

Centro de Cibernética Aplicada a la Medicina (CECAM)

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

Lic. Eva M. Cathcart Portuondo

Prof. Fidel Cathcart Roca

Centro de Cibernética Aplicada a la Medicina (CECAM)

(Calle 146 núm. 1511 Esq. 31 Playa, Ciudad de La Habana, Cuba.

CP 11600, Teléfono (537) 271- 1354 eva@cecam.sld.cu_).

Téc. Ciro Otero Herrera

Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM)

RESUMEN

En nuestros días, es muy común encontrarse con quienes defienden a ultranza el trabajo en equipo; pero realmente lo que encierra este concepto tan utilizado no se conoce a fondo. Cada persona juzga el asunto de diversa manera, cada cual tiene su propia experiencia y aún dentro de una misma empresa hay varios equipos que no todos funcionan igual. Con este artículo, nos acercamos a algunas de las peculiaridades de este tipo de trabajo, que pudiera desarrollarse en una empresa cualquiera; ellas se refieren a: la cantidad de sus integrantes, características de los líderes, etapas por las que atraviesa un equipo y métodos para fortalecerlo, entre otras. Finalmente, en las conclusiones se demuestra que con la cohesión del trabajo en equipo se lograra el éxito de éste.

Palabras clave: trabajo en equipo, sinergia, líder, grupo, capital humano, capital emocional, sitios *web*, empresa, organización.

INTRODUCCION

Desde tiempos inmemoriales, el Hombre para poder vivir ha necesitado siempre del trabajo; de hecho, su desarrollo y evolución estuvieron muy sujetos a éste.

Aún en nuestros días, el trabajo sigue modificando al Hombre, lo continúa transformando y a través de su tarea un individuo nos revela su personalidad e individualidad.

Desde la Antigüedad, ya el hombre primitivo trabajaba en colectivo. Sin embargo, hoy día se afianza más esta idea y se habla del trabajo en equipo constantemente; parece que a pesar del uso de *Internet*, las comunicaciones y el enorme desarrollo de la tecnología no desaparecerá el trabajo en conjunto. Por tanto, si nos preguntaran si el trabajo en equipo es un término nuevo o si es una nueva forma de crear en sociedad, evidentemente, la respuesta sería no. Pero lo cierto es que, aunque sea un término tan manejado por todos, muchas veces no conocemos exactamente lo que significa trabajar en equipo y todo lo que entraña este tema.

En esta investigación tratamos el estudio del trabajo en equipo y algunas de sus peculiaridades por considerar que el tema tiene mucha importancia en el mundo empresarial de hoy, dominado por la idoneidad, la competencia y la superación creciente de un personal que cada vez más requiere mayores conocimientos para poderse mantener inmerso en él y enfrentar los procesos y/o tareas automatizadas que surgen constantemente.

DESARROLLO

¿Cuál es el término más correcto a emplear, “trabajo en equipo” o “trabajo en grupo” ? Primeramente, sería bueno destacar por qué planteamos *trabajo en equipo* y no *trabajo en grupo*; pues existen individuos que manejan ambas expresiones como equivalentes y no es así.

Relativo a grupo

Algunos autores señalan que un grupo existe cuando, al menos, lo integran dos personas y el límite superior, en cuanto a cantidad de miembros, se establece a partir de la posibilidad de una íntima interacción entre ellos, o sea, la posibilidad de que mantengan contacto frente a frente. Un grupo podrá estar formado por 20 ó 30 personas, si entre ellos es posible el contacto, la interacción e influencia mutua.

No se ha definido un número óptimo de miembros en un grupo, porque esto dependerá de las funciones sociales que tenga asignadas y de los objetivos que se proponga. No obstante, se ha descubierto que la máxima participación en grupos se logra cuando el número de sus miembros es de 7 ± 2 .¹

Consideremos lo que significa *grupo*, según los diccionarios *Pequeño Larousse Ilustrado* y el de la *Lengua Española*; además de otras definiciones:

Grupo: Conjunto de personas o cosas reunidas en un mismo lugar. Conjunto de personas que tienen opiniones o intereses iguales.²

Conjunto de individuos que comparten un interés común. Individuos que son interdependientes frente a una situación o acontecimiento que afecta a un miembro y, en tal caso, pasa probablemente a afectar a todos sus integrantes.³

Relativo a equipo

Según el *Diccionario de la Lengua Española* y el *Larousse Ilustrado*:

Equipo: Grupo de personas profesionales o científicas organizadas para una investigación o servicio determinado.⁴

Acción de equipar. Grupo de personas para un fin determinado: un equipo de redactores, de fútbol, etcétera.⁵

Un equipo consiste en una agrupación de personas (usualmente pocas), con un objetivo común, con habilidades complementarias y métodos de trabajo.⁶

Según lo anteriormente expuesto, un grupo pueden ser dos, pero pudieran ser veinte. Un equipo es mucho más pequeño, más reducido.

