
TRABAJO EN EQUIPO
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Ysabel Perdomo

Intituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo

IUTET

RESUMEN

El artículo contiene una revisión teórica, con el propósito de reflexionar sobre el trabajo en equipo visto como una aptitud propia de cada individuo. Dicha reflexión está basada en los fundamentos teóricos de estudiosos y especialistas en trabajo en equipo y talento humano. El trabajo en equipo se establece como toda una filosofía organizacional, una forma de pensar diferente, un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa con los objetivos de la empresa. El mismo, obedece más a la empatía, conexión emocional y visión compartida de sus integrantes. En este sentido, se concluye que el trabajo en equipo facilita que el trabajador deje de ser un simple eslabón en la cadena, limitándose a cumplir órdenes, recibiendo a cambio una recompensa económica que le permite satisfacer sus necesidades básicas, para ser considerado una persona con todas sus competencias y potencial que puede satisfacer mediante el trabajo.

Palabras claves: trabajo en equipo, visión compartida, dominio personal.

ABSTRACT

This paper has a teorical review with the purpose of reflecting about the team work seen as an individual aptitude. Such a relectión is based on teories sintetized by specialistis in team work is stabilished as an organizational phylosophy, a diferent way of thought, a way to win discovered by companies to get a real compromise with its objetives from te worker. This day obeys to the empathy, emotional links, and the share vision.This paper concludes that to work in team facilitates to the worker to be something better leaving the feeling of being just a part of the shain doing what the boss orders, receiveng an economical prize which satisfy basic needs to be considered a person with competences to do a satisfactory labor.

Key words: Teamwork, shared vision, personal domain.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías, procesos de cambio, programas de integración regional y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas. Además, que las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Por otra parte, la centralidad estratégica de las personas en las organizaciones contemporáneas se abre paso hacia una nueva pertinencia: las personas. Por consiguiente, los valores en los individuos y en las organizaciones han tenido que cambiar de una postura individualista y cerrada a una de trabajo en equipo, de mayor apertura.

TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

De marea que, Trabajo en equipo no significa solamente trabajar juntos. Es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa con los objetivos de la empresa. La adopción de la verdadera filosofía de trabajo en equipo en una organización, y de sus técnicas, puede atraer a la empresa éxitos en rendimiento personal colectivo, que impulsen la productividad.

Corresponde a la gerencia motivarlos con funciones bien definidas, con un liderazgo participativo que le de la oportunidad de tomar en cuenta sus opiniones, participar en las decisiones y en todo aquello que conlleve a cohesiones de equipos que cumplan sistemáticamente con los planes que la gerencia se ha propuesto alcanzar. La gerencia debe tener presente, que los logros y resultados de un equipo siempre son mayores que la suma de los logros y resultados individuales de sus integrantes.

Sobre la base de lo planteado, este artículo presenta una revisión teórica sobre los aspectos característicos del trabajo en equipo como herramienta de gestión del talento humano en las organizaciones, para trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada para el logro de los objetivos organizacionales.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es una aptitud propia de cada persona. Ciertamente no se debe confundir trabajar en equipo con equipo de trabajo. Son dos conceptos que van de la mano pero que poseen diferentes significados. Según Robbins (2004), el Trabajo en Equipo es una expresión espontánea, natural, que obedece más a la empatía, conexión emocional y visión compartida de sus integrantes que a elementos de índole formal o administrativos impuestos por agente exógenos. Aún cuando trabajan por un objetivo común, no existen imposiciones ni compromisos, reina la intradisciplina,

identificación y la coestima.

Así mismo, Blanchard (2006, p.71), afirma que el trabajo en equipo "es la habilidad de trabajar juntos por una visión común. Es la habilidad de dirigir los logros individuales hacia los objetivos de la organización. Es el estímulo que permite a la gente común conseguir resultados no comunes".

Así mismo, Blanchard (2006, p.71), afirma que el trabajo en equipo "es la habilidad de trabajar juntos por una visión común. Es la habilidad de dirigir los logros individuales hacia los objetivos de la organización. Es el estímulo que permite a la gente común conseguir resultados no comunes".

42

Mientras que, como lo refiere Robbins (2004), los equipos de trabajo son el resultado de la agrupación de personas con competencias específicas y desarrolladas que al alinearse producen sinergia y agregan valor. Responden a la planificación y ordenamiento de la empresa, es ella quien determina quienes y cuanto tiempo han de entrelazar sus conocimientos en pro de una meta específica.

Mientras que, como lo refiere Robbins (2004), los equipos de trabajo son el resultado de la agrupación de personas con competencias específicas y desarrolladas que al alinearse producen sinergia y agregan valor. Responden a la planificación y ordenamiento de la empresa, es ella quien determina quienes y cuanto tiempo han de entrelazar sus conocimientos en pro de una meta específica.

