

EQUIPOS HUMANOS DE SALUD

Código 3160

Guía de estudio para el libro

Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito

Nicky Hayes

Preparada por:

Xinia Jiménez Orozco



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Institución Benemérita de la Educación y la Cultura



Encargada del programa:

Hannia Castro Artavia

Encargada de cátedra:

Florangel Villegas Verdú

Edición académica:

Gioconda Muñoz Hernández

Revisión filológica:

María Benavides González

Esta guía de estudio ha sido confeccionada en la UNED, en el año 2010, para ser utilizada en la asignatura “Equipos humanos de salud”, código 3160, que se imparte en el programa de Registros y estadísticas en salud.

Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias Exactas y Naturales

Cátedra de Salud



PROMADE
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO ESCRITO

PRESENTACIÓN

En Costa Rica, desde 1992, el proceso de reforma del sector salud ha propiciado cambios en la formación de los profesionales vinculados con el campo, el cual permitió corregir y mejorar su capacidad operativa e incorporar estas innovaciones en la atención de la salud.

Aún cuando la concepción del trabajo en equipo no es nueva en el ámbito de las organizaciones, la orientación inicial de expertos y responsables ignoró esta forma de trabajo y se interesó por el análisis de los trabajos individuales. Sin embargo, en las últimas dos décadas, los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado sensiblemente la orientación, y han promovido en todo el mundo y en todos los ámbitos, el diseño/rediseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes (Shea y Guzzo, 1987).

Con base en estas premisas, en el curso Equipos humanos de salud se introduce al estudiante en el conocimiento sobre los equipos de trabajo, su utilización e importancia, de manera que se constituya en la herramienta fundamental para diferenciar entre la conformación de un equipo y un grupo de trabajo. Asimismo, se estudiarán las características ideales de los integrantes de un equipo, las estructuras de conformación, las técnicas, así como las particularidades del líder y las estrategias para su conducción.

El curso utiliza el libro de Nicky Hayes titulado *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*, de la editorial Thomson. El texto está mediado por esta guía, la cual pretende conducir al alumno en su estudio y reforzar la explicación de los conceptos con actividades y ejercicios para la comprensión de los temas relacionados con la conformación de equipos de trabajo en una organización.

X.J.O.



CONTENIDOS

<i>PRESENTACIÓN</i>	iii
<i>OBJETIVOS</i>	vi
<i>DESCRIPCIÓN</i>	vii
<i>ESTRUCTURA</i>	viii
Tema I. FUNDAMENTO TEÓRICO DE TRABAJO EN EQUIPOS Y GRUPO DE TRABAJO...1	
Guía de lectura.....	2
Comentarios.....	2
Ejercicios de autoevaluación.....	10
Tema 2. CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO.....15	
Guía de lectura.....	16
Comentarios.....	16
Ejercicios de autoevaluación.....	25
Tema 3. ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO.....29	
Guía de lectura.....	30
Comentarios.....	30
Ejercicios de autoevaluación.....	37
Tema 4. LIDERAZGO.....42	
Guía de lectura.....	42
Comentarios.....	42
Ejercicios de autoevaluación.....	50

Tema 5. CONDUCCIÓN DEL EQUIPO EN ACCIÓN.....	53
Guía de lectura.....	54
Comentarios.....	54
Ejercicios de autoevaluación.....	61
Tema 6. TÉCNICAS DE EQUIPOS DE TRABAJO Y GRUPOS DE TRABAJO.....	65
Guía de lectura.....	66
Comentarios.....	66
Ejercicios de autoevaluación.....	75
<i>GLOSARIO</i>	79
<i>FUENTES CONSULTADAS</i>	81



OBJETIVOS

Al finalizar el presente curso, el estudiante estará en capacidad de:

- Distinguir los conceptos básicos, los fundamentos teóricos y las características de las modalidades de trabajo presentes en equipos y grupos en el área de la salud.
- Explicar la diferencia entre un equipo y un grupo de trabajo en una institución de salud.
- Diferenciar cuales son los principios de la creación de equipos y grupos de trabajo, así como los cinco enfoques de la creación de grupos.
- Identificar los tipos de liderazgo, sus características y su importancia en la conformación de un equipo y un grupo de trabajo.
- Explicar las destrezas necesarias para la conducción de un equipo de trabajo en acción.



DESCRIPCIÓN

Esta guía pretende dar al estudiante, conjuntamente con el libro de texto, el conocimiento y la orientación necesaria para distinguir entre la conformación de un equipo de trabajo y un grupo de trabajo en una institución de salud.

Asimismo, fortalece, desde el punto de vista pedagógico, la comprensión del texto; se parte de una propuesta que incluye el refuerzo en las lecturas necesarias para cada tema, además de ejercicios de autoevaluación, glosario de términos, esquemas, accesos y vínculos de internet que le permitan una mayor comprensión al estudiante de los contenidos del curso.

La metodología aplicada en la presente guía es la siguiente:

- Cada tema se desarrolla independientemente y se explican los apartados más importantes.
- Se indican las lecturas correspondientes de cada capítulo en el libro de texto, así como otros materiales de consulta o apoyo didáctico, para mayor comprensión del tema.
- Se informa al estudiante sobre los aspectos generales de cada tema y subtemas de los capítulos del libro de texto del curso, y se incluye un resumen general.
- Cada capítulo presenta sus actividades y los ejercicios de autoevaluación, con sus respectivas soluciones, al final de cada capítulo estudiado.



ESTRUCTURA

La guía de estudio del curso “Equipos humanos de salud”, (código 3160), utiliza el libro *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito* de Nicky Hayes, Thomson editores, España, 2002.

La guía consta de seis temas, la mayoría de los cuales tienen su correspondencia en el contenido con los capítulos del libro, no así en el título del capítulo. Específicamente:

- El tema 1 corresponde al capítulo 1 y parte del capítulo 2 del libro de texto.
- El tema 2 corresponde al capítulo 2.
- El tema 3, al capítulo 3.
- El tema 4, al capítulo 4.
- El tema 5, al capítulo 6.
- El tema 6, al capítulo 7.

Tome en cuenta que en este curso no se estudia el capítulo 5 del libro de Hayes, ya que la temática no responde a los objetivos de la descripción curricular.

La guía incluye también un glosario y referencias de páginas de la web, las cuales se recomienda visitar, ya que son los enlaces relacionados con el tema de equipos humanos de salud; estos fueron consultados por la autora de esta guía en el período comprendido entre marzo del 2009 y agosto del 2010.

FUNDAMENTO TEÓRICO DE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO



1

Sumario

- ✓ Conceptos de equipo de trabajo y de grupo de trabajo
- ✓ Tipos de equipo
- ✓ Dimensiones psicológicas del trabajo en equipos
- ✓ Dinámica de cambio social





Tema 1

FUNDAMENTO TEÓRICO DE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO

En este tema, se espera que el estudiante logre alcanzar el siguiente objetivo específico:

- Distinguir los conceptos básicos, los fundamentos teóricos y las características de las modalidades de trabajo presentes en equipos y grupos en el área de la salud.



GUÍA DE LECTURA

El contenido de este tema se encuentra en el capítulo 1 (páginas 2 a 22) y en la primera parte del capítulo 2 (páginas 23 y 24) del libro de texto. Además, en las páginas 21 y 22 se encuentra un resumen del tema estudiado.

COMENTARIOS

El capítulo 1 del libro de Nicky Hayes inicia con la pregunta: *¿Por qué utilizar equipos?* Como respuesta, el autor resalta las bondades y el potencial del trabajo en equipo en la vida laboral. Sin embargo, y a pesar de que se realiza toda una exposición sobre los tipos de equipo y su dimensión psicológica, es en el capítulo 2 que se expone la definición de equipo y su diferencia con el concepto de grupo.

A. Conceptos de equipo de trabajo y de grupo de trabajo

Hayes (2002: 24) define los conceptos de grupo y equipo de la siguiente manera:

“Un **equipo** es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Sus integrantes trabajan los unos con los otros para alcanzar las metas (...).”

Se caracteriza porque:

- los integrantes dirigen sus actividades a ayudar a sus miembros a alcanzar el objetivo de todo el equipo,
- los aportes de los individuos son complementarios.



Mientras que el **grupo** es un conjunto de personas cuya labor los mantiene en contacto y cada uno realiza su respectiva tarea. Los miembros del grupo trabajan individualmente para lograr sus objetivos.

Por su parte, Gómez y Acosta (2003) señalan que hay bastantes definiciones de los conceptos de grupos y equipos de trabajo y, con frecuencia, estos términos se emplean indistintamente. Para conocer estas definiciones, se le recomienda revisar el texto de los autores, titulado *Acerca del trabajo en grupos o equipos*, que se encuentra en la siguiente dirección electrónica: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm>.

Para diferenciar ambos conceptos, se exponen a continuación ejemplos de trabajo en equipo y de trabajo en grupo:

1. Ejemplos de **trabajo en equipo**:

- a) El cuerpo de bomberos realiza un trabajo en equipo, puesto que al sonar la alarma de aviso de alguna emergencia, cada integrante del personal tiene definido su rol y su tarea en el trabajo de apaga incendios y todo esto, en conjunto, da como resultado final que se pueda controlar del suceso.
- b) El trabajo de un equipo interdisciplinario cuya meta es la atención integral al usuario de salud. Así por ejemplo, en los equipos básicos de atención integral en salud (EBAIS), el médico, el auxiliar de enfermería, el auxiliar de REMES (registros médicos), el ATAP (asistente técnico de atención primaria) y el personal de apoyo (el técnico en farmacia), entre otros, deben cumplir con los roles definidos para la gestión.
- c) La realización de una intervención quirúrgica, en una sala de cirugía de un hospital, es otro ejemplo, ya que todo el personal es responsable del buen término de la cirugía a la que es sometido un paciente. Así, los médicos cirujanos que realizan la operación, el instrumentista que provee las herramientas estériles necesarios para la operación, el anestesiólogo, la enfermera que da apoyo, entre otros; es un equipo interdisciplinario con un rol específico para llevar a cabo una meta común: una operación exitosa y la salud del paciente.

2. Ejemplos de **grupo de trabajo**:

- a) Una fábrica de ropa, para la elaboración de prendas de vestir en serie, es un grupo de trabajo ya que en la planta cada individuo es responsable por la parte de la pieza elaborada.



Si, por ejemplo, en la fábrica se va a realizar un pantalón, entonces se designa un funcionario para que realice una sola tarea: uno elabora el patrón, otro corta la tela, un tercero coloca las bolsas, y así sucesivamente se colocan el forro, el zíper, los botones, se hace el ruedo, se forma el pantalón, se cortan hebras y se aplancha, etcétera.

- b) El grupo de trabajo que labora en el departamento de estadística de una organización de salud: todos tienen una labor específica y deben responsabilizarse de esta, de manera que, al finalizar cada mes, puedan elaborar los informes estadísticos.
- c) El Grupo Nación es un ejemplo específico, puesto que es una organización con subgrupos de personas que laboran en distintos periódicos (Al Día, La Nación, El Financiero), revistas (Perfil, Sabores, Soho) y estaciones de radio (Bésame, Los 40 principales), entre otras empresas. El grupo tiene como objetivo común el informar; sin embargo, cada subgrupo es responsable de su propia organización.

Actividad 1

De lo estudiado, proponga una definición de equipo y grupo de trabajo y elabore o busque dos ejemplos de cada uno de estos conceptos.

Definidos los conceptos de equipo y grupo de trabajo, se presenta en el Cuadro 1, una síntesis de las diferencias entre ambos conceptos. Debe observar que muchas de estas características están en el libro de texto, mientras que otras son tomadas del artículo “Acerca del trabajo en grupos o equipos” de Gómez y Acosta (2003).



Cuadro 1
CARACTERÍSTICA DE LOS CONCEPTOS
DE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Trabajan juntos para llevar a cabo una tarea individual. Se rigen por normas, entre ellas: expresar los valores del grupo, ayudar a que el grupo funcione sin problemas, definir un comportamiento social adecuado, ayudar a que el grupo sobreviva.	Persiguen un objetivo común, trabajan coordinadamente, contribuyen con su talento, sus aptitudes y sus energías al trabajo. Las normas del equipo suelen estar centradas en la tarea a desempeñar.
Desempeñan tareas para elevar la tasa de producción de la organización.	Desempeñan tareas distintas que contribuyen al resultado general.
Los grupos pueden ser formales (son definidos por la estructura organizacional y sus funciones de trabajo son determinadas) o informales (el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia su cumplimiento).	En un equipo los integrantes son formales: se fijan metas, se especifican funciones a sus miembros, se definen reglas, se mantiene la confianza en el equipo y está integrado por un conjunto interdisciplinario.
El grupo debe estar compuesto por gente que tenga un estatus similar dentro de la organización.	En el equipo, la diferencia de estatus no importa; se respeta el aporte de cada individuo porque ayuda a realizar el trabajo.

Fuente: Hayes (2002), Gómez y Acosta (2003)

B. Tipos de equipo

Diferenciados ambos conceptos (equipo y grupo de trabajo), se estudia en el capítulo 1 del libro de texto (Hayes, 2002: 5) los diferentes tipos de equipo. Además, en la tabla 1.1 (Hayes, 2002: 8), se presentan las características de los equipos de trabajo y sus diferencias, que se resumen en el siguiente cuadro:



Cuadro 2
TIPOS DE EQUIPOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

Tipo de equipo	Características	Ejemplo
De servicio o producción	Son los equipos que elaboran un trabajo rutinario, el cual consiste en mantener un flujo de producción o de servicios.	El trabajo en el departamento de ropería de una institución de salud, particularmente de un hospital, donde se brinda servicio las veinticuatro horas del día y se cambia las batas hospitalarias y la ropa de cama a los pacientes. La producción de ropa limpia lleva un ciclo y cuenta con el equipo de trabajo que realiza las siguientes tareas: en la lavandería, se lava la ropa sucia y se mete en la secadora; una vez seca, se pone en sacos y pasa por la mesa de distribución, ya sea al doblado o a la mesa de los equipos quirúrgicos. Sigue a los anaqueles de ropa, de ahí a los servicios para el uso de pacientes y de nuevo a ropa sucia y a la lavandería; en este ciclo de trabajo intervienen varios funcionarios que mantienen el flujo de producción de ropa limpia.
De acción/ negociación	Integrados por individuos altamente calificados, quienes realizan actividades especiales y su gestión está bien definida.	Un equipo interdisciplinario con profesionales para desarrollar un programa o proyecto de salud a nivel nacional.
De proyecto y de desarrollo	Lo integran para desarrollar un solo proyecto y, una vez finalizado, cada miembro continúa con otro trabajo.	El equipo formado por los integrantes de una comisión de desastres naturales (grupo de personas que fueron a Haití para el terremoto del 2010) o de alguna enfermedad emergente como la gripe H1N1 (un subtipo de influenza virus tipo A).
Asesores y de participación	Es el que proporciona consejos y se encarga de tomar decisiones.	El equipo interdisciplinario de un hospital integrado por el médico especialista, la trabajadora social, el auxiliar de REMES (registros médicos y estadísticas en salud) y el enfermero, que trabajan en conjunto para la atención del programa de la adolescente embarazada.