Resumiendo los conceptos o definiciones anteriores podemos plantear que cuando hablamos de *grupo* es un concepto mucho más amplio; es más general; cuando hablamos de *equipo* nos referimos a pocas personas encaminadas a hacer algo común, aún cuando cada una cumple funciones específicas; hay mayor especificidad en un equipo. La actividad concreta que va a realizar ese número pequeño (mínimo) de personas en la que ejecutará determinada tarea podemos denominarla *trabajar en equipo*.

Ahora bien, ¿Por qué trabajar en equipo? ¿Por qué en un mundo como el de hoy se impone cada vez más este *slogan*, si el Hombre en su batalla por ganarle a la ciencia crea máquinas y se acomoda en función de poder dirigir su trabajo desde lejos, desde su propia casa (*teletrabajo*) y de forma individual que casi roza con el aislamiento de la sociedad?

Ante nosotros, tenemos el reto: un hombre que no se conformó y luchó incansablemente por desarrollarse y llegó a convertirse en un ser social y, por otro lado, un individuo que opta por transformarse en un ser virtual; una persona a merced del misterio insospechado que resultan las redes ciberespaciales.

Fundamentación del porqué se impone trabajar en equipo en el mundo de hoy

El trabajo debe ser en equipo porque de esta forma se puede:

--Alcanzar un objetivo común a varias personas, de manera más eficiente.

--Compartir la información, pues es superabundante y hay que discernir,

Con la introducción de las Nuevas Tecnologías de la Información (NTI) se hace necesario hacer una empresa nueva que esté dotada, al menos, de una gran mayoría de herramientas que permita ofrecer óptimos servicios a los clientes (INTRANET, EXTRANET, comercio electrónico, herramientas de trabajo colaborativo), donde prime la Calidad y la Productividad. El término *Productividad*, insertado actualmente, ya sea en una pequeña o mediana empresa o en una corporación, gigantesca transnacional, sociedad o compañía; dado en su concepto dinámico significa: *el mejoramiento continuo del trabajo; hacer cada vez mejor las cosas* ⁷

Como hemos podido apreciar se impone el trabajo en equipo en la organización empresarial de hoy. Ahora bien, ¿Cómo deben ser los integrantes de esos equipos para que el trabajo funcione? ¿Qué requisitos deben tener los individuos que trabajan en equipo?

Soñar con un equipo ideal: ¿Cómo son los individuos que laboran con éxito en equipo?

- Piensan y actúan de forma no lineal.
- Modifican de forma significativa y fundamental el mundo.
- Aceptan los cambios que se producen en su entorno y el acelerado crecimiento; son optimistas para trabajar duro y divertirse con ello. Hacen historia.
- Tienen como premisa: Correr riesgos. Esta disposición al riesgo puede originar fracasos. Las empresas deben tolerar un cierto grado de éste.
- Aceptan el fracaso y aprenden de ello. Aprenden también de los errores y son cuidadosos para no volver a cometerlos.
- Escuchan lo que opina el cliente. Lo que es bueno para el cliente, es bueno, desde luego, para usted. ⁸

Un *Equipo de trabajo* se reúne para realizar una tarea y es conveniente precisar de un orden para lograr el objetivo. ¿Quién es el encargado de llevar el orden en el equipo? ¿Quién dirigirá a los individuos de un equipo?

Todos los equipos de trabajo tienen un jefe o líder.

Reflexionaremos acerca de quién dirige un equipo, o sea, puntualizaremos algunas de las tantas cualidades que debe tener un líder:

- Más que cultivar el *seguidismo*, han de desarrollar el liderazgo entre sus seguidores: han de crear líderes.
- No precisa ser carismático; lo que necesita es comunicarse bien con los demás.
- Dar sentido a nuestros esfuerzos, establecer sinergias y permitir sentirnos contribuyentes a la empresa. Nos hará participar de una aspiración común de futuro.
- Debe tener una consecución de resultados y la satisfacción profesional de sus colaboradores,
- Ser competentes e íntegros, con un comportamiento ejemplar.