Por otra parte, los equipos de alto desempeño, se caracterizan porque el jefe pocas veces da órdenes, los objetivos son conocidos y aceptados por todos. En consecuencia, hay pocas dudas por lo que las normas son al equipo lo que el estilo de liderazgo es al individuo, pueden ser eficientes e ineficientes, y pueden ser revisadas y cambiadas bajo determinadas condiciones, por lo que todo miembro de un equipo de alto desempeño debe tener sentido de pertenencia, sentido de propiedad del proyecto, participar en actividades tanto

Por otra parte, los equipos de alto desempeño, se caracterizan porque el jefe pocas veces da órdenes, los objetivos son conocidos y aceptados por todos. En consecuencia, hay pocas dudas por lo que las normas son al equipo lo que el estilo de liderazgo es al individuo, pueden ser eficientes e ineficientes, y pueden ser revisadas y cambiadas bajo determinadas condiciones, por lo que todo miembro de un equipo de alto desempeño debe tener sentido de pertenencia, sentido de propiedad del proyecto, participar en actividades tanto

formales como informales de formación de equipos y sentido de que el éxito del individuo está vinculado al éxito del proyecto.

De manera que, el trabajo en equipo trata de valores, actitudes, sentimientos y destrezas. Berry (2004), refiere que el autentico trabajo en equipo implica una reunión de personas con capacidades complementarias que trabajan en colaboración para cumplir un propósito muy importante. Al igual que un ambiente facultado, en el trabajo en equipo hay de por medio sentimientos de cooperar en lugar de competir, de trabajar de manera interdependiente. Entre los sentimientos que prevalecen en el trabajo en equipo están el vínculo con los compañeros, el compromiso con el esfuerzo del grupo y el orgullo por las realizaciones conjuntas.

formales como informales de formación de equipos y sentido de que el éxito del individuo está vinculado al éxito del proyecto.

De manera que, el trabajo en equipo trata de valores, actitudes, sentimientos y destrezas. Berry (2004), refiere que el autentico trabajo en equipo implica una reunión de personas con capacidades complementarias que trabajan en colaboración para cumplir un propósito muy importante. Al igual que un ambiente facultado, en el trabajo en equipo hay de por medio sentimientos de cooperar en lugar de competir, de trabajar de manera interdependiente. Entre los sentimientos que prevalecen en el trabajo en equipo están el vínculo con los compañeros, el compromiso con el esfuerzo del grupo y el orgullo por las realizaciones conjuntas.

TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO (TEAMWORK)

1.- Comunicación abierta y sincera: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. La colaboración se caracteriza por una comunicación constante, abierta y sincera. En este sentido, Blanchard, Randolph y Grazier (2006), refieren que el flujo libre de la comunicación es una piedra angular del trabajo en equipo. La comunicación debe darse en todas las direcciones: de arriba hacia abajo (del jefe hacia sus colaboradores). De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe) y horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Según Drucker (2002), para que una empresa sea considerada orientada a la comunicación requiere que todo gerente pregunte, ¿Quién necesita qué información, dónde y cuándo? Compartir abiertamente la información pertinente, considerar las opiniones de otro, forjar las decisiones con los aportes de todos, conocer personas de diferentes unidades dentro de la cadena de servicio: alimentan las sensaciones de unión tan fundamental para el trabajo en equipo. Refiere que el autor en mención que una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación.

2.- Complementariedad: en el trabajo en equipo se fusionan aportes individuales de tal manera que todo es la suma de sus partes. Es precisamente la diversidad de personalidades, antecedentes, experiencias y perspectivas que le imprime vitalidad y energía a los procesos de colaboración.

3.- coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

4.- Confianza y empatía: es importante que entre los miembros del equipo exista una buena relación de trabajo,

cada persona debe confiar en el buen hacer del resto de sus compañeros. Para Berry (2004),

Perdomo Ysabel

la confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados y crea un lazo entre los integrantes en la creencia que el resto de los miembros no tomarán ventaja sobre ellos.

Por consiguiente, esta confianza le lleva a aceptar y anteponer el éxito del propio equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Además cada miembro debe estar seguro de su trabajo y del que lleva a cabo sus compañeros.

5.- Responsabilidad compartida en los resultados: inicialmente esto puede comenzar con capacitación cruzada, que tiene el beneficio de dar flexibilidad en la planificación del trabajo y de permitir a los empleados complementarse el uno al otro. Además de eso, lleva a los empleados de trabajo especializados hacia responsabilidades mayores y más generales. Esto mejora tanto el valor del personal para la organización, como su capacidad de actuar en función del mejor interés de la de la organización y no sólo de su posición.