Fuente: Hayes (2002)



C. Dimensiones psicológicas del trabajo en equipo

Siempre que se trabaja con seres humanos se debe considerar la dimensión psicológica. En el caso particular del trabajo en equipo, se reconocen dos mecanismos psicológicos que son de gran ayuda:

- La identificación social: que se define como la tendencia a sentirse incluido en un grupo que es distinto a los otros.
- La representación social: son las ideas y opiniones que se adquieren de los otros y se incorporan como propias.



Tome nota

Para que amplíe este tema y tenga mayor claridad de los conceptos, se le recomienda que lea las páginas 13, 14, 15 y 16 del libro de texto.

Observe que un aspecto muy importante dentro de la identificación social es la autoestima en el trabajo, como comenta el autor: “(...) a la gente le preocupa alimentar su autoestima al pertenecer a un grupo social en particular...pues ese sentido de pertenencia nos hace sentir especiales (...)”.

1. Teoría de equipo y de grupo

Las teorías sobre la naturaleza humana y representación social pueden observarse en el ambiente de trabajo. Al respecto, McGregor, en 1960, con las teorías X y Y, observó que mientras los jefes de la Teoría Y visualizaban a los empleados como gente trabajadora y competente y, por lo tanto, los trataban con respeto, confianza y los motivaban en la vida laboral; los jefes que seguían la Teoría X trataban a sus empleados como vagos e incompetentes, y estos respondían a esas tendencias.

Actividad 2

Con base en la lectura del cuadro 1.3 del libro de texto, mencione la diferencia entre la representación social y la identificación social. Proponga un nuevo ejemplo para diferenciar estos conceptos.



D. Dinámica de cambio social

En una organización, para la construcción de un equipo de trabajo o para su mejoramiento, es necesario considerar los factores principales que lo definen, tales como: fijar metas, especificar funciones a sus miembros, definir reglas, mantener la confianza en el equipo y la comunicación, manejar los conflictos y celebrar el éxito.

A veces, la resistencia al cambio se manifiesta por los grupos de trabajo en el contexto organizativo. La institución debe dar a entender a los empleados que deben comprender la situación actual y por qué debe haber un proceso de cambio, así las personas lo ponen en práctica y apoyan ese cambio; por lo tanto, el cambio proviene del interior del grupo u organización.



Tome nota

Se sugiere al estudiante que lea detenidamente este capítulo, el cual le permitirá diferenciar algunos conceptos, entre ellos: equipo de trabajo y grupo de trabajo, las teorías de grupo y la dinámica del cambio social, las tipologías y sus clasificaciones. Además, se recomienda revisar los siguientes temas del libro:

- ✓ Qué hace que un equipo sea bueno.
Los equipos de trabajo deben ser positivos para fomentar la flexibilidad, la participación y la eficacia de sus miembros.
- ✓ Los círculos de calidad y agrupamiento por tareas (Cuadro 1.2).
Estos círculos demuestran que pueden tener éxito si se trata a las personas como entes que asumen y cumplen sus responsabilidades (Hayes, 2002: 9).
- ✓ La filosofía Kaizen
Con esta filosofía se le da importancia a las mejoras y desarrollo continuo de la empresa, con la participación del empleado (Hayes, 2002: 10).
- ✓ Conocer los enfoques de la teorías X y la teoría Y
McGregor, en 1960, demostró con estas teorías sobre la naturaleza humana, el reflejo en el trabajo de los miembros de una organización (Hayes, 2002: 20).



Actividad 3

De la siguiente lectura, señale las características que lo identifican como un grupo o como un equipo.

El vuelo de los gansos

Las personas que han tenido la oportunidad de ver el vuelo de los gansos, cuando emigran hacia un lugar más cálido para pasar el invierno, afirman que vuelan en forma de “V”.

¿Sabe por qué vuelan de esta forma? Lo hacen porque al batir sus alas, cada ave produce una corriente en el aire que ayuda al ave que va detrás de él. Al volar en forma de V, la bandada de gansos aumenta por lo menos un 71% más su capacidad de vuelo, en comparación si cada uno lo hiciera solo. Cada vez que un ganso sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de hacerlo por su cuenta. Por supuesto, rápidamente vuelve a la formación para beneficiarse del compañero que va adelante. Cuando el líder de los gansos se cansa, permite que otro tome su lugar y él se retrase a un lugar más cómodo.

Los gansos que van en la parte de atrás graznan para alentar a los que están adelante a mantener la velocidad. Este graznido de aliento ayuda, da fuerza, motiva y produce mejores resultados. Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, los dos gansos más cercanos salen de la formación y lo acompañan para apoyarlo y protegerlo.

Fuente: “El trabajo en equipo de los gansos” (lectura adaptada). Disponible en http://www.educarueca.org/article.php?id_article=15

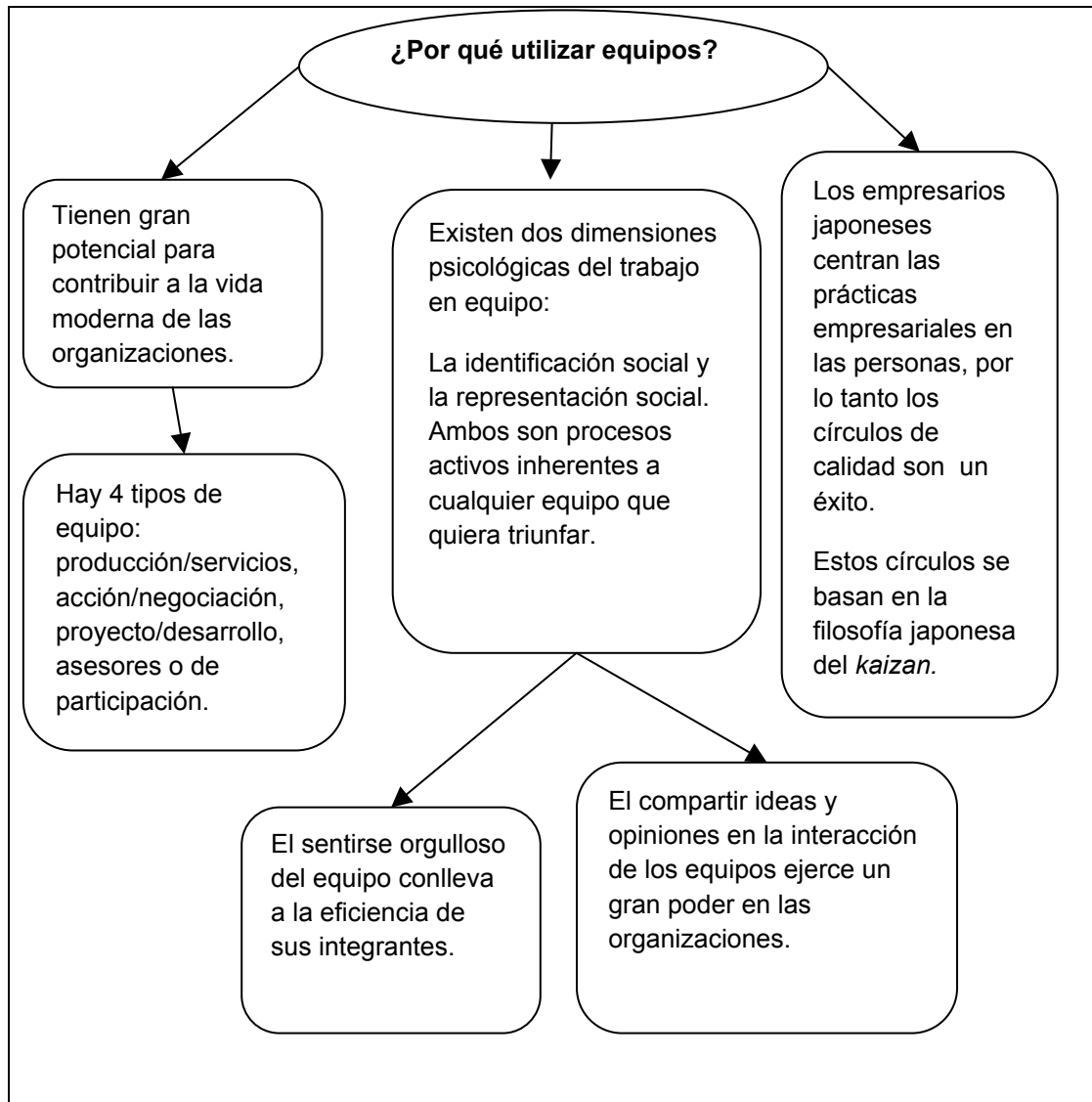


Tome en cuenta que, al igual que los gansos, los individuos al unirse y mantenerse juntos realizarán un menor esfuerzo, todo será más sencillo, y alcanzar metas y objetivos, será más placentero.

Esta metáfora nos enseña que los hombres y mujeres obtienen mejores resultados en sus proyectos si se apoyan en los momentos duros, se respetan y comparten los problemas y los trabajos más difíciles.

Así, las personas que comparten un proyecto en común y tienen sentido de comunidad pueden llegar a cumplir sus objetivos más fácil y rápidamente apoyándose entre sí.

E. Esquema resumen



EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Diferencie entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo.
2. Mencione los tipos de equipo estudiado.
3. Elabore un cuadro de los tipos de equipo y sus diferencias.
4. Un caso de un periódico (véase actividad 4).



Actividad 4

Se presenta a continuación un reportaje publicado el 23 de mayo del 2010 en el diario *Al día*. Identifique cuál es trabajo en equipo y su importancia en el contexto hospitalario.

TRABAJO EN EQUIPO Y EMPEÑO LOS LLEVÓ A CRUZAR FRONTERAS CENTRO MÉDICO FUE GALARDONADO POR SU ARDUA LABOR AMBIENTAL

Gabriela Quirós
redaccion@aldia.co.cr

Con poco presupuesto, personal y con muchas deficiencias en el área de salud, el Hospital Carlos Luis Valverde Vega empezó a consolidar todo un servicio de excelencia, luego de su creación en marzo de 1955.

La falta de recursos no fue un obstáculo para que este centro médico sobresaliera. El compromiso de su personal y el entusiasmo son las claves del éxito. Sus proyectos en beneficio del ambiente, hicieron al centro de salud acreedor de un premio que otorga la Organización Internacional Ambientalista en Salud.

El título fue dado en el Seminario de Gestión Ambiental a nivel hospitalario, que se realizó en la comunidad de Escobar en Argentina, donde se expuso lo que el hospital tico hace por el medioambiente, la ecología y la formación educativa.

“El inicio no fue fácil, pero las ganas han sido muchas y siempre hemos tenido el apoyo de los compañeros”, explicó Jorge Chacón, director del hospital.

Por otro lado, el éxito de las iniciativas radica en que todo el personal del hospital vive y respira los valores ambientales.

“Nuestro personal conoce la importancia del ambiente y se empeña en cuidarlo”, aseguró Norberto Carvajal, coordinador de la Comisión de Gestión Ambiental del centro hospitalario.

Sus proyectos.

La creación de un mariposario dentro de las instalaciones médicas, ha cosechado sus frutos, pues Carvajal asegura que ha servido de terapia para los pacientes. Este sitio cuenta con cinco especies distintas de mariposas. Yendry Villegas, una visitante, dijo que la creación de este espacio debería implementarse en otros hospitales, porque considera que es una excelente terapia.

Por otro lado, el proyecto lombri-compostaje, permite que a partir de desechos de comida se fabrique abono orgánico, que es utilizado para fertilizar los jardines del lugar. También reciclan metales y papeles, se utilizan jabones orgánicos y se tiene previsto que a partir del próximo mes se inicie la construcción de una planta de tratamiento para aguas residuales, además de la creación de un acuario. Chacón agregó sentirse contento y satisfecho. Espera que otros hospitales sigan el ejemplo y destacó que el arduo trabajo en equipo es lo esencial.

Fuente: Disponible en: <http://www.aldia.cr/ad_ee/2010/mayo/23/nacionales2381035.html>. (8 de agosto del 2010)



RESPUESTA A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El equipo de trabajo responde, en su conjunto, sobre el trabajo realizado; mientras que en el grupo de trabajo, cada persona responde individualmente. Es decir, en el grupo de trabajo, cada persona tiene su manera particular de funcionar, en tanto que en el equipo de trabajo es necesario la coordinación y colaboración entre los miembros.

a. Ejemplo de equipo de trabajo:

Los integrantes de un *Equipo básico de atención integral en salud* (EBAIS) compuesto por: el médico general, la auxiliar de enfermería, el ATAP (asistente técnico de atención primaria), el técnico en registros médicos y el personal de apoyo (el técnico en farmacia).

b. Ejemplo grupo de trabajo:

Los integrantes del departamento de mantenimiento se encargan del cuidado de la institución de salud. Tienen un objetivo común, el mantenimiento del edificio de la entidad, pero sus funciones son diferentes: en este grupo se encuentra el maquinista, que es la persona encargada del mantenimiento de la caldera (cuando falta la electricidad), el mecánico, encargado del arreglo de las diferentes estructuras del edificio; el pintor, el fontanero, entre otros.

2. Los tipos de equipo estudiados son:

- Equipos de servicio o producción
- Equipo de acción / negociación
- Equipos de proyecto y de desarrollo
- Equipos asesores y de participación

3. Elabore un cuadro de los tipos de equipo y sus diferencias.



Cuadro
TIPOS DE EQUIPO Y SUS DIFERENCIAS

Tipo de equipo	Ciclo de trabajo	¿A qué se dedican?
Asesor/de participación	Variable (breve o prolongado).	Decisiones en proyectos sociales, selecciones, sugerencias y recomendaciones sobre programas de acción social.
Producción/servicios	Procesos repetidos o continuos.	Fabricación, tratamiento, ventas al por menor, servicios al cliente, reparaciones de medicamento o productos de necesidad para la salud del usuario en general.
Proyecto/desarrollo	Variables: a menudo un ciclo es la duración del equipo.	Planes, diseños, investigación, informes, prototipos, presentaciones de proyectos a mediano y largo plazo para implementarlos a los servicios de salud en general.
Acción /negociación	Breves actuaciones repetidas a menudo en nuevas condiciones.	Competencias, partidos, expediciones, conciertos, operaciones quirúrgicas de alto nivel donde se utiliza un equipo médico, misiones; todo lo anterior con miras a una atención integral del individuo.

Fuente: Hayes (2002)

4. La Comisión de Gestión Ambiental es el equipo de trabajo, la creación de un mariposario y el proyecto lombri-compostaje.

Grupo



Reunión de un grupo de trabajo tomando café

Equipo



Equipo de trabajo en acción



CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO



2

Sumario

- ✓ Características de trabajo en equipo y grupo de trabajo
- ✓ Composición. Ventajas y desventajas
- ✓ Características ideales de los integrantes
- ✓ Normas
- ✓ Funciones, roles o estado
- ✓ Cohesión



Tema 2

CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO

En este tema, se espera que el estudiante logre alcanzar el siguiente objetivo específico:

- Explicar la diferencia entre un equipo y un grupo de trabajo en una institución de salud.