- Conocerse bien, ser auténticos, intuitivos, capaces de aprender continuamente, dominar sus emociones.
- Empáticos, optimistas, con sentido del humor, eficientes, conscientes del valor y potencial de sus colaboradores; receptivos, creadores de equipos de buen rendimiento, con ideas claras, perseverantes, seguros de sí, comprometidos y con buena capacidad de análisis y síntesis.
- Interesados en el desarrollo de sus colaboradores, capaces de obtener lo mejor de éstos, dispuestos a ayudarlos en sus dificultades.

A estos individuos no les es difícil encontrar a otros que les sigan.⁹

Hemos podido apreciar algunas de las características de los individuos de un equipo y los jefes de éstos. Pudiéramos pensar que si tenemos un colectivo ideal para formar un equipo y un buen jefe que los oriente, en tal caso, no hay problemas; pero no es así, las cosas no tienen por qué marchar a las mil maravillas. En la actualidad, que funcione o no un equipo es una preocupación a nivel internacional.

En un equipo es muy importante lograr la sinergia que según el *Larousse*, es: *Asociación de varios órganos para la producción de un trabajo.*¹⁰ También es definida como *efecto donde el resultado total del equipo es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.*¹¹

También encontramos en la Red otras propuestas de definiciones para este vocablo. Nuestra intención no es reiterar un concepto conocido, sino dejar bien aclarado que si usted pertenece o es un miembro de un equipo de trabajo y en su medio no se genera sinergia, alértese, pues es el indicador número uno de que las cosas no funcionan bien. Además de existir sinergia en el equipo, éste debe transitar por varias fases para consolidarse: *afiliación, poder, realización y madurez*. Estos términos pueden variar según la literatura; pero, en esencia, el significado es el mismo.

La *afiliación* corresponde a la etapa inicial, en la cual los integrantes se conocen, atienden a las preferencias y características de los demás miembros del grupo y fijan los objetivos. En esta etapa, lo principal es conocerse, es la base para este trabajo. Dentro de esta fase, deberá asegurarse que todos los miembros se conozcan, exterioricen sus inquietudes, comenten sus objetivos, compartan sus experiencias y aclaren sus habilidades y conocimientos. Es el momento en que pueden salir o entrar miembros al equipo; de suceder posteriormente, causaría un desequilibrio.

La fase de *poder* se da en el instante de integrarse: hay un espíritu de equipo. Los miembros empiezan a tener confianza y cada uno realiza aportaciones tendentes a conseguir el objetivo. En esta etapa, se empieza a gestar la inercia, que más adelante será la base para lograr la sinergia. Normalmente, en esta etapa surge un líder, cuya función es moderar las reuniones, apoyar las ideas, estimular la comunicación entre los integrantes, facilitar el diálogo y retroalimentar a los integrantes respecto a sus conductas.

La realización del equipo se da al haberse integrado: ya se conocieron (*afiliación*) y ya hay quien dirija y modere las reuniones (*poder*). Es la fase productiva del trabajo en equipo y en ella se responde a los problemas de manera eficiente. El líder ahora sólo facilita el proceso de toma de decisiones y ayuda al equipo a formar un plan de acción. Es muy importante puntualizar que el líder no es el "jefe", no va a mandar, ni a ordenar, ni a exigir. El líder sólo servirá para facilitar el proceso de trabajo en equipo, pero no lo va a dirigir.

Finalmente, en la etapa de *madurez*, el equipo ya trabaja solo. Cada uno de los miembros sabe qué hacer y cuándo. El líder en esta etapa sólo interviene para

solucionar algún conflicto que se suscitara. El objetivo de formar un equipo es llegar a esta etapa y trabajar en ella.¹²

Aún cuando en un equipo concuerden todos sus elementos, el jefe siempre tiene que prestar especial atención a sus integrantes.

Existen procesos bien estudiados y fundamentados para motivar a los colegas de un equipo y así contribuir al éxito de éste. La razón de ser de la empresa son sus empleados; no ya solamente llamados su capital humano, sino *capital emocional*. En la búsqueda por mantener la excelencia de la empresa y la satisfacción del personal es que surgen estos procesos, los que consisten en:

Entrenamiento

Se debe realizar de forma secuencial y sistemática. Es importante evaluar cómo están las habilidades de los empleados y ayudar a mejorarlas, en caso, de que se detecten fallas, debido a ciertos factores como edad y cambio de tecnología, entre otros.

