

Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes

Performance of work team for changing organizations

Sandra Estrada Mejía

Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia

sestrada@utp.edu.co

Resumen— El trabajo presenta un modelo para afrontar el desempeño en equipos de trabajo a través de la evolución organizacional. En dicho modelo, se esbozan una serie de elementos, objetivos y procesos que mostrados en cada fase del ciclo de vida organizacional, permiten identificar los roles y estrategias para los involucrados en los diferentes equipos de trabajo.

Palabras clave— Equipo de trabajo, Evolución, Modelo, Organización Cambiante.

Abstract— This paper presents a model to confront the performance in work team through the organizational evolution. In this model, a series of elements, objectives and processes are outlined that shown in each phase of the organizational service life, allow to identify the rolls and strategies for the involved ones in the different teams.

Key Word — Changing Organization, Evolution, Model, Teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la humanidad, el ser humano es gregario, lo cual significa que constantemente está buscando socializar desde grupos familiares, sociales, religiosos, profesionales, entre otros.

Las organizaciones buscan alcanzar objetivos, para lograrlo se requiere reunir las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias individuales para generar resultados superiores a los alcanzados individualmente, en este sentido el equipo de trabajo está asociado a la sinergia presentada entre los integrantes.

El modelo de equipo de trabajo propuesto le permitirá a una organización cambiante lograr los resultados planeados al contar con las personas indicadas en el desarrollo de las actividades.

II. ORGANIZACIÓN CAMBIANTE

Como se menciona en [2] una organización cambiante es “un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósitos claros,

definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo en su capacidad de visualizar y crear un futuro que tenga significado para la empresa, sus empleados y la sociedad”.

Características

Las organizaciones cambiantes se caracterizan, como se muestra en [4], por tener:

- **“Comunicación efectiva:** se da a través del debate y el dialogo, es multidireccional, amplia y abierta, ya que las personas están empoderadas en la organización.
- **Decisión concertada:** la toma de decisiones se da en forma conjunta y autónoma, el equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.
- **Liderazgo organizacional:** los líderes inspiran, buscan trascender con poco protagonismo en el desarrollo del sistema. Subraya la importancia de la polivalencia y el respeto por la diferencia.
- **Visión futurista:** se hace hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional, se da preponderancia a la prevención y predicción. Gestiona el cambio.
- **Resultados sinérgicos:** con beneficio a largo plazo”.

Igualmente este tipo de organizaciones está enmarcada en el ciclo de vida, el cual puede ubicarse en fases de acuerdo a su evolución empresarial, como se muestra a continuación.

Fases

En la actualidad, las organizaciones propenden por la sostenibilidad, para lo cual en [2] se definieron las siguientes etapas de evolución empresarial:

- **“Fase de Renovación:** Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un

mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos.

- **Fase de Estructuración:** Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema.
- **Fase de Creación Futurista:** Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes.
- **Fase de Reinención:** Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional.
- **Fase de Conservación:** Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar continuamente los propuestos, con relación al entorno en el que operan”.

Para que estas organizaciones evolucionen y pueda trascender debe manejar un proceso de aprendizaje adecuado para cada una de fases.

III. DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE TRABAJO

Las autoras asumen la definición de Fainstein (1999) quien afirma que “los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces)”¹ y agrega que “Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros”²

El desempeño en equipos de trabajo requiere de tres requisitos indispensables:

- **Interdependencia:** referido a que los integrantes reconozcan que necesitan no sólo sus habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias sino las de los otros para poder alcanzar los objetivos propuestos.
- **Interacción:** donde cada uno de los miembros del equipo cumple un rol que le complementa con los demás integrantes.

- **Identidad:** encaminado a definir y ser coherente con los valores, creencias, costumbres comunes, que permitan identificar al equipo con único.

Es importante saber que “la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo”³.

Objetivos

El desempeño en equipos de trabajo tiene como objetivos primordiales los siguientes:

- **Generar ideas:** permite identificar causas para generar soluciones a una determinada situación.
- **Planear acciones:** se busca identificar la secuencia de actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- **Analizar y reflejar datos:** donde se deben estudiar las causas y efectos que llevaron a una determinada situación.
- **Lograr consenso:** necesario para incrementar el sentido de pertenencia y motivación de cada uno de los integrantes del equipo.
- **Afianzar la sinergia:** para aportar desde los conocimientos y experiencias de cada uno en el logro de los objetivos comunes obteniendo resultados superiores a los que se obtendrían individualmente.