GUÍA DE LECTURA

El contenido de este tema se encuentra en el capítulo 2, titulado: “El equipo y el grupo”, que está en las páginas 24 a 46 del libro de texto. Además, en las páginas 45 y 46 se encuentra un resumen del tema estudiado.

COMENTARIOS

La mayoría de las personas no tiene clara la diferencia entre los conceptos de equipo y grupo de trabajo, de manera que en el tema 2 se retoman nuevamente estos conceptos con el objetivo de caracterizarlos y diferenciarlos. Además, se estudiarán los mecanismos psicológicos que participan en la dinámica del equipo y del grupo de trabajo.

A. Procesos de equipo y de grupo

Lea el apartado correspondiente a este tema en la página 24. En este, se indica que hay una serie de factores, los cuales influyen en el rendimiento de las personas que trabajan: el interés de los jefes, la sensación de controlar las condiciones de trabajo, etcétera. Sin embargo, muchas veces la productividad se afecta por una serie de normas de grupo que cambian.

- ¿Y qué son las normas de grupo? ¿Cómo surgen?

1. Normas

Se define como norma, toda regla que se debe seguir o las tareas y actividades a las que deben ajustarse las conductas de un individuo. Tanto los grupos como los equipos de trabajo crean

sus propias normas y se caracterizan por lo siguiente: las normas del grupo ejercen un gran control sobre sus miembros, mientras que las normas del equipo se centran más en la tarea a realizar.



Recuerde que las normas de grupo o equipos de trabajo dependen de los objetivos de estos y la personalidad de sus integrantes. El equipo o el grupo establece las reglas de comportamiento para regular las funciones tanto en conjunto como individualmente. Note, además, que las normas son diferentes tanto para el grupo como para el equipo, ya que estas últimas son más especializadas.

Cuadro 1
COMPARACIÓN ENTRE NORMAS DE GRUPO Y DE EQUIPO

Normas de grupo	Normas de equipo
Expresan los valores del grupo.	Tienen una tarea en común y esta contribuye directamente al proyecto global.
Ayudan a que el grupo funcione sin problemas.	Se centran en la tarea a desempeñar y sancionan cualquier actividad que reduzca la eficiencia y la calidad.
Definen un comportamiento social adecuado.	Valoran a la gente con aptitudes diferentes, para que cada uno aporte a la tarea a desempeñar.
Ayudan a que el grupo sobreviva.	Combinan lo que se debe hacer en cuanto a interacción social, ideas, opiniones y valores para que el equipo funcione bien.
No se centran en la tarea los miembros del grupo.	Se centra en una tarea y está integrado por personas con aptitudes diferentes y conocimientos distintos, pero complementarios.

Fuente: Hayes (2002)



Actividad 1

Comente sobre las normas de grupo descritas en la lectura “La sala de instalación de baterías eléctricas” del cuadro 2.1, página 25 del libro de texto.

2. Cohesión

Otro de los conceptos importantes en el trabajo de equipos y grupos es la cohesión. Hayes (2002: 30) comenta que “(...) la cohesión en el grupo es un lazo invisible que une a los miembros (...)”. Tiene que ver con la identificación social de las personas del grupo.

La cohesión en un equipo, fuera de tener ese lazo invisible, debe contener una buena comunicación, tanto formal como informal, dentro de sí y con los demás miembros de la organización. Es la organización la llamada a establecer canales de comunicación formales (mediante reuniones de información, boletines o correos electrónicos) o informales (organizando eventos sociales interdepartamentales), para así conectar al equipo con el resto de la organización.

Actividad 2

Explique los factores en la cohesión de un grupo, a partir de la tabla 2.1 del libro, página 31.

3. Funciones, roles o estado

Otro de los conceptos importantes, en la teoría de grupos, es el de roles y aptitudes. Los roles son el papel o función de un individuo en la organización, y las aptitudes son la capacidad y disposición del individuo para ejercer dicha función.

Observe a continuación, se presenta un cuadro con las categorías de los tipos de roles y su desempeño.




Cuadro 2
CATEGORÍAS: ROLES DE GRUPO Y ROLES DE EQUIPO

Roles de grupo	Roles de equipo
Roles de tarea: forma del grupo de enfrentarse a su tarea o problema.	Presidente: establece los objetivos, también articula las conclusiones del grupo.
Roles de creación de grupo y mantenimiento: mantener la cohesión del grupo y la interacción social positiva.	Encausador: incita al grupo a llegar a un acuerdo o tomar decisiones. Encargado de plantear ideas: realiza propuestas y ofrece nuevas ideas.
Roles egocéntricos: utiliza el puesto en comités o en otros grupos para sus propios intereses personales.	Monitor /evaluador: rvalúa las contribuciones de los demás. Trabajador de la empresa: transforma las ideas y lo hablado en actividades prácticas.
	Trabajador del equipo: orienta, apoya y ayuda a los demás. Investigador de la empresa: negocia e introduce la información externa. Cumplidor: enfatiza la necesidad de cumplir las metas del equipo.

Fuente: Hayes (2002)

En el texto se mencionan y amplían estas categorías expuestas por los especialistas Benne y Sheats, en la tabla 2.2, página 38.



Katzenbach y Smith (1993) destacan la importancia de que un equipo tenga un equilibrio adecuado de las aptitudes necesarias para desempeñar una tarea adecuada. Esto es una alternativa de considerar a los equipos por las aptitudes aportadas por sus miembros; dividiendo estas en tres grupos: las experiencias, la solución de problemas y la interacción interpersonal.



Actividad 3

Elabore una tabla comparativa sobre el tema de las habilidades del equipo, específicamente en la clasificación de los equipos por sus aptitudes (páginas 42 y 43 del libro de texto).

La diferencia entre roles en un equipo y en un grupo radica en que los primeros están centrados en la tarea a desempeñar y cada integrante define su rol; el grupo se centra en cómo la gente interactúa con su grupo.

4. El grupo y el equipo

En la página 43, se responde la pregunta hecha al inicio del capítulo. La diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo es: “un equipo es un grupo de personas que coopera activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Sus integrantes trabajan los unos con los otros para alcanzar sus metas”. Mientras que, en un grupo, los integrantes realizan su trabajo individualmente para conseguir su objetivo.

En un equipo, “las aportaciones de los individuos son complementarias”; mientras que en un grupo, “los miembros son intercambiables”. Por otra parte, la existencia de rígidas distinciones en el estatus dentro de la organización puede suponer una barrera para el buen funcionamiento del equipo.

Actividad 4

Reflexione sobre la siguiente frase:

“¡Es de gran ayuda que tanto los directores como los trabajadores se vean en el mismo bando!” (página 44 del libro de texto).

B. Características que justifican el uso del equipo de trabajo

Existen ciertas características que justifican el uso de los equipos de trabajo en una organización, las cuales se describen a continuación:

- Las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto o trabajo conjunto tiene un nivel de complejidad que difícilmente lo pueda desarrollar a cabo un solo individuo; por lo tanto, se constituye un equipo de trabajo con especialistas que cubran las diversas áreas que tiene el proyecto.



- El equipo de trabajo debe mantener una cohesión de grupo y, además, desarrollar una coordinación constante con la compañía que lo formó, de manera que pueda integrarse y dar los resultados esperados del proyecto.
- La organización debe apoyar al equipo de trabajo, pues es el resultado de una visión de la distribución del trabajo dentro de la empresa; también debe delimitarse su cometido y su ámbito de acción a los demás integrantes de la organización.
- Dentro del equipo se deben delegar funciones específicas a cada miembro, dándoles el voto de confianza, y asegurándose de que cuente con la preparación necesaria para aplicar su rol en el equipo.

1. Composición de un equipo. Ventajas y desventajas

Cuando una organización necesita un grupo de personas que trabajen coordinadamente, y contribuyan con su talento (especialidad), aptitudes y energías para un objetivo común (objetivo-meta de la organización), es cuando se forman equipos de trabajo. Entre las ventajas de la composición de equipos es que siempre logran alcanzar los objetivos propuestos; como desventajas, es que si no tienen un buen líder que guíe al equipo, no se podrá garantizar la meta de la organización.

2. Características ideales de los integrantes

Las características ideales que debe tener el integrante de un equipo son:

- los conocimientos y habilidades necesarios para conformar el equipo,
- el deseo de pertenencia y
- la formación específica para integrarse al equipo.



Tome nota

Hay que tener la capacidad para diferenciar cuáles son las características del trabajo en equipo y del grupo de trabajo, su composición, ventajas y desventajas, así como los ideales de los integrantes, normas, funciones, estado y cohesión.

Asimismo, se sugiere revisar en el texto los siguientes conceptos:

- ✓ Conformidad (cuadro 2.2)
Ir en contra de la opinión mayoritaria es muy difícil (Hayes 2002: 29).
- ✓ La importancia de la comunicación
Una buena comunicación entre los miembros del equipo hace más que derribar las barreras del estatus (Hayes 2002: 34).
- ✓ La teoría de la construcción personal (cuadro 2.3)
Forma de entender el comportamiento de los demás (Hayes 2002: 36-37).
- ✓ Rueda de la gestión de equipo (gráfico 2.1)
La gente actúa de forma diferente ante situaciones diferentes (Hayes 2002: 40-41).
- ✓ Habilidades del equipo
Considera a los equipos por las aptitudes que aportan sus miembros (Hayes 2002: 42-43).

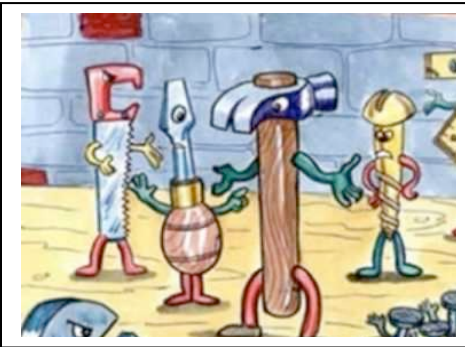
Actividad 4

La metáfora de “La Asamblea de la carpintería” explica las aptitudes que deben tomar los integrantes del equipo, en los roles asignados a los miembros en la empresa.

Lea con atención y reflexione el texto.

Asamblea en la carpintería

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.



El serrucho, la lija, el martillo, el destornillador y otras herramientas de carpintería deciden convocar una reunión urgente para tomar decisiones importantes sobre asuntos de trabajo.

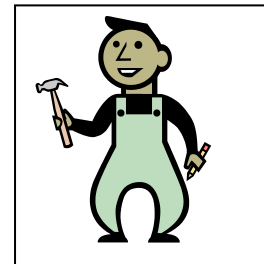
El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y además, se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso, entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, el serrucho, la lija, el metro y el tornillo. Y, finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.



Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanuda la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:

“Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos”.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba resistencia, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Fuente: Recuperado de <<http://www.agustinos-es.org/parabolas/3.htm>>



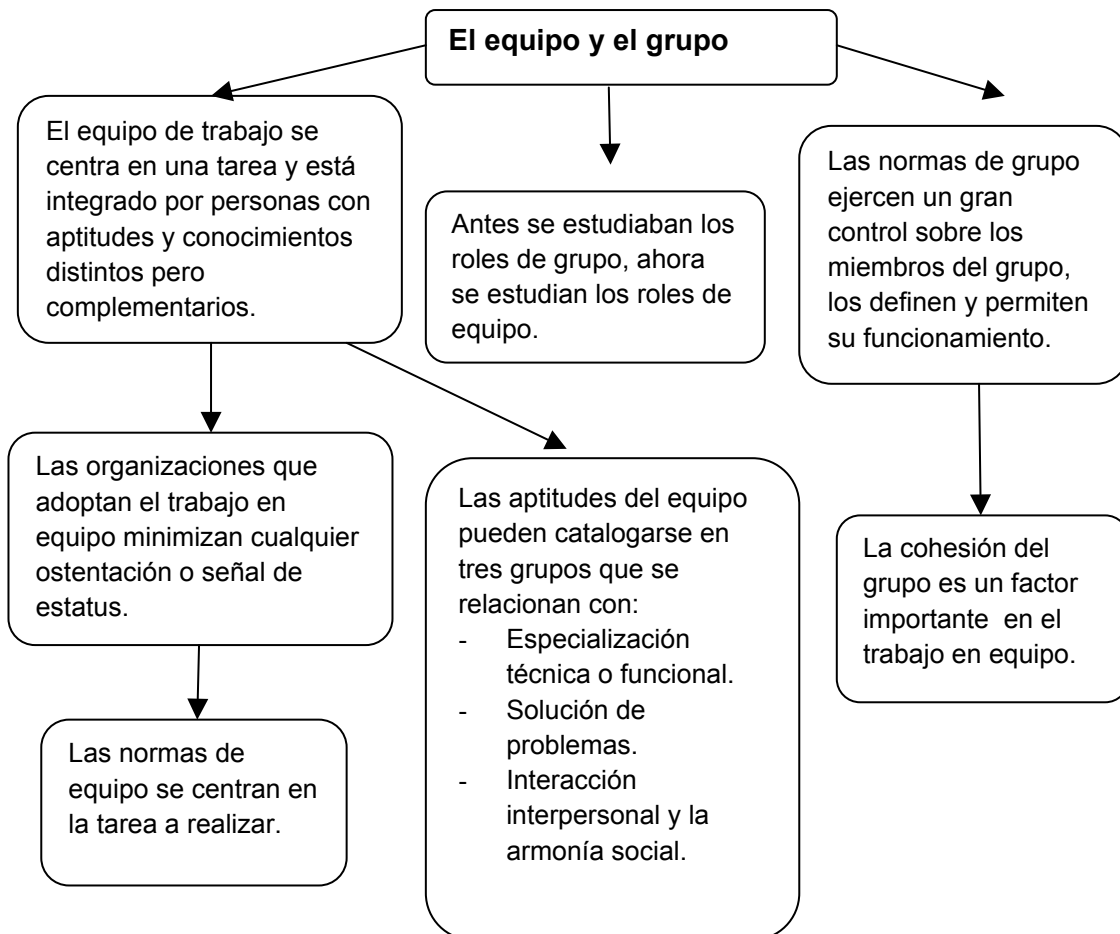
¿Ocurre lo mismo con los seres humanos? Observe y lo comprobará.

Cuando en una empresa las personas buscan los defectos en los demás, la situación se vuelve pesada y negativa.

En cambio, cuando se trata con objetividad de percibir los puntos fuertes de los demás, es ahí donde florecen los mejores logros humanos.

Es fácil encontrar defectos, cualquier persona puede hacerlo, pero encontrar cualidades requiere de la humildad para reconocer lo valioso de los seres humanos.

C. Esquema resumen





EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Elabore un cuadro comparativo de las diferencias entre equipos de trabajo y grupos de trabajo.
2. Elabore un resumen de los factores de cohesión de grupos.
3. ¿Qué diferencia hay entre un grupo de trabajo y un equipo?