Dentro de este proceso también está el *Entrenamiento por inducción* que no es más que un entrenamiento primario que recibe el operario que recién ingresa a la empresa. Esto es muy importante, porque así se le ofrece confianza al personal nuevo, que puede saber mucho y ser algo muy bueno para la empresa descubrir esto, pues de forma acelerada podría transmitir los nuevos conocimientos y en el caso de que no estuviera al tanto de todos los pormenores del trabajo, debido a que es joven y se está iniciando en la vida laboral, pudiera aprender con mayor seguridad.

Cuando un nuevo personal ingresa a la empresa, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Describirle la empresa, el papel que desempeña dentro del panorama nacional e internacional, el equipo de trabajo con el cual se va a enfrentar, las condiciones laborales, etcétera.

- Presentarle a un tutor, quien será el que le enseñe a realizar las tareas básicas, lo guiará y será más que su intermediario dentro del trabajo, su confianza. Es bueno escoger un personal preparado para esto, pues una muestra de falta de ética pudiera ser catastrófico.

- Cursos de refrescamiento: Diplomados, Maestrías, Congresos. A veces es conveniente primero que se superen y si son trabajadores buenos y tienen determinados años de experiencia se admite facilitarles descanso; un descanso muy particular porque aunque no estén en el trabajo activo se están preparando y adquiriendo conocimientos que después pueden poner a disposición de la empresa. Cuando se invierta en un curso, la persona que asista a éste debe ser la ideal para revertir en su empresa el conocimiento recibido.

Eliminación de las causas de insatisfacción laboral

Hay que estar pendientes de los trabajadores de la empresa y tratar de adivinar qué piensan y qué sienten; y sería muy bueno además si el jefe tratara de averiguarlo sin tener que depositar esa responsabilidad en nadie más. Si usted quiere dirigir y ser jefe, defienda a sus trabajadores.

Pudiera existir entre éstos: *Frustración, Aburrimiento y Alienación*; son algunos de los factores que pueden afectar al personal.

La gerencia deberá detectar e inactivar estos problemas y buscar soluciones. ¿Cuáles? fiestas, paseos, chequear cómo está el *confort* básico de los empleados (comedor, baños, etcétera).

Introducción de nuevas estrategias motivacionales

Si aún con toda la gestión empresarial para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores existen problemas, no se puede desistir; hay que continuar buscando soluciones: Intente involucrar en las decisiones a los trabajadores de los respectivos equipos de su empresa. Realice actividades para fortalecerlo; reuniones para estrechar la comunicación horizontal. Esta no lleva jerarquías, no lleva papeles, ni reuniones, ni agendas; sino sencillamente plantea los problemas frente a frente (*face to face*).

Promover y/o incentivar

Estimular el mejoramiento continuo en la producción. Incentivar al personal y luchar por retener en la empresa a los mejores trabajadores. ¹³

Mediante un ejemplo sencillo, analizaremos el funcionamiento de un equipo de trabajo dedicado a crear sitios *web* educativos. Ellos pertenecen a una Empresa de Informática. Veamos el entrelazamiento del trabajo.

Primeramente, para entender la articulación de cada uno de los componentes del equipo, nos referiremos a los protagonistas que en él laboran.

1. Propuesta del personal para trabajar en un Departamento dedicado al *Web* con fines educativos

- a) Jefe del Proyecto: Esta persona dirige el equipo y puede ser el jefe y además ser dentro del equipo cualquiera de los componentes que lo forman: él o ella pudiera ser la persona que está contemplada en b), en c), en d) o en e).
- b) Profesional de la comunicación: Pudiera ser un comunicador social, un periodista, un sicólogo, un sociólogo, un especialista en Español, especialista en Historia o, de manera general, un especialista en Letras.
- c) Profesional para el diseño: Compuesto por un diseñador gráfico.
- d) Programador: En el *Web* se necesita dominar más de un lenguaje de programación (PHP, ASP, XML, JAVA, JavaScript, JSP, XHTML, XSLT). También conocer DHTML, que aunque no es un lenguaje de programación, es una tecnología que presenta variados elementos para hacer que nuestras páginas *web* sean más dinámicas. Debe tener uno o más programadores: un cibernético-matemático, un Ingeniero Informático o, de manera general, un Analista de Sistemas Informáticos.
- e) Profesional de la pedagogía: un Licenciado en Educación.