Estos objetivos se cumplen en la medida en que en el desempeño de equipos de trabajo se interrelacionen los siguientes elementos.

Elementos

En la Figura 1, se muestran los elementos necesarios para el proceso de desempeño en equipos de trabajo. Son ellos:

- **Talento:** capacidad para desempeñar o ejercer una actividad que se ponen al servicio del equipo de trabajo.
- **Respuesta:** es el resultado que se obtiene al identificar, analizar y aprovechar las diferentes oportunidades.
- **Concentración:** proceso psíquico que consiste en focalizar la atención en los objetivos o resultados esperados por el equipo.
- **Objetivos comunes:** propósitos o metas que los integrantes del equipo esperan alcanzar y para lo

¹ FAINSTEIN, H. N. (1999). El trabajo en equipo en las organizaciones. [on line 10 de Agosto de 2009]. Disponible en internet <http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed31999.html>

² Ibid

³ ESCAT C., M. (2002). Equipo de trabajo y trabajo en equipo. [on line 12 de Agosto de 2009]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/equipo.htm#mas-autor>

cual se crean opciones o alternativas válidas para lograrlo.

- **Distintas posiciones:** es expresar y respetar los puntos de vista cada uno de los participantes del equipo de trabajo.
- **Diferentes roles:** es asumir una posición necesaria para el equipo a fin de poder minimizar los efectos negativos o distorsionadores y maximizar los efectos positivos.
- **Responsabilidad compartida:** es la virtud colectiva de establecer un estilo de trabajo en el que todos los miembros trabajan por la eficiencia del equipo.

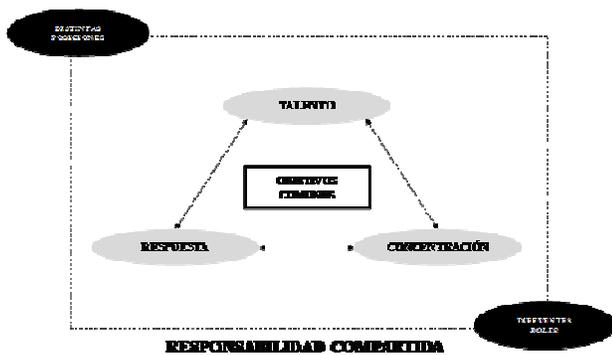
confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;

- deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios⁵.

V. MODELO DE APLICACIÓN

La propuesta de modelo Figura 2 identifica los elementos y procesos del desempeño en equipos de trabajo y su importancia en la fase en la cual está la organización.

Figura 1 Proceso para el Desempeño en Equipos de Trabajo



IV. PROCESO

Las autoras están de acuerdo con Koontz y Weirich (2004) cuando afirman que “no existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones...”⁴. Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- “los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones,

Fase de renovación

Objetivo:

Eliminar miedos, inseguridades y confusiones a los seguidores.

En esta fase el generar ideas cumple el papel principal. El equipo debe:

- Conocer los objetivos del equipo de trabajo
- Identificar las causas de la situación
- Generar nuevas formas de abordar una situación
- Comprender mejor las decisiones

Tener en cuenta:

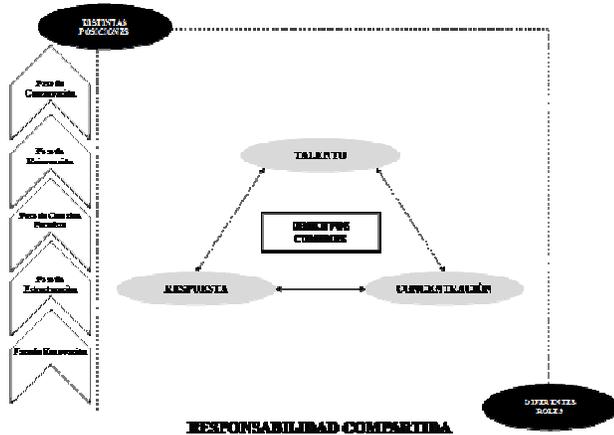
- El equipo utiliza la creatividad para generar soluciones a la situación
- El respeto por las personas y por las ideas es vital
- Las ideas presentadas deben ser viables

Estrategias:

- Generación de ambiente favorable para los integrantes del equipo
- Comprensión de la situación actual
- Conocimiento de las causas que llevaron a la situación actual
- Establecimiento de soluciones oportunas y viables que faciliten alcanzar los logros establecidos

⁴ KOONTZ, H. y WEIRICH, H. (2004). Administración, Una perspectiva global. Edición McGraw Hill, México.