RESPUESTA A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Cuadro comparativo

EL EQUIPO Y EL GRUPO DIFERENCIAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
Cada miembro responde en conjunto.	Cada miembro responde individualmente.
Cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del plan, complementándose.	Los miembros tienen una formación igual y realizan el mismo tipo de trabajo, no se complementan.
Cada miembro ejerce las funciones en coordinación con el equipo.	Cada miembro tiene su manera particular de funcionar y de ejercer sus funciones.
Es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros.	No existe cohesión.
Las jerarquías se diluyen, aunque sus categorías laborales son muy diferentes.	Se estructura por niveles jerárquicos.

Fuente: Hayes (2002)



Sobre este tema, tome en cuenta que:

Un **equipo** es un conjunto de personas que persiguen un objetivo, que trabajan coordinadamente, y construyen con su talento, sus aptitudes y sus energías un trabajo.

Un **grupo** es un conjunto de personas que trabaja en una compañía manteniendo una tasa de producción estable.

2. Los factores de cohesión de un grupo.

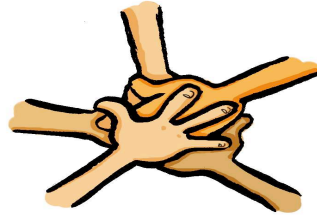
FACTORES DE COHESIÓN DE GRUPOS

Actitudes y objetivos similares	Normalmente, implica que la gente disfruta estando en compañía de sus colegas.
Tiempo que pasan juntos	Ofrece la oportunidad de buscar ideas e intereses en común.
Aislamiento	Puede producir la sensación de que el grupo es especial y distinto de los demás.
Amenazas	Refuerza la importancia de la interdependencia y puede ayudar a que el grupo sea más sólido, aunque no siempre tienen este efecto.
Tamaño	Los grupos pequeños están más unidos que los grandes, en parte porque sus miembros tienen mayor interacción.
Requisitos estrictos para entrar	Si hay que superar una serie de barreras a la hora de entrar en el grupo, se refuerza la identificación con este. Si no fuera así, se produciría disonancia cognitiva.
Recompensar	Los incentivos basados en el requerimiento del grupo, más que en el de los individuos, generan una perspectiva cooperativa y centrada en el grupo.

Fuente: Hayes (2003).



3. Según Adair (1986), la diferencia radica en que las aportaciones de los individuos en el equipo son complementarias, mientras que en el grupo los miembros son intercambiables.



La coordinación es importante en un equipo de trabajo en acción.



ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO



3

Sumario

- ✓ Principios de la creación de equipos
- ✓ Estructuras de los equipos y grupos de trabajo
- ✓ Creación de equipos funcionales
- ✓ Las cinco C del trabajo en equipo:
complementariedad, coordinación,
comunicación, confianza, compromiso





Tema 3

ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO

En este tema, se espera que el estudiante logre el siguiente objetivo específico:

- Diferenciar cuales son los principios de la creación de equipos y grupos de trabajo, así como los cinco enfoques de la creación de grupos.



GUÍA DE LECTURA

El contenido de este tema se encuentra en el capítulo 3, titulado “Creación de un equipo”, que está de las páginas 47 a 72 del texto del curso.

COMENTARIOS

En este capítulo, se van a estudiar los principios necesarios para la creación de un equipo, desde su prioridad hasta el contexto en que se encuentra.

A. Principios de la creación de equipos

Hay muchas formas de crear un equipo, unas por afinidad (las más deseables) y otras impuestas; sin embargo, para en la formación de los equipos hay que tener en cuenta los objetivos en común y el desarrollo de un sentido de pertenencia e identificación recíproca.



Recuerde que para la creación de un equipo se requiere que sus miembros tengan objetivos comunes y puedan trabajar juntos para alcanzarlos.



Actividad 1

Revise las páginas 48 y 49 y determine, según el autor, cuál es la prioridad principal para la creación de equipos y el contexto más favorable para su función.

Mencione cómo deben ser la cooperación en la formación de un equipo y el apoyo de las jefaturas de la organización.

B. Estructuras de los equipos y grupos de trabajo

En las organizaciones actuales existe la necesidad de conformar equipos de trabajo, lo que representa una ventaja, pues los miembros pueden aportar experiencias y puntos de vista diferentes a una situación o proyecto específico, por lo tanto Hayes (2003:71), en su libro, especifica que: “(...) la creación de un equipo consiste en actuar dentro de la organización en conjunto para crear una situación en la que los miembros del equipo puedan trabajar eficazmente y puedan aplicar las estrategias adecuadas para la tarea que deben desempeñar(...)”.

C. Creación de equipos funcionales

Se ha mencionado que un equipo es una unidad organizativa donde sus integrantes deben producir un resultado efectivo, por lo tanto, estos individuos tienen que poseer conocimientos, habilidades y actitudes definidas para lograr los objetivos establecidos por la organización.

Para la creación de equipos funcionales, el autor comenta cinco enfoques funcionales, los cuales son: el interpersonal, el de definición de roles, de los valores, el de centrado en la tarea y el de la identidad social.

1. Cinco enfoques

Se presentan, a continuación, los cinco enfoques de la creación de un equipo estudiados por el autor. El texto completo está en las páginas 52 a la 65. Se recomienda su lectura para que complete el siguiente cuadro comparativo y diferenciar los cinco paradigmas.

Preste atención a los ejemplos ahí expuestos.

Interpersonal	Definición de roles	De valores	Centrado en la tarea	Identidad social
Estudia la interacción entre los miembros del equipo.	Establece varias tipologías de roles y de procesos de grupo.	Destaca la importancia de que el equipo tenga una serie de valores claramente articulados.	Atiende las aptitudes y recursos que el equipo tiene que desarrollar o reunir para llevar a cabo una tarea eficaz.	Sus objetivos son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ desarrollar un fuerte sentimiento de identificación con el equipo, ✓ establecer límites, ✓ promover la cohesión mediante la comunicación y fomentando el orgullo en el equipo.
Basado en el modelo de Carl Rogers (1961) quien plantea que el ser humano tiene dos necesidades psicológicas fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ necesidad de opiniones favorables por parte de los demás ✓ necesidad de autorrealización. 	Se basa en el modelo de proceso interpersonal de Bales (1950), quien propone formar a la gente para que pueda comprender los distintos procesos interpersonales y que sepan como funcionan.	Se basa en el modelo de West (1994). Su objetivo es desarrollar un consenso entre los miembros de un equipo acerca de los valores y principios compartidos que aplican en su trabajo.	Se basa en el modelo de Katzenbach y Smith (1993) centrado en la tarea que ha de realizar el equipo. El mismo debe de ser consciente del reto que supone la tarea y estar preparado para explorar explícitamente las implicaciones de estos retos.	Se basa en los cuatro enfoques anteriores, cuenta con tres objetivos fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ crear un sentido de unidad. ✓ establecer una buena comunicación y, ✓ crear un sentimiento de orgullo en el equipo.
Son equipos que necesitan un período de formación para promover las relaciones interpersonales y de afecto.	Son equipos que permiten que sus miembros se vean “desde afuera”, para así trabajar eficazmente.	Son equipos de larga duración y realizan tareas continuas que nunca acaban, como por ejemplo: el cuidado de pacientes	Son equipos de altos ejecutivos que desempeñan una tarea compleja y, una vez llevada a cabo, el equipo se deshace.	Son equipos fuertes y firmemente cohesionados.

Fuente: Hayes (2002)



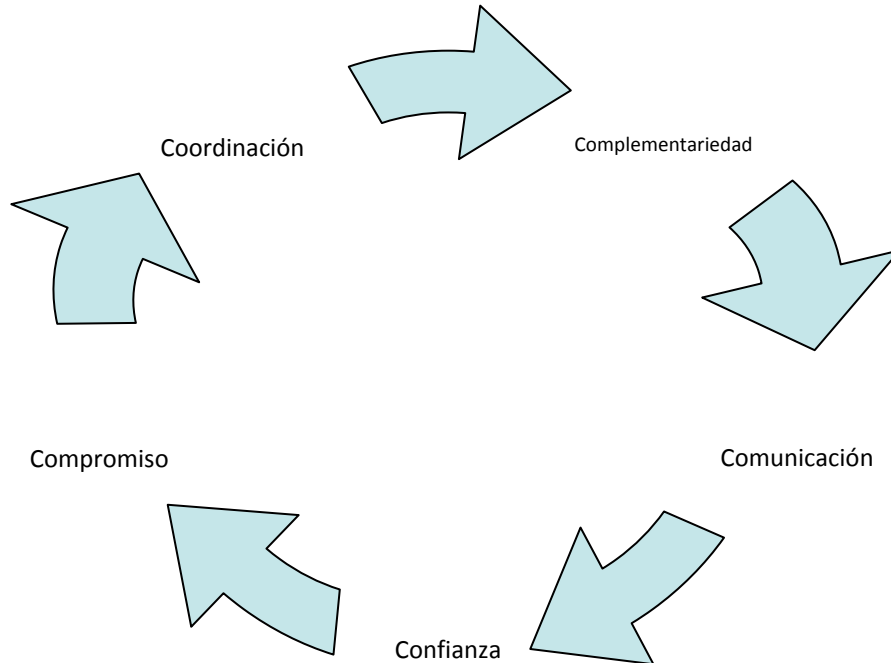
Actividad 2

La lectura del cuadro 3.2 explica una situación presentada en una empresa de contabilidad. Determine cuál es el enfoque al que hace referencia este hecho en particular.

2. Las 5 C del trabajo en equipo

Una de las principales estrategias corporativas que usan las organizaciones, para laborar con los equipos de trabajo, es la denominada 5 C. Su creador, Tom Peters (escritor norteamericano conocido por los aportes en gestión empresarial), define las cinco características que debe poseer un equipo de trabajo y sus miembros.

Las características de las 5 C son:





El trabajo en equipo. La regla de las 5 C

Coordinación	Generalmente los equipos están liderados por uno de sus miembros, se encarga de organizar y planificar el trabajo del resto, enfocando el proyecto hacia un exitoso resultado común. Un ejemplo es la estación de bomberos.
Complementariedad	Cada miembro del equipo ejecuta una tarea distinta de acuerdo con su perfil, de modo que exista una base de competencias no solapadas, sino especializadas y complementarias. Un ejemplo es el equipo interdisciplinario que cubre las emergencias en desastres naturales, en Costa Rica es la CNE (Comisión nacional de prevención de riesgos y atención de emergencias).
Comunicación	Los miembros de un equipo deben relacionarse de forma abierta y expansiva hacia el resto, de modo que todos tengan conocimiento y opinión sobre el desarrollo de la tarea comunitaria. Un ejemplo son los integrantes del EBAIS (Equipo básico de atención integral en salud) que establecen un enlace con el usuario en procura de su salud.
Compromiso	El objetivo a conseguir no es individual o de cada cual, sino común. Por tanto, todos los miembros deben obligarse y responsabilizarse del trabajo propio que pertenece a un todo común y solidario. Un ejemplo es la comisión de lucha contra el dengue.
Confianza	La clave del trabajo en conjunto es la confianza y la fe en el trabajo de los compañeros, la creencia de que cada uno intenta dar lo mejor de sí respecto a la responsabilidad y al logro compartido. Un ejemplo es el trabajo que realizan en conjunto los rescatistas de la CNE.

Fuente: IE Business School. <<http://www.trabajemosenequipo.com/2009/07/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>>



Un individuo capaz de acatar la regla de las cinco C se considera idóneo para formar parte activa de un equipo de trabajo.



Actividad 3

Se presenta a continuación un reportaje que fue publicado el 12 de setiembre del 2010 por Universia-Knowledge@Wharton sobre la situación de los 33 hombres atrapados en la mina San José, en Chile, y cómo han debido enfrentar este problema para sobrevivir. Identifique las cinco C del trabajo en equipo.

“Lecciones de liderazgo y trabajo en equipo a 700 metros bajo tierra”.

“Estamos bien, en el refugio, los 33”. Estas palabras escritas en un pequeño trozo de papel desataron la euforia en Chile y devolvieron la esperanza a los familiares de los 33 mineros atrapados desde hacía 17 días en la mina de cobre San José, en pleno corazón del desierto de Atacama. La escueta misiva llegó al exterior en una sonda enviada por los mineros, atrapados a 700 metros de profundidad, a través de uno de los conductos, que ahora sirven de comunicación y el envío de alimentos y medicinas entre los mineros y el equipo de rescate.

En el exterior de la mina, al conocer la buena noticia de que los mineros estaban vivos, un equipo liderado por el ingeniero Andrés Sougarret -con la ayuda de expertos en psicología, sociología, ingeniería, nutrición y la misma NASA, dado que la situación de aislamiento se asemeja a la de los astronautas- se afanaba en encontrar la mejor alternativa para llegar a la galería de apenas 30 metros cuadrados.

En un principio se estimó que se necesitarían cuatro meses para el rescate, pero ahora el Gobierno cree que podría sacar a los primeros mineros en octubre, gracias a una tuneladora gigante lista para perforar la superficie terrestre.

En el interior, las imágenes grabadas por los propios mineros han puesto de manifiesto las condiciones extremas que han tenido y tendrán que soportar hasta que se materialice el rescate: hasta 35 grados de temperatura, humedad ambiental del 90% y racionamiento de alimentos. Pero, sobre todo, ha quedado patente el grado de organización de los mineros. Desde el momento del accidente, han sido ellos quienes han distribuido el refugio en zonas de enfermería, juego, comida y dormitorio, así como el liderazgo que algunos han asumido para sobrevivir. Por ejemplo, el jefe de turno Luis Urzúa Iribarren se ha encargado desde el principio de distribuir los roles entre los mineros. Otro de ellos, Mario Sepúlveda, de recibir y manipular las cápsulas de alimentación y medicamentos que llegan del exterior. Víctor Segovia, de escribir todo lo que ha acontecido en el refugio desde el primer día del desastre, el 5 de agosto.

Estas habilidades de organización y liderazgo serán cruciales el tiempo que dure su encierro y durante la puesta en marcha y conclusión de su propio rescate. Los expertos estiman que los mineros tendrán que remover hasta 4.000 toneladas de roca y tendrán que organizarse en turnos de 24 horas, separados en distintas cuadrillas.