2. Breve explicación del funcionamiento del equipo *web*

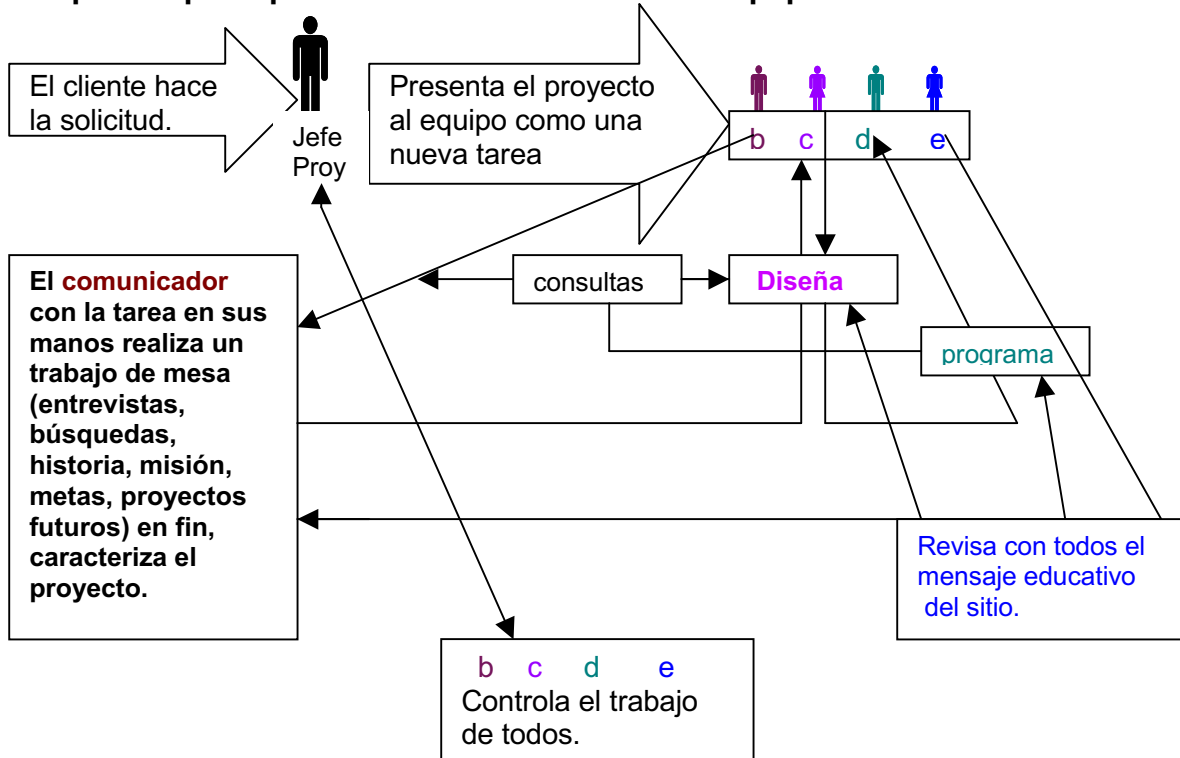
El Jefe del Proyecto presenta al equipo el “propósito” del trabajo. Con él, con anterioridad, ya hablaron los clientes. El jefe es el que, primeramente, se pone en contacto con “los de afuera”, le da la tarea al equipo y les habla del compromiso y la responsabilidad para asumir este nuevo reto.

A partir de aquí, el Profesional de la Comunicación sale en la búsqueda de más información y para ello utiliza vías bien conocidas u otras, según su creatividad (entrevistas, historia, metas). Entregará toda la información obtenida (desglosada y clara) al Diseñador; éste hará un diseño que consultará, las veces que sean necesarias, con el profesional de la comunicación o con los clientes para lograr que el producto esté conciliado con las distintas partes.

Una vez terminado el diseño, se le hace entrega al o los Programadores y, en dependencia de las herramientas informáticas a utilizar y la más óptima programación, estará en contacto directo con el diseñador.

Como sitio educativo, el pedagogo chequeará que cada texto, cada botón, la navegabilidad del sitio y la disposición de la información siempre transmita un conocimiento, un mensaje y que se adapte al público, al cual irá dirigido el contenido del sitio, que sea armónico y constituya un producto educativo desde cualquier punto de vista. El o la pedagogo se vincula con todos los del equipo y viceversa.

3. Esquema que representa la interactividad del equipo:



Cada uno de los eslabones del equipo (pudieran ser en total 5 ó 6 integrantes) conoce bien su labor y la defiende. Cuando decimos; conoce bien, queremos decir conoce perfectamente.