6.- Comparta los beneficios: mientras se anima a los empleados a cambiar, desde ser contribuyentes individuales hacia ser miembros de equipos, ese proceso será más fácil si los premios son orientados también al nivel del grupo. En esto es donde los programas de incentivos pueden ayudar. En vez de premiar a un solo ejecutor destacado, es importante asegurarse que el programa de incentivos recompense, tanto o más, el trabajo de todos.

Por consiguiente, cada uno de estos principios contribuye a afianzar las relaciones interpersonales entre cada uno de los miembros del equipo con el fin de trabajar de manera coordinada para el logro de los objetivos organizacionales.

TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Según Palomo (2007), la mayoría de las personas están mucho más satisfechas cuando no solamente hacen el trabajo sino que participan en la programación, organización y control del mismo. De allí que, el trabajo en equipo facilita que el trabajador deje de ser un simple eslabón en la cadena, limitándose a cumplir órdenes, recibiendo a cambio una recompensa económica que le permite satisfacer sus necesidades básicas, para ser considerado mediante el trabajo. Por tanto, el trabajo en equipo proporciona importantes ventajas para los individuos que lo integran, entre los cuales destacan:

Satisface la necesidad de afiliación; al sentirse miembro de un grupo y ser aceptado y apoyado por los demás componentes del mismo. Así mismo, aumenta la seguridad personal; puesto que las decisiones son analizadas y discutidas por todo el equipo que, por otro lado, respaldará y apoyará las decisiones adoptadas por cada uno de sus miembros, trabajando individualmente, así el todo es mayor que la suma de sus partes.

Se establecen sistemas de comunicación e información más eficaces, reduciendo el miedo a opinar, hacer sugerencias o críticas por parte de los compañeros. Se logra un mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo, puesto que las metas del equipo se relacionan con los objetivos organizacionales.

A través del trabajo en equipo se logra un mayor volumen de información, conocimientos y habilidades, favoreciendo así el desarrollo potencial y las competencias de los miembros del equipo. Igualmente, mejora del clima laboral, al existir una comunicación más abierta, conocer los objetivos que se persiguen y mejorar las relaciones interpersonales.

De la misma manera, permite afrontar con mayor éxito tareas complejas, la diversidad de competencias, formas de generar ideas que confluyen en el grupo a través de la integración de sus miembros, aumenta su creatividad, competencia para solucionar problemas, entre otros.

Por otra parte, el trabajo en equipo facilita a la organización la dirección, control y supervisión del trabajo, basado en el autocontrol individual y el control del grupo. Además fomenta la socialización, permitiendo la transmisión de los valores, cultura y filosofía que imperan en la organización.

De igual manera, permite el desarrollo de una actividad grupal, que potencia la implicación y el compromiso entre los miembros del equipo y en relación a los objetivos y al proyecto organizacional, proporcionado a la coordinación entre los miembros del grupo y entre éste y los restantes grupos y entre éste y los restantes grupos de la organización. Por consiguiente, el trabajo en equipo mejora la satisfacción, a todos los niveles, al poder satisfacer más fácilmente, sus necesidades de desarrollo y de relación. Por tanto, se produce una disminución de la rotación y del absentismo.

CONSTRUYENDO EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida, sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos y por práctica. Así mismo, para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros, sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente.

Al respecto, Robbins (2004), refiere que para alcanzar un desempeño eficaz un equipo necesita tres tipos de habilidades. En primer lugar necesita gente con experiencia técnica. En segundo lugar, gente con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones correctamente. Finalmente, gente que sepa escuchar, dar, recibir retroalimentación y solucionar conflictos.

La Visión Compartida es la esencia del aprendizaje en equipo, es la alineación con la visión compartida para crear los resultados que todos realmente quieren, ya que despierta el compromiso de mucha gente. La visión compartida según Sege (2007), se refiere a la nece

TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

alidad de la organización de desarrollar una filosofía organizacional plasmada en una visión de largo plazo que oriente sus actividades. Ésta disciplina, busca la necesidad de compartir dicha visión con todos los miembros de la organización.

De este modo, todos deberían estar comprometidos en una misma imagen del futuro de la organización, la misma que debe servir para el uso de la tensión creativa como fuerza impulsora del desarrollo organizacional. Así mismo, el autor en mención señala que cuando un equipo esta alineado con la visión compartida se transforma en un microcosmo para aprender a través de toda la organización.

La base del aprendizaje de un equipo es el dominio personal de sus componentes y se desarrolla con la visión compartida. El dominio personal según Sege (2007), es el cimiento de las visiones compartidas, es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. Permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concretar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal colectivo.