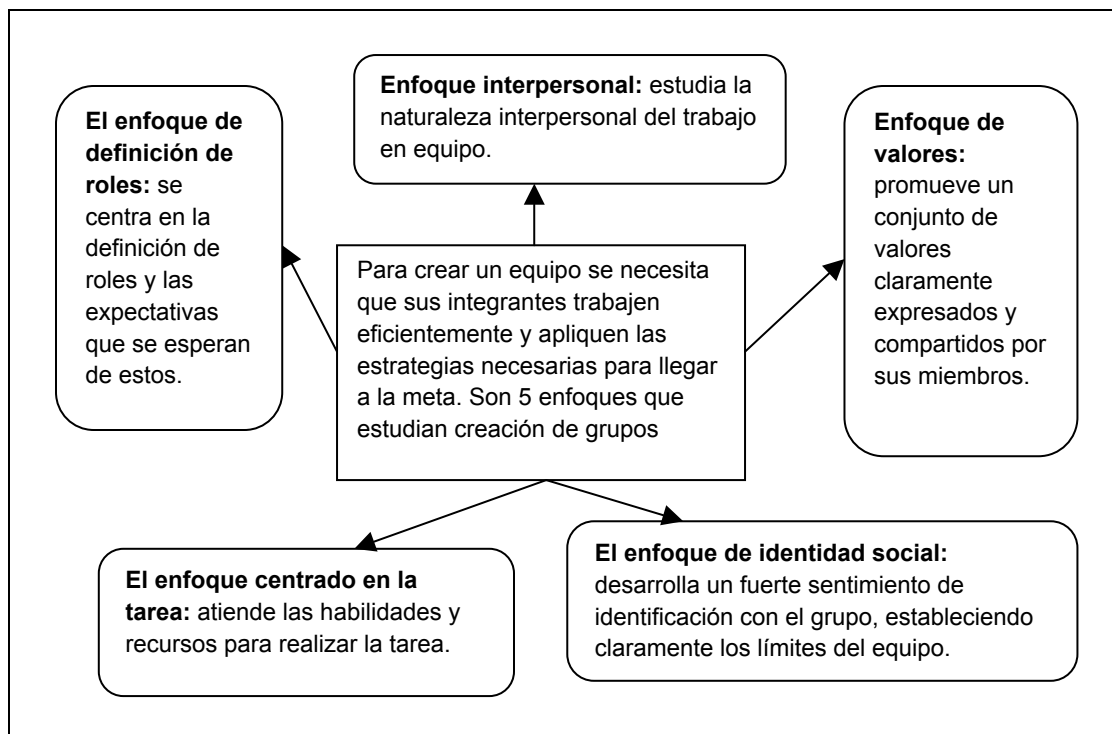


Tome nota

Asimismo, se le recomienda el estudio de los siguientes temas:

- ✓ La prioridad principal al crear un equipo
Es desarrollar el sentimiento sólido y positivo de pertenencia (Hayes 2002: 48).
- ✓ El contexto organizativo en el que trabaja el equipo
Se debe tomar en cuenta el contexto en el que trabaja el equipo (Hayes 2002: 48).
- ✓ La incapacidad adquirida del integrante de un equipo
La incapacidad adquirida es una condición pasiva que se desarrolla en el ser humano cuando se encuentra ante una situación desagradable (Hayes 2002: 49).
- ✓ Creación de equipos: un cuento con moraleja (cuadro 3.3)
La creación de un equipo debe tener muy claro la meta que se quiere conseguir (Hayes 2002: 68-69).

D. Esquema resumen



EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Hacer un listado de los principios para crear un equipo.
2. Con base en la actividad 3 del reportaje de Universia, determine cuáles de las cinco C del trabajo en equipo se visualizan y quiénes de los personajes citados las ejercen.
3. A continuación, se presenta un estudio de caso; de los enfoques mencionados en la creación de equipos identifique cuál es el que se adapta a la condición expuesta.

“La mosca detrás de la oreja” de Juan Martínez de Salinas, 18 de marzo del 2010



Una empresa del sector servicios de origen familiar con más de 400 trabajadores sigue un sistema organizacional patriarcal. Tiene su sede en Barcelona y una red de sucursales por prácticamente todo el territorio de España.

En la sucursal de Galicia, comienzan a surgir problemas internos que conlleva que el ambiente se enrarezca. De la noche a la mañana, comienzan a producirse bajas sorprendentes sin que el responsable de la delegación le dé excesiva importancia. Por supuesto, el Director General confía plenamente en él y no hace caso de los rumores que responsabilizan al responsable.

El departamento de personal tiene “**la mosca detrás de la oreja**” por las constantes quejas de los trabajadores de esa delegación. En un viaje a Barcelona, uno de los colaboradores directos pone en alerta al responsable del personal. Visto el panorama deciden preparar un viaje relámpago a esa delegación sin contar con la aprobación expresa de la Dirección General. Al llegar allí, se encuentran una situación caótica, ya que están apunto de perder varios clientes estratégicos por la pasividad y desidia del responsable de la delegación. Se descubre que ese responsable le estaba “haciendo la cama” a la empresa, llevándose los clientes y parte del personal a una organización paralela que había montado. Muchos de los de arriba que lo negaban y que ponían en entredicho la actuación del departamento de personal, cambiaron de “versión” diciendo que ellos ya lo sabían, haciéndose defensores de la causa para ponerse la medalla.

Por supuesto, ese responsable finalmente fue destituido aunque los daños directos y colaterales que dejó fueron irreversibles.

Fuente: Adaptado de: El Blog de Recursos Humanos, (2010) Juan Martínez de Salinas, en línea. Disponible en: <<http://www.elblogderrrh.com/2010/03/caso-practico-10-%E2%80%99Cla-mosca-detras-de-la-oreja.html>>



RESPUESTA A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Respuesta en la página 60 del libro de texto, tabla 3.2. “Principios para crear un equipo”.
 - a) Cada miembro del equipo contribuye con una función y con un rol de equipo.
 - b) El equipo necesita un equilibrio óptimo entre los roles funcionales y los roles de equipo, dependiendo de su tarea.
 - c) La eficacia de un equipo depende de hasta qué punto sus miembros se identifican y se ajustan a las fuerzas relativas dentro del equipo.
 - d) Hay miembros del equipo que encajan mejor con ciertos roles, depende de su personalidad y de sus habilidades mentales.
 - e) El equipo solo aprovechará al máximo sus recursos técnicos cuando consiga una variedad y un equilibrio de roles adecuados.
2. Con base en la noticia, se puede comprobar que:
 - El señor Luis Urzúa Iribarren es quien ejerce la coordinación.
 - El señor Mario Sepúlveda, la complementariedad.
 - El señor Víctor Segovia, la comunicación.
 - Todos los mineros ejercen el compromiso entre ellos y los líderes de ambos equipos.
 - Todos los mineros ejercen la confianza entre ellos y los líderes de ambos equipos.
3. Con base en la lectura, se puede constatar que el equipo conformado por el departamento de personal está incluido en el enfoque de valores puesto que:
 - Destaca la importancia de que el equipo tenga una serie de valores claramente articulados.
 - Desarrolla un consenso entre los miembros de un equipo acerca de los valores y principios compartidos que aplican en su trabajo.
 - Son equipos de larga duración y realizan tareas continuas, que nunca acaban.



Equipos de trabajo en acción



sps0338 www.fotosearch.es





LIDERAZGO 4

Sumario

- ✓ Concepto de liderazgo
- ✓ Tipos de liderazgo: autócrata, participativo, liberal, carismático
- ✓ Características de un líder: líder de grupo o jefe de grupo



Tema 4

LIDERAZGO

En este tema, se espera que el estudiante logre alcanzar el siguiente objetivo específico:

- Identificar los tipos de liderazgo, características y su importancia en la conformación de un equipo y un grupo de trabajo.



GUÍA DE LECTURA

El contenido de este tema se encuentra en el capítulo 4, titulado “El equipo y su líder”, que está en las páginas de la 73 a la 96 del libro de texto. En las páginas 71 y 72, se encuentra un resumen del tema estudiado en este apartado.

COMENTARIOS

En este capítulo se introduce el concepto de líder y su importancia dentro de un equipo de trabajo. Sin embargo, previo a esta caracterización, el autor diferencia las nociones de líder de equipo y de encargado de equipo, que usted puede revisar en la página 74. Asimismo, el libro expone una visión histórica del liderazgo, que se encuentra en las páginas de la 74 a la 76 y se resume en el siguiente esquema:

Historia del liderazgo

1930: este modelo asumía que si se les daba cierto grado de autonomía a los trabajadores, el caos estaba asegurado. Esto dio motivo a las profecías que terminan cumpliéndose, cuando la actitud implícita de los jefes (y en todos los niveles de la organización) transmite señales no verbales a sus subordinados, las cuales pueden ser negativas o positivas en una organización.

1960-1970: modelo de grupos centrado en estructuras (cohesión) y responsabilidades para conseguir motivación social y productividad. Planteaba que todo grupo de trabajo se autorregula y restablecía sus propias normas.



A. Teorías de liderazgo

Existen varias teorías de liderazgo que inician en el siglo XX, cuando los estudiosos comienzan a cuestionarse cómo y cuál es la naturaleza de un líder. Dentro de estas propuestas están las teorías de rasgos de personalidad, las teorías situacionales, el enfoque de atributos, los modelos de valoración y las teorías transaccionales.

En esos primeros años, se pensaba que los rasgos y dotes eran fijos en cada persona y se creía en el concepto de *líder natural* (rasgos de personalidad). En los años 40, con el enfoque *situacional*, se destaca que el liderazgo se deriva de factores situacionales que influyen en su eficacia, entre ellos la percepción de los subordinados. Más adelante, se enfatiza en los aspectos cognitivos y lo que los seguidores atribuían a los actos del líder (modelos de valoración).

Otras teorías combinaron los rasgos de liderazgo con las percepciones y condiciones situacionales. A estos liderazgos se les denominó *dependientes*. Estos modelos derivaron en teorías transaccionales (años 70-80) que condujeron hacia el liderazgo basado en la *interacción personal*.

En la actualidad, se habla de líderes *transformacionales*, los cuales modifican las expectativas e ideas de acuerdo con una organización cambiante (teorías transaccionales).

Actividad 1

Elaborar un cuadro comparativo con las características principales de las teorías del liderazgo mencionadas en el texto.

B. Concepto de liderazgos

Ya hablamos de los tipos de liderazgo, ¿pero qué es un líder?

Al respecto hay muchos autores que se han preocupado por definir el concepto de líder:

Arieu (2008) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño"

Líder es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades.

Según la Real Academia Española (2001), líder (del inglés *leader*, guía) es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

No se debe señalar al líder como la persona responsable del éxito, pues en un equipo operativo cada miembro contribuye en conjunto para llegar al objetivo o meta.



Note que la diferencia entre un líder y un encargado del equipo, es que el líder trabaja dentro del equipo mientras que el encargado lo hace afuera, ya que sus labores son facilitar las operaciones del equipo y los recursos necesarios para este fin. Aunque un equipo sea autónomo es necesario el líder, ya que es quien fija el rumbo y se asegura que los objetivos sean claros y sus miembros se responsabilicen por cada uno.

C. Principios de liderazgo

El líder en un equipo de trabajo debe mantener los principios de liderazgo que se enumeran a continuación:

- ✓ aclarar los objetivos,
- ✓ fomentar la confianza, el compromiso y el desarrollo de aptitudes,
- ✓ encargarse de las relaciones externas,
- ✓ crear oportunidades a los miembros del equipo y
- ✓ desempeñar un trabajo real.

D. Estilos de liderazgo

Con respecto a los estilos de liderazgo, en los años treinta, Lewin, Lippitt y White demostraron que el estilo adoptado por los líderes del grupo generan distintos comportamientos en los equipos en acción, sin tener relación con sus personalidades; estos estilos son: el autoritario, democrático y *laissez-faire*.

1. Autoritario

Es un líder que toma decisiones sin consultar a su equipo y sin justificarlas, domina coercitivamente a los miembros del equipo, influenciándolos con su poder.

2. Democrático

Este estilo de líder es amigable, accesible, consulta y participa con los miembros del equipo, pero manteniendo el control.



3. *Laissez-Faire*

No ejerce control sobre los miembros ni asigna tareas, inspira libertad, esto a veces provoca desmotivación y desorganización.



Un líder distingue, fortalece y capacita a los integrantes de su equipo.

E. Liderazgo y delegación de competencias

1. Tipos de poder

Todos los individuos contamos con diferentes tipos de poder, de acuerdo con:

- el poder del cargo que la persona ocupa en la organización,
- el poder que se deriva de las características personales del individuo.

El poder se puede clasificar desde distintos puntos de vista; por ejemplo, Hollander y Offerman, en Hayes (2002), distinguen tres tipos de poder:

- *Poder sobre*, consiste en la dominación (implícita o explícita) que puede poseer un líder sobre los otros.
- *Poder para permitir*, consiste en habilitar a los demás para que hagan cosas y es muy útil para el líder.
- *Poder para evitar*, este permite rechazar peticiones e interferencias por parte de los demás miembros de la organización.

F. Delegación de competencias y trabajo en equipo

Hayes observa que “el concepto de delegación de competencias es básico en los trabajos en equipo, puesto que permite que sea eficaz. En este caso, el equipo es capaz de encargarse de lo que se espera que haga, de tomar sus propias decisiones y de actuar para desarrollar los recursos o las aptitudes necesarias para desempeñar la tarea, pero el jefe del equipo debe facilitar estas condiciones dentro de la organización” (ibid, página 85).

Un ejemplo se presenta en el accionar del cuerpo de bomberos en una emergencia cuando se dan inundaciones por fuerzas naturales en la época de invierno. En estos casos, los bomberos son los primeros en llegar a salvar a los afectados y cada uno conoce su rol facilitado por su capitán.



El líder debe tener las dotes necesarias para la delegación de competencias que son: el respeto, la confianza, la formación, el establecimiento de límites, la información y la confianza en el progreso. Estos conceptos se amplían en las páginas 86 y 87 del libro de texto.