Con el mismo afán y compromiso de la tarea todos opinan; pero siempre respetando cada uno su especialidad. Todos los componentes interactuando; pero delimitando bien funciones y responsabilidades.

En este equipo, en particular, al igual que en cualquier otro que sea multidisciplinario, no es aconsejable que quien diseña tenga que programar o viceversa. Tampoco debe ser que quien busca la información, tenga que diseñar y, a la vez, programar.

CONCLUSIONES

- El equipo tiene que conocer la tarea que va a ejecutar y cómo desarrollarla para así obtener resultados.

- Necesita tener un líder.
- Cada integrante tiene que conocer su tarea específica para realizar la tarea general del equipo. Para lograr un buen funcionamiento, sus integrantes deben estar motivados para que el trabajo resulte con creatividad, eficiencia y productividad.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo surgió de una discusión como parte de la unidad modular *Fundamentos de la Administración Informática* del módulo de *Gestión Automatizada de la Salud Pública*, perteneciente a la Maestría de Informática en Salud (MIS) que se imparte en el CECAM y de la cual uno de los autores fue alumno.

Si hemos contribuido a la polémica actual que existe sobre este tema, nos sentiremos hondamente satisfechos y vale nuestro agradecimiento a aquéllos, sin quienes no hubiera sido posible esta investigación:

- ❖ Al Profesor de la unidad modular de la MIS y Director del CECAM, Dr. Athos Sánchez Mansolo; guía e incansable promotor del trabajo en equipo en nuestro Centro,
- ❖ A la Profesora de la unidad modular de la MIS, Dra. Esperanza O’Farrill Mons por ser sus clases un motivo de inspiración sin límites a la investigación, la publicación, la polémica, el intercambio de ideas y mucho más.
- ❖ A la Licenciada en Sociología Ana María Ibarra, Sala del INHEM, por sus acertadas indicaciones y consulta de materiales.
- ❖ A la Lic. Rosario Parodi Esteva y la Profesora MSc. Mercedes Causse Cathcart de la Universidad de Oriente por sus notables correcciones como especialistas de la Lengua Española.

BIBLIOGRAFIA

1. González, J. Técnicas de trabajo en grupos. La Habana: Centro Nacional de Superación. Ministerio de Cultura; 1991.

2. Pequeño Larousse Ilustrado. La Habana: Ediciones Revolucionarias del Instituto Cubano del Libro; 1968. p.519.

3. Allan, F. C. “Gestión de información en las organizaciones.” En: Ponjuán Dante, G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI; 1998. p. 95-196.

4. Diccionario de la Lengua Española. 20ª ed. Madrid: Editorial Espasa-Calpe; 1996. p.599.

5. Pequeño Larousse Ilustrado. La Habana: Ediciones Revolucionarias del Instituto Cubano del Libro; 1968. p.414.

6. Ricardo, B. Emprendedores de la mesa redonda. PYME [en línea] [17 de junio de 2002]; Disponible en:

http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/emprendedoresde_la_mesa_redonda.htm

7. Ponjuán Dante, G. "Conceptos, variables y componentes de la gestión." Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI; 1998. p. 1-54.

8. Soumitra, D. El comercio electrónico, el mercado del futuro. Publikation-deutschland. [En línea] [20 de mayo de 2002]; Disponible en: <http://www.publikation-deutschland.de/content/archiv/archiv-esp/00-03/art4.html>

9. Enebral, J. Líderes y seguidores. Gestión del Conocimiento. [En línea] [20 de mayo de 2002]; Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jose_enebral_fernandez/lideres.htm

10. Pequeño Larousse Ilustrado. La Habana: Ediciones Revolucionarias del Instituto Cubano del Libro; 1968. p. 946.

11. Ricardo, B. Emprendedores de la mesa redonda. PYME [en línea] [17 de junio de 2002]; Disponible en: http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/emprendedores_de_la_mesa_redonda.htm

12. Ricardo, B. Emprendedores de la mesa redonda. PYME [en línea] [17 de junio de 2002]; Disponible en: http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/emprendedores_de_la_mesa_redonda.htm

13. Ricardo, S. Análisis y discusión de los factores primarios para lograr establecer un equipo humano de alta *performance* en granjas porcinas. Acontece. [en línea] 1999 [20 de mayo de 2002]; Disponible en: <http://www.acontece.com.ar/0120.htm>