Sin embargo, según el autor en mención, hay equipos formados por personas con elevado dominio personal, de gran talento, formación, con grandes habilidades y que durante cierto tiempo comparten una visión y, en cambio, no consiguen aprender porque no han logrado esta alineación continuada.

El aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica. Para Senge (2007), es precisamente esto lo que falta en los equipos de las organizaciones modernas. El proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un ir y venir entre la práctica y el desempeño.

Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto. Se requiere ámbitos de prácticas conjuntas para desarrollar aptitudes colectivas de aprendizaje. La disciplina del aprendizaje en equipo supone un dominio de las prácticas del diálogo y la discusión. Implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se

Perdomo Ysabel

oponen: conflictos enfrentados, rutinas defensivas, supuestos y guerras de abstracción.

Por consiguiente, según Robbins (2004), las razones básicas por las que las compañías se organizan en torno a equipos se debe fundamentalmente para empoderar a los empleados y así obtener una contribución más integral y para incrementar la producción organizacional.

EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Eduardo Rivas, Jhonn Ireland, Leonard Berry, realizaron una investigación basada en un modelo de valores de las empresas desarrollado por Berry. Las empresas escogidas fueron aquellas cuya actividad implica contacto intenso con los clientes, catalogadas como excelentes por el IESA, la Revista Producto y Venezuela Competitiva en 2005, entre las cuales destacan Arturo's, Automercados Plaza, Avón, Fé y Alegría, La Venezuela de Antier, Farmatodo, entre otros. Se le ofrecieron catorce alternativas y el 90% señaló el trabajo en equipo como uno de los valores y prácticas más importantes en estas organizaciones. Las relaciones entre las persona adquieren más importancia, se basa en la confianza y la amistad entre ellas y existe un gran deseo de formar parte de un equipo.

Del estudio se deduce que la cultura de las empresas venezolana es colectivista, es el grupo el que impera sobre lo individual. Es evidente que este aspecto de la cultura organizacional remite a la práctica de relaciones basado en la confianza.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (2004), establece que la gestión del talento humano esta representado por las personas y las organizaciones. las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones las cuales dependen de individuos para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados, lograr sus objetivos estratégicos y alcanzar el éxito. De la misma manera, las personas dependen del trabajo para subsistir y alcanzar sus objeti

TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

vos personales.

Al respecto Chiavenato (2004), expresa que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. El talento humano es indispensable para lograr el éxito organizacional. Desde esta perspectiva, se concibe a la persona como un ser, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización y busca su desarrollo integral a través de las oportunidades que le brinda la misma.

De manera que, la Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes, mandatos y establece la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre directivos y los trabajadores de la organización.

El valor agregado del talento humano está en la capacidad de desarrollar la organización, la planificación y la adecuada interrelación del trabajo en equipo para el logro de los objetivos. Así mismo, para la construcción de culturas organizacionales sólidas es vital el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación.

De la misma manera, Gubman (2001), considera el trabajo en equipo como una competencia de talento humano para la consecución de una meta común que apoye las finalidades de la organización. En tal sentido, Sastre y Aguilar (2003), sostienen que aquellas empresas consideradas como efectivas para alcanzar el éxito promueven el trabajo en equipo, para lograr la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

REFLEXIONES FINALES

Trabajar en equipo es una aptitud propia de cada individuo,

implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la em

Perdomo Ysabel

presa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

De allí que, la sinergia es esencial para el trabajo en equipo, se parte del supuesto que la acción conjunta de dos o más causas producen un efecto superior a la suma de sus efectos tomados en forma individual. De este modo, gracias al concurso y la participación activa y concertada de varios individuos, el resultado del grupo supera a la suma de los aportes individuales.

A través del trabajo en equipo se provee la dirección, el ímpetu y el compromiso de los miembros de la organización, quienes se constituyen en el recurso más importante que tiene las empresas para poder adaptarse a las nuevas tendencias de la globalización. Poder implementar políticas innovadoras es un imposible sin la colaboración de las herramientas base, al ser humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berry, L. (2004). Un buen servicio ya no basta. Editorial Norma. Colombia.

Blanchard, K. (2005). Administración por valores. Editorial Norma. México.

Blanchard, K; Randolph, A y Grazier (2006). Trabajo en equipo. Ediciones Deusto. España.

Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos.

Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura.

Gubman, E. (2001). El talento como solución. McGraw Hill. Colombia.

Palomo, M. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Cuarta edición. ESIC. España.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima

edición. Pearson Prentice Hall. México.

Sastre, M y Aguilar, M. (2003). Dirección de recursos humanos. Segunda edición. McGraw Hill. España.

Senge, P. (2007). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Séptima edición. Editorial Granica. Argentina.