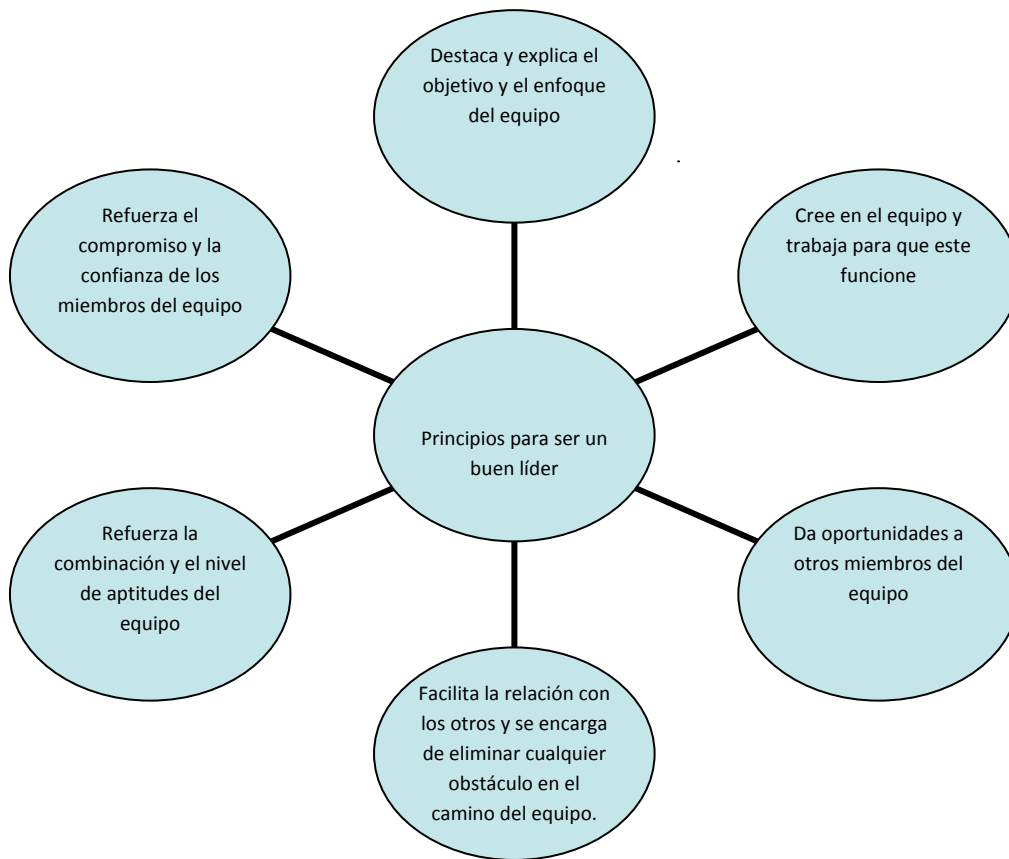
G. Cómo liderar un equipo

Los enfoques modernos sobre el liderazgo se centran en las teorías tradicionales. Uno de estos, es el propuesto por Katzenbach y Smith (1993), quienes identifican los siguientes seis principios para ser un buen líder de equipo (ver figura 1.):

- ✓ es la persona que encamina al equipo hacia la meta, no lo empuja,
- ✓ quien refuerza el compromiso y la confianza de cada miembro del equipo y de este en general,
- ✓ quien identifica las habilidades de los miembros del equipo y busca oportunidades para su desarrollo,
- ✓ quien allana el camino para que el equipo trabaje libremente encargándose de las relaciones con personas no pertenecientes al equipo,
- ✓ quien crea oportunidades para los demás y, así, cada miembro del equipo progrese,
- ✓ quien con su trabajo real demuestra que cree en el equipo y hace lo imposible para que funcione.



Figura 1. Características de un buen líder de equipo



¿Qué es lo que nunca hace un buen líder de equipo?

Un buen líder de equipo nunca:

1. Atribuye la culpa a los demás, sino que reconoce que todos podemos cometer errores.
2. Ignora las deficiencias en el rendimiento del equipo.



H. Liderazgo de equipo e identificación social

Los principios de liderazgo de un equipo se basan en los mecanismos psicológicos inherentes de la identificación social, los cuales son:

- ✓ fomentar la cohesión entre los miembros del grupo,
- ✓ establecer una sensación de profesionalidad o de competencias,
- ✓ que los miembros se identifiquen con su equipo y se sientan orgullosos de pertenecer a él.

Actividad 2

Otro tema muy importante en el liderazgo es el tipo de poder que tiene el líder de equipo y cómo lo usa. Ejemplifique los diferentes tipos de poder de un líder de una organización, de acuerdo con la Tabla 4.1, de la página 81 del libro de texto.



Tome nota

Se le recomienda revisar los siguientes temas del texto:

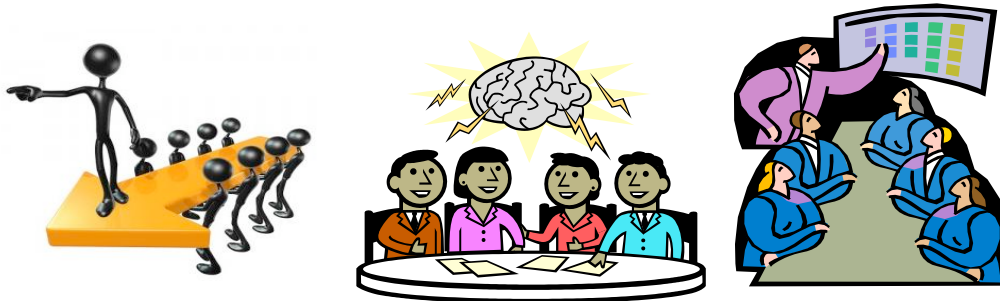
- ✓ Profecías que acaban cumpliéndose (cuadro 4.1)
Estas son afirmaciones o creencias que terminan siendo verdad porque han sido planteadas (Hayes, 2002: 76).
- ✓ Delegación de competencias y trabajo en equipo (cuadro 4.2)
Consiste en tener áreas de responsabilidad reales y en poder tomar decisiones reales (Hayes, 2002: 83-84).
- ✓ Son necesarios los líderes (cuadro 4.3)
El líder es importante al establecer nuevas direcciones (Hayes, 2002: 88-89).



Actividad 3

Se afirma que una “imagen dice más que mil palabras”.

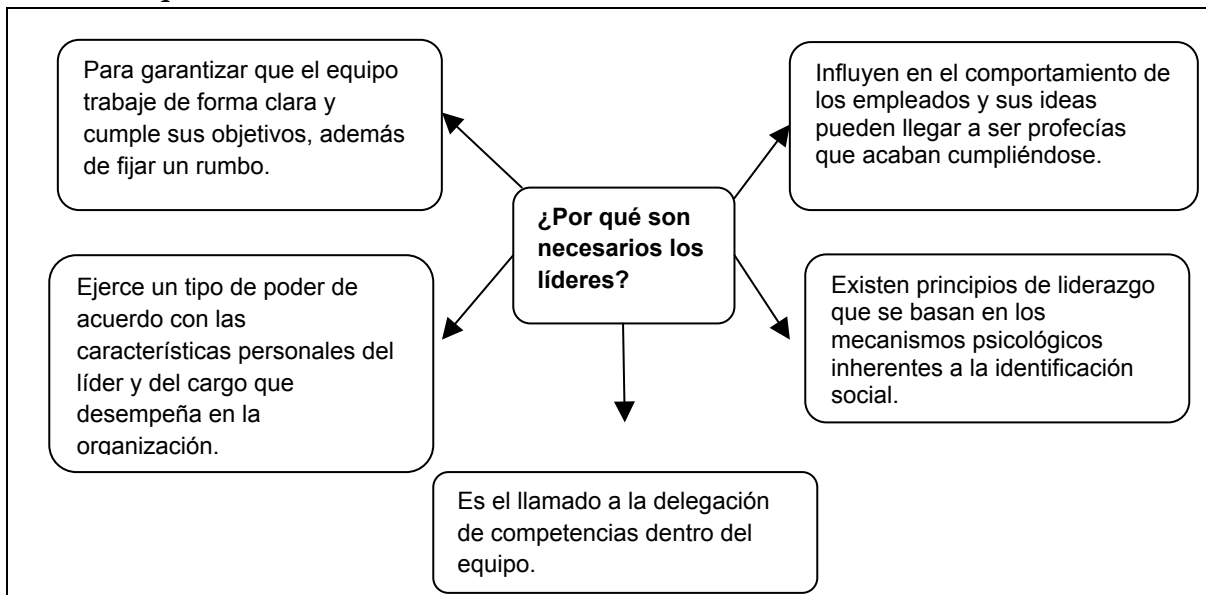
A partir de las siguientes imágenes, defina los diferentes estilos de liderazgo.



En el ejercicio práctico, se tiene que:

- la primera imagen representa a un líder autocrático,
- la segunda, un líder democrático y
- la tercera, un líder *laissez-faire*.

I. Esquema resumen





EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Entre los variados tipos de poder, se encuentra el sistema de recompensa y poder. Sobre este tema, lea y comente el siguiente párrafo:

Greene y Podsakoff (1981) investigaron los resultados de cambiar el sistema de recompensa en una fábrica papelera.

La primera fábrica operaba con un plan de incentivos basado en las cuotas de producción. Sin embargo, decidieron cambiar este sistema por otro basado en la antigüedad, es decir, recompensaban el tiempo que llevaba el trabajador.

Se investigó otra fábrica muy parecida que continuó con el plan de incentivos, por lo que los investigadores pudieron establecer comparaciones directas. Cuando se analizó el tipo de poder en las dos fábricas se definió lo siguiente:

- a) En la primera fábrica se pensaba que los supervisores usaban más su poder coercitivo.
- b) En la segunda fábrica no hubo cambios en sus prácticas salariales.

2. Elabore un cuadro del tipo de poder que tiene el líder según French y Raven (1959). Proponga algunos ejemplos.
3. Comente la frase “las ideas del líder pueden convertirse en profecías que acaban cumpliéndose, que pueden influir en el comportamiento de los empleados”.
4. De la lectura “Lecciones de liderazgo y trabajo en equipo a 700 metros bajo tierra”, del tema 3 de esta guía, determine, de acuerdo con lo estudiado en este tema, quién ejerce el liderazgo y a cuál tipo corresponde.

RESPUESTA A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. La respuesta se encuentra en la página 82 del libro, donde se indica que cambiar a un sistema basado en la antigüedad viene acompañado de una percepción negativa de la autoridad. Por otra parte, el sistema de incentivos viene acompañado de una percepción de la gestión y de los supervisores menos coercitivos.

2. Para esta pregunta, revisar la tabla 4.1 de la página 81.

TIPOS DE PODER DEL LÍDER

Según French y Raven (1959)

Poder de recompensa	Sueldos y pagas extras
Poder coercitivo	Reprimendas o suspensión
Poder de legitimación	Puestos de autoridad (supervisores)
Poder de referencia	Respeto a los supervisores
Poder de experiencia	Respeto por la experiencia (años laborados en el puesto)

Fuente: Hayes (2002)

3. En el tema “*Profecías que acaban cumpliéndose*”, cuadro 4.1 del libro, es un ejemplo que permite deducir lo siguiente:
- Un jefe que cree que un determinado proyecto no tiene sentido y es un fracaso, transmitirá inconscientemente este sentimiento al equipo de manera que no habrá esfuerzo alguno y el proyecto acabará siendo un fracaso.
 - Al contrario, cuando un jefe está convencido de que el proyecto es promisorio, animará y participará en los momentos difíciles para que este sea un éxito.
4. El tipo de liderazgo es el democrático y lo ejerce el señor Luis Urzúa, ya que consulta al equipo, es amigable, accesible y participa con los miembros del equipo, sin dejar de mantener el control.



Los equipos de trabajo efectivo están representados por un buen líder.

CONDUCCIÓN DEL EQUIPO EN ACCIÓN



5

Sumario

- ✓ Estrategias
- ✓ Toma de decisiones y delegación efectiva
- ✓ Ejercer el liderazgo
- ✓ Confianza
- ✓ Motivación
- ✓ Conflictos
- ✓ Capacitación





Tema 5

CONDUCCIÓN DEL EQUIPO EN ACCIÓN

Para este tema, se espera que el estudiante logre el siguiente objetivo específico:

- Explicar las destrezas necesarias para la conducción de un equipo de trabajo en acción.



Atención estudiante: el capítulo 5 del libro de texto (páginas 97 a 122) no se estudiará ni evaluará en este curso.



GUÍA DE LECTURA

El contenido de este tema se encuentra en el capítulo 6, titulado “El equipo dentro de la organización”, que está en las páginas 124 a la 148 del libro de texto.

En las páginas 147 y 148 del libro, se encuentra un resumen del tema estudiado en este apartado.

COMENTARIOS

El capítulo 6 introduce el tema del equipo en la organización, su interacción con otros grupos, su identidad social, las representaciones sociales que tienen como equipo, sus cambios y necesidades.

El tema es relevante, ya que que todos los equipos están incluidos dentro de una organización y, por lo tanto, ambos se influyen de forma recíproca. Se sugiere leer todo el capítulo y ver los ejemplos asociados a cada tema.

A. Cómo interactúan los equipos con sus organizaciones

Los estudios han demostrado que la interacción entre los equipos y sus organizaciones son fundamentales para determinar su eficacia o su éxito.



Así como una organización influye en el equipo de trabajo, este influye en la organización y en los otros equipos que la conforman; de hecho, ningún equipo funcionará si se encuentra aislado de la organización.

Por lo tanto, los estudios han demostrado que la interacción entre los equipos y su organización son fundamentales para llegar a la eficacia o el éxito de los equipos de trabajo; estas pueden ser: internas y externas.

Las interacciones externas son más variadas y cambiantes que las internas, en la tabla 6.1 se recogen las actividades externas de las interacciones de un equipo y su organización.

Actividad 1

En la tabla 6.2, se definen “los tipos de actividad externa por grupo” de un equipo y su organización. Establezca cuáles actividades de la tabla 6.1 son las que forman los grupos que interactúan con el exterior en la organización.



Entre las interacciones *internas* al equipo está la actitud de apoyo de otros departamentos o grupos de la organización, así como los siguientes tipos de apoyo:

- ✓ que la organización le plantee los objetivos claros,
- ✓ recursos apropiados,
- ✓ una información fiable,
- ✓ le proporcione la formación o educación deseable para el tipo de tarea a realizar, un *feedback* continuo y
- ✓ asistencia técnica para el desempeño de su tarea.

B. Culturas organizativas

Como lo comenta Hayes (2002:129), todos los equipos funcionan dentro de una cultura organizativa, que se define como la gestión dentro de la organización en cuanto a enfoques, ideas y valores de la compañía y la forma de aplicación de los líderes hacia sus subordinados, puesto que es un factor importante en su rendimiento.

En este capítulo se estudian las teorías de culturas: como tipos, como símbolos, como sistemas, como ideas compartidas, como redes.



1. Culturas como tipos:

Se dividen, a su vez, en cuatro culturas:

- de poder: caracterizadas por un control centralizado y una actuación rápida,
- de roles: caracterizadas por procedimientos administrativos claramente definidos,
- de tarea: caracterizadas por la preocupación y la necesidad imperiosa de realizar el trabajo,
- personales: caracterizadas por la preocupación por el bienestar y el progreso de los empleados.

2. Las culturas como símbolos:

Adoptan símbolos y eslóganes distintivos que representan a las empresas, tales como, ritos rituales y costumbres; metáfora; mitos y leyendas organizativos; o logos, estilos arquitectónicos o diseños. Ejemplos son los símbolos de las multinacionales IBM, Honda, Sony, entre otras.

3. Las culturas como sistemas:

Destaca la importancia de los sistemas y ocho principios que constituyen un modelo de cultura organizativa (ver tabla 6.3). Como por ejemplo, las organizaciones de alto rendimiento.

4. Las culturas como ideas compartidas:

Son una serie de ideas y opiniones compartidas que guían todas las acciones en una organización. Se plantea en tres niveles: nivel manifiesto, estratégico y central. Como por ejemplo la compañía Mars (compañía estadounidense internacional distribuidora en el mundo de varias marcas de abarrotos).

5. Las culturas como redes:

Es más útil verlas como redes de pequeños grupos dentro de la organización. Cada departamento, división, equipo y grupo de trabajo desarrolla su propio estilo y forma de interactuar. Estas pueden ser las grandes compañías como Mc Donald's.



El equipo de trabajo debe tener interacción con la organización donde labora.



C. La identidad social y la organización

El sentirse parte de un equipo permite a los trabajadores contribuir plenamente y crea un ambiente en el que se fomentan el rendimiento individual y en el equipo, lo mismo sucede con las empresas u organizaciones.