⁵ Ibid

Figura 2 Modelo de Desempeño en Equipo de Trabajo**Fase de estructuración****Objetivo:**

Proporcionar inspiración y dotar de sentido el quehacer organizacional a través del clima de confianza y aprendizaje.

En esta fase se planean acciones, por lo tanto el equipo debe:

- Alinear los objetivos personales con los organizacionales
- Identificar las actividades que se deben realizar para lograr los objetivos
- Generar los procedimientos necesarios para alcanzar los resultados establecidos
- Aumentar la calidad del trabajo

Tener en cuenta:

- El equipo conoce el quehacer organizacional
- Los integrantes reconocen sus habilidades y destrezas

Estrategias:

- Mantenimiento del clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos establecidos
- Organización de las actividades propuestas
- Determinación de los resultados específicos
- Articulación de competencias individuales con actividades planeadas

Fase de creación futurista**Objetivo:**

Permite la satisfacción de motivaciones personales y grupales.

El facilitar el análisis y reflejo de datos es vital en esta fase, por eso el equipo debe:

- Identificar las causas y efectos de las diferentes situaciones
- Satisfacer la motivación extrínseca de los miembros del equipo
- Reducir los tiempos de respuesta
- Disminuir los gastos generados por el equipo
- Aumentar la efectividad del equipo

Tener en cuenta:

- El equipo debe realizar análisis interno y externo que afecte la situación
- Los resultados obtenidos son más que la suma de los resultados individuales
- La colaboración entre los integrantes es importante para alcanzar los resultados esperados

Estrategias:

- Conocimiento del entorno
- Esclarecimiento de la relación causa – efecto para cada situación
- Identificación de los elementos motivacionales para cada integrante del equipo
- Generación de información con los datos obtenidos

Fase de reinversión**Objetivo:**

Propiciar el autoguiarse, autodirigirse y automotivarse en todos los integrantes, sin que pierdan de vista las metas y objetivos grupales.

Al fortalecer el consenso se afianza el resultado de esta fase, para lo cual se debe:

- Fortalecer el espíritu colectivista y el compromiso con la organización
- Respetar los diversos puntos de vista
- Aceptar diversas soluciones
- Interiorizar las metas y objetivos grupales
- Reconocer las habilidades y destrezas individuales

Tener en cuenta:

- La responsabilidad es importante
- Para lograr consenso se necesita escuchar activamente
- El sentido de pertenencia se fortalece cuando se forma parte activa del equipo

Estrategias:

- Desarrollo del crecimiento personal
- Participación asertiva en la toma de decisiones
- Incremento del sentido de pertenencia al lograr consenso

Fase de conservación

Objetivo:

Confrontar madura y objetivamente la evaluación o retroalimentación entre todos los miembros.

Esta fase se encamina a afianzar la sinergia donde cada integrante del equipo debe:

- Aportar conocimientos y experiencias para el desarrollo de las actividades
- Generar resultados superiores a los alcanzados individualmente
- Adquirir mayor conocimiento e información para el logro de actividades
- Permitir posiciones críticas sobre las ideas planteadas
- Conocer lo que se ha realizado bien y mal para el mejoramiento continuo del equipo

Tener en cuenta:

- La posición objetiva y clara de cada individuo
- Los cambios que se deben realizar para mejorar el proceso
- La sinergia debe facilitar el logro de los objetivos

Estrategias:

- Evaluación y asimilación de las recomendaciones dadas
- Generación de propuestas de mejoramiento continuo del equipo
- Aceptación de los roles que se desempeñan de acuerdo a la situación

La Tabla 1 muestra la consolidación del modelo propuesto para el desempeño de equipos de trabajo.

Tabla 1 Consolidación del Modelo de Aplicación para el desempeño en equipos de trabajo

