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Rodríguez, L.A. (2009). El arte de la comunicación. Aprendizaje para el trabajo en equipo. Fotocopia impresa.

Sotilla, R. (2000). Inteligencia emocional en los equipos de trabajo, (documento en línea). Disponible en [www.capitaleemocional.com/art](http://www.capitaleemocional.com/art).