El proceso de identificación social demuestra cómo una persona puede identificarse en su grupo de trabajo, con su departamento, con su categoría profesional. Para el ser humano, es básico ver al mundo dividido en grupos de dentro y grupos de fuera, por eso es tan necesario el trabajo en equipo para que tengan sentido de pertenencia a algo especial y así fomentar la participación e inclusión en una organización.

La organización debe procurar evitar la rivalidad entre equipos para que no se convierta en una competición por obtener recursos en vez de objetivos, puesto que si un equipo desea trabajar eficazmente necesita que su organización lo apoye ofreciendo objetivos claros, recursos adecuados, información fiable, formación, educación, retroalimentación continua y asistencia técnica o de proceso.

D. Las culturas organizativas y las representaciones sociales

En muchos casos, las culturas organizativas son representaciones sociales, que son formas de ver las realidades de la vida organizativa que negocian y comparten tanto los individuos como los grupos de trabajo, y contienen todos los valores e ideas fundamentales para los miembros de la organización.

Por eso, las organizaciones deben procurar que los equipos trabajen bien en conjunto, ya que a veces las representaciones sociales de varios grupos son tan dispares que se crea una contracultura, que hace peligrar sus objetivos y metas.

E. Los equipos y cambios organizativos

Los equipos contribuyen grandemente a los cambios organizativos, puesto que pueden evaluar las transformaciones cuando hay reformas de la organización e informar a sus superiores si creen que deben cambiarse. Esto es importante a la hora de transmitir y llevar a cabo dicha reforma.

F. Necesidades del equipo

Un equipo, para poder funcionar necesita seis tipos de apoyo de la organización, el primero está relacionado con los objetivos del equipo; por ejemplo, Shea (1986), en un análisis sobre el



éxito o el fracaso de proyectos de círculos de calidad, descubrió que quienes fracasaban no tenían claro el objetivo, por eso la organización debe dejar claro cuál es.

Otro tipo de apoyo es que cuente con los recursos necesarios, la organización debe proporcionárselos. También necesitará información fiable, formación o educación adicional para realizar su trabajo y que el equipo funcione correctamente: necesita *feedback* continuo y fiable por parte de la organización, mientras desarrollan su labor y asistencia técnica o de proceso para desempeñar correctamente la tarea.



La organización que cuente con una estructura administrativa participativa, que brinda cierto grado de autonomía al equipo, fomentará que este sea eficaz.

G. Confianza, motivación, conflictos y capacitación

Cuando la organización fomente el **sentimiento de identidad** en el equipo, debe hacerlo de forma que evite la rivalidad entre equipos, más bien los equipos deben entender que la competición se da por la lucha en el logro de objetivos generales. Así, cada persona aporta su conocimiento para conseguir el éxito de la organización.

En cuanto a la importancia de la tecnología del trabajo en equipo, en la actualidad es fundamental que un equipo de trabajo cuente con el aporte de las herramientas tecnológicas necesarias, tales como: equipo de cómputo y automatización de equipos básicos, todo esto con el fin de agilizar tiempos, calidad y oportunidad en el logro de metas y objetivos propuestos por la organización.

H. Tipos de equipos de trabajo

Sosa (2006) observa que “(...) los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos (...)” Las tres formas más comunes de equipo en una organización son:

- los equipos de solución de problemas,
- los equipos autodirigidos y
- los equipos interfuncionales.



1. Equipos de solución de problemas

En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de las acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los **círculos de calidad**, los cuales nacieron partiendo de la base de que cuando se trata a las personas como tales, asumen responsabilidades y las cumplen.

2. Equipos autodirigidos

Son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas.

Los equipos de trabajo completamente autodirigidos, incluso, seleccionan a sus propios miembros y tienen como tarea la evaluación del desempeño de cada uno. Se basan en la filosofía del “empowerment”, como ejemplo están las compañías PoAT&T (multinacional de ventas por Internet) y FedEx (servicios de mensajería express, multinacional).

3. Equipos interfuncionales

Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o, incluso, entre organizaciones): intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, así como coordinar proyectos complejos. Un ejemplo de este tipo de equipo son los integrados para llevar a cabo un proyecto específico, como la erradicación de la pobreza y las emergencias por inundaciones, entre otros.



En los equipos de trabajo debe haber cohesión.



Tome nota

Asimismo, se le recomienda al estudiante que estudie los siguientes conceptos:

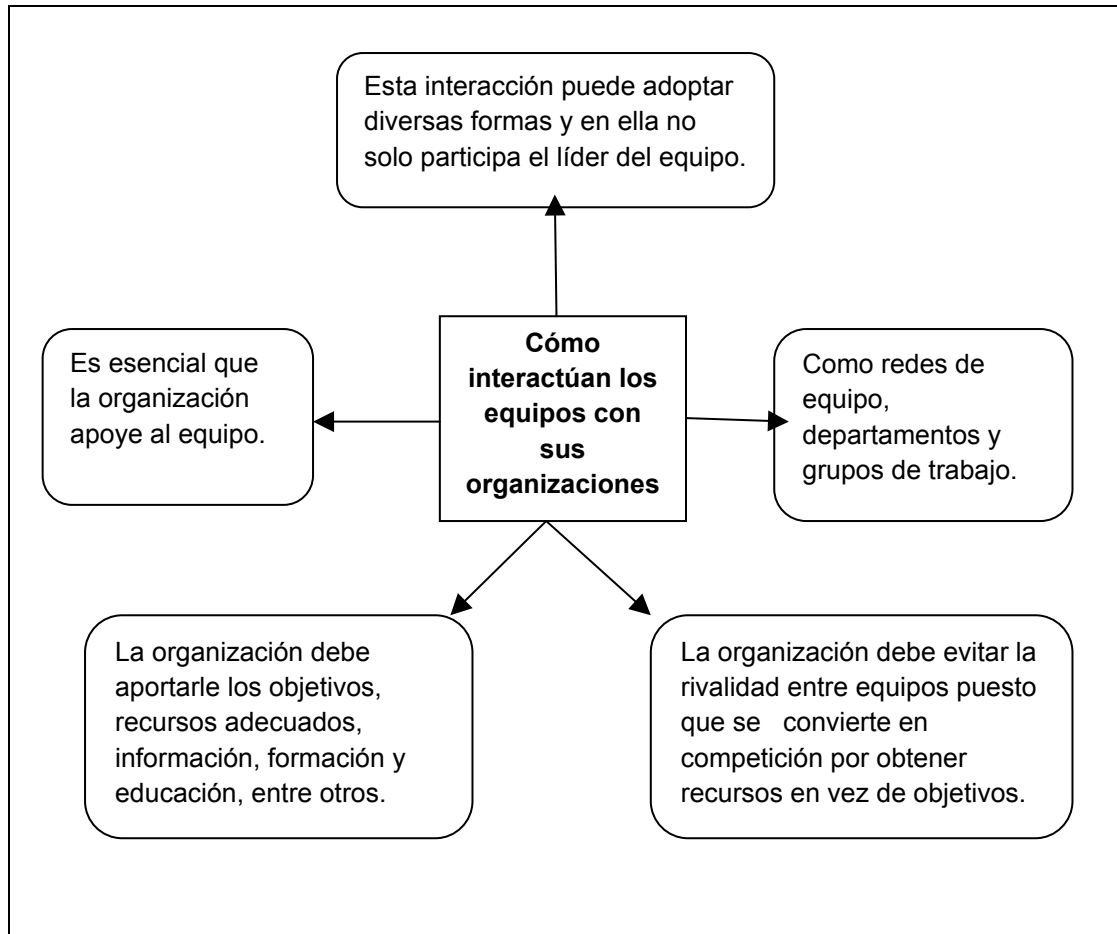
- ✓ Qué hace un equipo con éxito
Un equipo que interactúa con su organización repercute directamente en su éxito (Hayes 2002: 125-126).
- ✓ Características de la organización que apoya a sus equipos
ES muy importante para un equipo que su organización tenga una actitud de apoyo (Hayes 2002: 127).
- ✓ El empleado como embajador (cuadro 6.1)
La actividad de embajador no corresponde únicamente a un único individuo (Hayes 2002: 127-128).
- ✓ Tasa de abandono (cuadro 6.2)
Si la tasa de abandono es elevada, la gestión de la organización no es tan buena como parece (Hayes 2002: 136-137).
- ✓ Cómo llevar a cabo las reformas en una organización (cuadro 6.3)
Los equipos son cruciales para una organización que se enfrente al cambio (Hayes 2002: 141-142).

Actividad 2

Estudie el cuadro 6.3, “Cómo llevar a cabo las reformas en una organización”. Observe los siguientes aspectos: la gestión local en la cual se animó al personal a participar en iniciativas para mejorar la atención al cliente, la incorporación de auxiliares para el trato de los clientes en cada departamento, la formación necesaria que recibieron los encargados y la introducción de más centros y material para la formación y reestructuración de los departamentos con equipos tipo círculos de calidad, lo que mejoró el trato al cliente.



I. Esquema resumen



EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué necesita un equipo de una organización para poder funcionar?
2. Como parte de las reformas en una organización, es necesario la modificación de la cultura. Explique los tipos de iniciativa para hacer este cambio.
3. De la lectura en el siguiente recuadro y de acuerdo con el tema estudiado, identifique los tipos de cultura organizacional.



“(…) HANNA ANDERSON. Esta empresa de Portland, Oregon (USA) vende ropa infantil por correo. Los valores de la corporación incluyen la “acción social” definida como “Buscaremos oportunidades concretas para que HANNA ANDERSON (HA) contribuya con la comunidad”. La Compañía instituyó un programa llamado “Hannadowns” (Ropa heredada). Los clientes recibían un crédito de 20% si devolvían a la empresa la ropa que ya le quedaba chica a sus niños. A continuación, HA lavaba la ropa y se la regalaba a familias necesitadas o a albergues de mujeres”.

Adaptada de: Gordon, Judith. (1996): *Creando una cultura organizacional. Comportamiento organizacional. Los Recursos humanos .com*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Disponible en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2406-creando-una-cultura-organizacional.html>>.

RESPUESTA A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Revisar la página 145 del libro de texto en el cuadro de apoyo por parte de la organización al equipo. El equipo para poder funcionar necesita: objetivos claros, recursos apropiados, información fiable, formación, feedback continuo y asistencia técnica.
2. Los tipos de iniciativa los puede encontrar con más detalle en la en la tabla 6.4, página144 del libro.
 - Iniciativa para formular de arriba a abajo la cultura: se produce cuando se agrupan los altos ejecutivos en un equipo encargado de definir la dirección y de articular los objetivos.
 - Consecución de los objetivos y resolución de problemas de abajo hacia arriba: se pueden realizar talleres de trabajo con todo el personal para que participe con iniciativas e ideas para la organización. De esta manera, es posible adquirir una cultura dinámica y totalmente integrada.
 - Iniciativas de integración y rediseño transfuncional: los enfoques basados en equipos compuestos con gente de distintos sectores de la organización puede ayudar a que las reformas se comuniquen a todos los sectores de la organización.



- De acuerdo con la lectura, la característica que se plantea corresponde con el quinto principio. Aquí las organizaciones llevan a cabo una gestión en función de sus valores. Este principio está relacionado con el tema de las culturas como sistemas, páginas 130-130 y 132 del libro de texto, por lo tanto.

“(...) Este programa ilustra un artefacto cultural que refleja los valores de la organización que serán las contribuciones a la comunidad y la gran calidad del producto. El programa HA transmite que la calidad de la ropa es tan buena que la compañía se la puede volver a comprar a sus clientes.”



La unión del equipo de trabajo es esencial





TÉCNICAS DE EQUIPOS DE TRABAJO Y GRUPOS DE TRABAJO

6

Sumario

- ✓ Técnicas de equipos de trabajo y grupos de trabajo
- ✓ Importancia de la tecnología del trabajo en equipo
- ✓ Tipos de equipos de trabajo: de solución de problemas, autodirigidos, multidisciplinares o interfuncionales
- ✓ Conformación de grupos de trabajo





Tema 6

TÉCNICAS DE EQUIPOS DE TRABAJO Y GRUPOS DE TRABAJO

En este tema, se espera que el estudiante logre alcanzar el siguiente objetivo específico:

- Reconocer la diferencia entre las normas y dinámicas de los equipos de trabajo y grupos de trabajo.



GUÍA DE LECTURA

El contenido de este tema se encuentra en el capítulo 7, titulado: “Como implantar el trabajo en equipo”, que está de las páginas 149 a la 170 del texto a utilizar en este curso. En las páginas 147, 148, 169 y 170 se encuentra un resumen del tema estudiado.

COMENTARIOS

Gestionar correctamente un equipo tiene tres principios que deben interrelacionarse para obtener éxito en la gestión de una organización. Estos principios, esenciales para el rendimiento de un equipo, son los siguientes: la identificación social con la empresa por parte de los miembros del equipo, la representación social y, sobre todo, el respeto mutuo.

En este tema, se estudian los siguientes puntos: las características que deben tener los equipos innovadores, los elementos que pueden contribuir para un cambio en la organización y su influencia, así como las reticencias que hay por parte de los miembros del equipo (desconfianza, angustia y amenaza personal) o de la organización (rendimiento). Finalmente, otros puntos importantes por tratar son: la clave de un equipo eficaz y sus factores de éxito.

A. Equipos innovadores y sus características

Las principales características de un equipo innovador son:

1. **El ambiente en el equipo:** que se da cuando los integrantes toleran nuevos enfoques, fomentan las nuevas ideas y se apoya en un nivel controlado de experimentación.



2. **El compromiso por parte de los miembros del equipo:** está relacionado con la identificación social y con el sentimiento de pertenencia al equipo y valores compartidos.
3. **La colaboración:** si el equipo mantiene una comunicación abierta, en cuanto a la información, confianza mutua y consenso, se puede decir que es un equipo abierto a la innovación y al cambio dinámico.

B. Elementos del equipo que contribuyen al cambio de organización

Los equipos desempeñan un importante papel en la reforma de una organización, y para esto necesitan de los siguientes factores: la visión, la seguridad participativa, un ambiente propicio y el apoyo a la innovación por parte de la organización. Se le recomienda que estudie la tabla 7.1, páginas 151, donde se define cada uno de estos factores de un equipo innovador.

Actividad 1

En la tabla 7.2 se encuentra un cuestionario sobre la innovación de los equipos, piense en un equipo de trabajo que usted conozca y defínalo a partir de esta tabla.



Tome en cuenta que los factores de un equipo innovador son: visión, seguridad participativa, ambiente propicio y apoyo a la innovación.

C. Cómo puede influir un equipo en una organización

Aunque un equipo es una pequeña parte de la organización, puede influir de manera significativa dentro de la estructura y producir el cambio.