FASE	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
<p>RENOVACIÓN Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos</p>	<p>Eliminar miedos, inseguridades y confusiones a los seguidores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los objetivos del equipo de trabajo 2. Identificar las causas de la situación 3. Generar nuevas formas de abordar una situación 4. Comprender mejor las decisiones 	<ol style="list-style-type: none"> a. El equipo utiliza la creatividad para generar soluciones a la situación b. El respeto por las personas y por las ideas es vital c. Las ideas presentadas deben ser viables 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ambiente favorable para los integrantes del equipo • Comprensión de la situación actual • Conocimiento de las causas que llevaron a la situación actual • Establecimiento de soluciones oportunas y viables que faciliten alcanzar los logros establecidos
<p>ESTRUCTURACIÓN Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema</p>	<p>Proporcionar inspiración y dotar de sentido el quehacer organizacional a través del clima de confianza y aprendizaje.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear los objetivos personales con los organizacionales 2. Identificar las actividades que se deben realizar para lograr los objetivos 3. Generar los procedimientos necesarios para alcanzar los resultados establecidos 4. Aumentar la calidad del trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> a. El equipo conoce el quehacer organizacional b. Los integrantes reconocen sus habilidades y destrezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos establecidos • Organización de las actividades propuestas • Determinación de los resultados específicos • Articulación de competencias individuales con actividades planeadas
<p>CREACIÓN FUTURISTA Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes</p>	<p>Permite la satisfacción de motivaciones personales y grupales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las causas y efectos de las diferentes situaciones 2. Satisfacer la motivación extrínseca de los miembros del equipo 3. Reducir los tiempos de respuesta 4. Disminuir los gastos generados por el equipo 5. Aumentar la efectividad del equipo 	<ol style="list-style-type: none"> a. El equipo debe realizar análisis interno y externo que afecte la situación b. Los resultados obtenidos son más que la suma de los resultados individuales c. La colaboración entre los integrantes es importante para alcanzar los resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno • Esclarecimiento de la relación causa – efecto para cada situación • Identificación de los elementos motivacionales para cada integrante del equipo • Generación de información con los datos obtenidos
<p>REINVENCIÓN Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional</p>	<p>Propiciar el autoguiarse, autodirigirse y automotivarse en todos los integrantes, sin que pierdan de vista las metas y objetivos grupales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el espíritu colectivista y el compromiso con la organización 2. Respetar los diversos puntos de vista 3. Aceptar diversas soluciones 4. Interiorizar las metas y objetivos grupales 5. Reconocer las habilidades y destrezas individuales 	<ol style="list-style-type: none"> a. La responsabilidad es importante b. Para lograr consenso se necesita escuchar activamente c. El sentido de pertenencia se fortalece cuando se forma parte activa del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del crecimiento personal • Participación asertiva en la toma de decisiones • Incremento del sentido de pertenencia al lograr consenso

FASE	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
CONSERVACIÓN Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar los propuestos, con relación al entorno en el que operan continuamente	Confrontar madura y objetivamente la evaluación o retroalimentación entre todos los miembros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aportar conocimientos y experiencias para el desarrollo de las actividades 2. Generar resultados superiores a los alcanzados individualmente 3. Adquirir mayor conocimiento e información para el logro de actividades 4. Permitir posiciones críticas sobre las ideas planteadas 5. Conocer lo que se ha realizado bien y mal para el mejoramiento continuo del equipo 	<ol style="list-style-type: none"> a. La posición objetiva y clara de cada individuo b. Los cambios que se deben realizar para mejorar el proceso c. La sinergia debe facilitar el logro de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y asimilación de las recomendaciones dadas • Generación de propuestas de mejoramiento continuo del equipo • Aceptación de los roles que se desempeñan de acuerdo a la situación

VI. CONCLUSIONES

- Una organización cambiante para poder permanecer en el mercado necesita tener una buena sinergia al interior de sus equipos de trabajo para de esta manera se genere valor agregado a su quehacer organizacional.
- El modelo presentado permitirá que la organización cambiante lograr los resultados planeados al contar con las personas indicadas en el desarrollo de las actividades.
- Es importante detectar el estado de madurez del equipo de trabajo para con el fin de identificar las necesidades motivaciones, personales y grupales que coadyuven al mejoramiento del clima y de la cultura organizacional.
- El desempeño en equipos de trabajo dentro de la empresa, permite incrementar la productividad y por ende facilitar una mejor competitividad en el mercado a fin de obtener la sostenibilidad de la empresa.

[4] KOONTZ. H. y WEIRICH, H. (2004). Administración, Una perspectiva global. Edición McGraw Hill, México.

[5] RESTREPO DE O., L. S. y otras. (2009). Los seres humanos en la transformación organizacional. Rev

REFERENCIAS

- [1] ESCAT C., M. (2002). Equipo de trabajo y trabajo en equipo. [on line 12 de Agosto de 2009]. Disponible en internet:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/equipo.htm#mas-autor>
- [2] ESTRADA M., S. y RESTREPO DE O., L. S. (2007) Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio. Encuentro internacional en administración, ASCOLFA, Santiago de Cali, Colombia.
- [3] FAINSTEIN, H. N. (1999). El trabajo en equipo en las organizaciones. [on line 10 de Agosto de 2009]. Disponible en internet
<http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed31999.html>