➤ Influencia de minoría

Las investigaciones psicológicas han demostrado que las minorías pueden ser extremadamente influyentes, siempre que combinen cohesión, autonomía, visión, coherencia y buenos argumentos. En las páginas 156 y 157 del texto, se visualiza un ejemplo sobre esta influencia en un jurado, cuando una persona eligió sentarse en un lugar muy visible (dando una visión de



independencia o autonomía) y logró cambiar el veredicto de todos los demás, pero la influencia de esta persona hubiera desaparecido por completo si se le hubiese indicado el lugar (visión de punto de vista menos autónomo). Note en este ejemplo el papel del “forastero”, inmerso en el equipo.

D. Características de equipos innovadores

Al inicio del tema se comentó sobre las características de los equipos innovadores. Al respecto, hay otro estudio sobre estas características que es documentado por West (1994) y que se encuentra en las páginas 157 y 158 del libro de texto. Estas cinco características son las siguientes:

1. **Visión clara:** todos los miembros del equipo deben desear el mismo objetivo y estar preparados para esforzarse por conseguirlo.
2. **Comunicación:** esta debe ser coherente y apropiada y que todos los miembros tengan el mismo lenguaje al comunicarse.
3. **Flexibilidad:** el equipo debe ser lo suficientemente flexible y no monopolizar las ideas para poder implementar la reforma.
4. **Persistencia:** el equipo debe dar el mismo mensaje una y otra vez, solo la persuasión coherente y repetida termina calando en la mayoría.
5. **Participación:** cuantas más personas participen en el proceso, más se aceptarán estas ideas en la organización y así el equipo se enfrentará a menos resistencias al cambio.

Actividad 2

En el cuadro 7.1, se comenta sobre dos centros educativos en el Reino Unido y sus enfoques de gestión. Analice las políticas de los dos directores de ambas instituciones para la dirección de sus equipos en la gestión.



Actividad 3

De la siguiente imagen, reflexione (basado en West, 1994) cuáles características hicieron falta para realizar un trabajo de equipo.



La comunicación es esencial en un equipo de trabajo. Un equipo debe siempre establecer una comunicación coherente y apropiada, es importante que todos los miembros transmitan el mismo mensaje.



Tome en cuenta que el apoyo a la innovación en el contexto de las organizaciones, es muy importante, aunque la mayoría insiste en animar a su personal para que sea innovador, algunas no proporcionan el contexto laboral apropiado para producirlo realmente.



E. Reticencias al trabajo en equipo

Existen reservas, por parte de las organizaciones, para aceptar el trabajo en equipo. Katzenbach y Smith (1993) mencionan las tres siguientes:

1. Desconfianza

Las organizaciones no confían en que el trabajo en equipo funcione, pues piensan que individualmente se trabaja mejor. Observan el tiempo requerido en ponerse de acuerdo y la productividad no es la misma, mientras los miembros del equipo se acostumbran a trabajar juntos.

2. Angustia y amenaza personal

La falta de costumbre a este tipo de estructuras hace que la gente se resista a compartir el control y depender de otros para llevar a cabo su trabajo o hacerlo más productivo. Asimismo, sienten una amenaza en lo personal al exponer sus inseguridades ante los demás, por lo tanto, las organizaciones deben enseñar explícitamente las aptitudes necesarias a los funcionarios para poder trabajar en equipo.

3. Reticencia por parte de la organización

Hay algunas organizaciones que no entienden el concepto de equipo o no se sienten a gusto compartiendo responsabilidades y se oponen a implantar reformas. Es decir, son sistemas que no están dispuestos a comprometerse para que el trabajo en equipo aumente el rendimiento de la empresa. Esto se debe, ya que, al ser organizaciones jerárquicas clásicas, no creen en la autonomía y la toma de decisiones por parte de personas que no estén familiarizados con la jerarquía de la organización.

Actividad 4

En el cuadro 7.2, páginas 161-162, se relata un caso sobre las reticencias de la organización al trabajo en equipo. Discuta por qué esta empresa no consigue que su personal funcione adecuadamente desde la perspectiva de equipo.



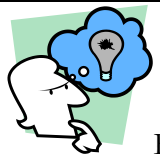
Recuerde que algunas organizaciones no entienden el concepto de “equipo”.

F. Cuando los equipos no funcionan

El enfoque centrado en equipos proporcionará una dinámica y un cambio positivo en la organización. Los equipos requieren que se le brinde la confianza en sus actos, sin dejar de lado una visión clara de los objetivos de la organización, de lo contrario, la estructura de equipos no podría funcionar. Delegar competencias en el equipo, fomentar la autonomía a la hora de tomar decisiones, establecer oportunidades de formación, proporcionar los recursos necesarios y otros aspectos del apoyo organizativo son *manifestaciones de respeto* por parte de la organización.

Actividad 5

Los valores y los objetivos de la organización son una parte importante en la conformación de un equipo de trabajo. En la tabla 7.3 (página 163), se describen los factores que inhiben el rendimiento un equipo; después de su lectura, reflexione sobre su contenido.



Recuerde que si una organización adopta el enfoque de trabajo en equipo, debe mantener y propiciar el respeto a sus empleados.

1. Trampas en la implantación del trabajo en equipo

Hackman (Hayes, 2002) observa que cuando una organización decide adoptar el trabajo en equipo puede encontrarse con los siguientes cinco obstáculos o trampas:

- a) El jefe ve a su equipo como unidad de rendimiento, pero en realidad dirige a un grupo de personas,
- b) impone mucha o poca autoridad,
- c) tiende a destrozar las estructuras de la organización,



- d) escatima en el apoyo de la organización,
- e) cree que su personal desea trabajar en equipos y que ya están preparados para hacerlo.

De lo anterior, note que el jefe propicia, en teoría, el desarrollo de un enfoque positivo de trabajo en equipo, sin embargo, lo que realiza inconscientemente es su sabotaje. En las páginas 164 y 165, se da una explicación amplia de las trampas en las que puede incurrir una organización o un jefe.

2. Cómo conseguir que un equipo sea eficaz

El equipo debe ser responsable ante su organización, trabajar eficazmente y tener compromiso con lo que hace, todo de común acuerdo con la organización. Por su parte, la organización debe darle autonomía, apoyo, compromiso, recursos, sistemas de valoración competitiva, *feedback*, entre otros.

En el libro de texto Hayes (2002: 166), se definen las siguientes condiciones para que un equipo sea eficaz:

- ✓ Tener un rumbo claro.
- ✓ La estructura de equipo propicia.
- ✓ El apoyo de la organización.
- ✓ La formación sobre trabajo en equipo.

G. Factores del éxito de un equipo

Los factores clave para el éxito de un equipo son: **la responsabilidad, la oportunidad y el compromiso** de sus miembros.

Un equipo puede tener todos estos factores y, sin embargo, no operar efectivamente; de tal manera, el encargado del equipo debe asegurarse de que se dan las condiciones necesarias para conseguir una identificación social positiva en el equipo, que cumpla los siguientes aspectos: límites, cohesión y autoestima en los integrantes del equipo. Además, la organización, por medio de su director, debe proporcionar el apoyo organizativo necesario para que el equipo consiga una sinergia productiva que, al transmitirse a la organización, posibilite un rumbo positivo y definido, con valores claramente establecidos.

H. Importancia de la tecnología del trabajo en equipo

En la actualidad, la tecnología en los equipos de trabajo se torna indispensable. Los directivos de la empresa han de esforzarse por proporcionar todo el apoyo organizativo que puedan necesitar los equipos, si quieren conseguir la sinergia productiva que transforme a la organización.



Un ejemplo en nuestro país lo constituyen las siguientes instituciones: el Registro Público de la Propiedad y la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y sus sucursales en el territorio nacional. Ambos organismos cuentan con afiliados en todo el país y, en teoría, deben tener toda la información necesaria para su atención. Realicemos las comparaciones:

En el Registro Público, las sucursales cuentan con la última tecnología informática y, por lo tanto, ya sea en la sucursal de la frontera con Panamá o la de Nicaragua, poseen la información sobre bienes muebles (vehículos de transporte) o inmuebles (dueños de tierras).

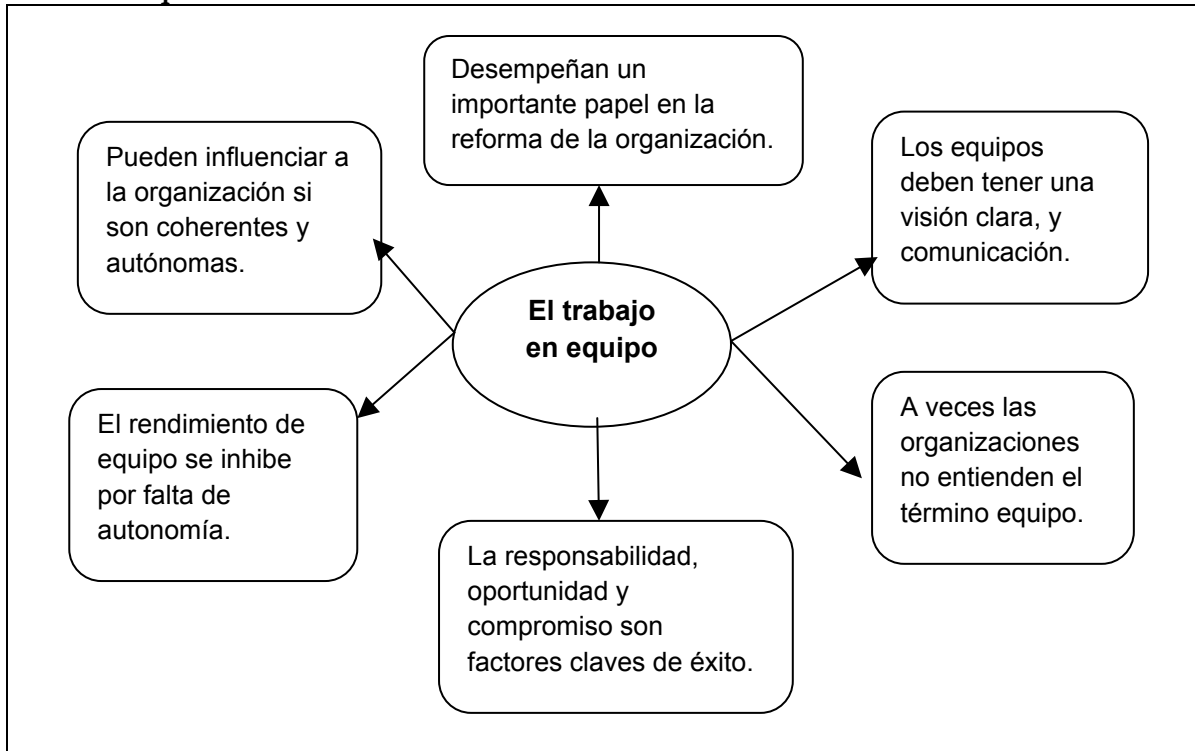
Por su parte, la CCSS, en la mayoría de las sucursales fuera de San José, no cuenta con los medios tecnológicos necesarios para conocer toda la información del paciente y el sitio principal de atención. Solamente las oficinas centrales tienen la tecnología actualizada para saber esta información de los usuarios; por lo tanto, aunque un servicio de salud (ubicado en una zona rural) posea un equipo de trabajo eficiente, no puede dar una atención pertinente al usuario, ya que no cuenta con la información acreditada en el expediente del usuario (si es un paciente de la capital).



Un equipo de trabajo de una organización, que cuenta con tecnología de punta, da mejor rendimiento y es más eficaz en el logro de sus objetivos y en el cumplimiento de las metas de la organización.



I. Esquema resumen



Tome nota

Se le recomienda al estudiante revisar los siguientes temas:

- ✓ Apoyo a la innovación (cuadro 7.1)
No todas las organizaciones apoyan la innovación (Hayes, 2002: 154-155).
- ✓ Reticencias de la organización al trabajo en equipos (cuadro 7.2)
Toda estructura de equipos se debe basar en el respeto a sus empleados (Hayes, 2002: 161-162).
- ✓ Valores de un equipo (cuadro 7.3)
Todo integrante de un equipo debe tener una idea clara de lo que hacen y su importancia (Hayes 2002: 167-168).
- ✓ Trampas en la implantación del trabajo en equipo (tabla 7.4)
Existen cinco trampas según Hackman en la implantación de un equipo (Hayes, 2002: 164)
- ✓ Como conseguir que un equipo sea eficaz.
Las condiciones para que un equipo sea eficaz se definen en la página 166 del libro (Hayes, 2002: 166).



EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

NOTA.

Los siguientes ejercicios son adaptados de: Gordon, Judith. (1996). *Creando una cultura organizacional. Comportamiento organizacional. Los Recursos humanos.com*. México: Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado de:

<<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2406-creando-una-cultura-organizacional.html>>

1. Con la lectura del siguiente caso, comente sobre el apoyo a la innovación de la organización IBM por medio del consultor Lou Gerstener.

Compañía IBM:

Lou Gerstner enfrentaba la tarea de modificar la vieja cultura de IBM para que la compañía pudiera responder en forma más veloz y efectiva a un entorno dinámico. La vieja estructura era contraria a correr riesgos, lenta en cambiar y arrogante. Había muy poca cooperación entre las diferentes divisiones.

Gerstener se ha concentrado en brindar apoyo a los empleados innovadores y a sus ideas, en reducir el tamaño de la compañía y en alcanzar buenos resultados.

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.



2. Con base en la siguiente lectura y de acuerdo con lo estudiado haga un comentario sobre las ventajas de la utilización de la tecnología en una organización.

A principios de los años 90, United Parcel Service (UPS) estaba perdiendo muchos negocios a manos de sus competidores como Federal Express y Rotdway Package System. Por consiguiente, la empresa emprendió un ambicioso esfuerzo a largo plazo para cambiar su cultura y sus procedimientos de operaciones, con el propósito de centrarse en el servicio al cliente. Ahora la empresa tiene una cultura corporativa de 'sí se puede' que ofrece precios flexibles, información inmediata para la localización de paquetes y mayor cantidad de acciones en manos de sus empleados.

UPS ha cambiado su punto focal, de las entregas residenciales a las comerciales y ahora ofrece a sus clientes empresariales descuentos, horarios flexibles de recogida y entrega y planes de envíos diseñados especialmente para ellos. Ahora, todos los clientes pueden elegir entre entregas a uno, dos y tres días precios que compiten con los de Federal Express. La compañía también ha sufrido una enorme transformación en la forma de usar la tecnología de la información. Una infusión de 2 mil millones de dólares, realizada a principios de los años 90, así como los planes para otra inversión adicional de 3,2 mil millones de dólares han permitido a la empresa desarrollar un sistema de comunicación móvil que ofrece información actualizada sobre la situación de cada embarque. Los choferes de las entregas llevan tableros computarizados y computadoras en las camionetas a fin de proporcionar de inmediato información sobre la localización de algún paquete.

Los mandos medios han recibido mucha preparación para poder respaldar la mera cultura orientada hacia el cliente.

La importancia que UPS concede al servicio a los clientes ha dado frutos. Por ejemplo, Eastman Kodak Company había amenazado con retirar a UPS de su lista de transportistas autorizados debido a la poca respuesta de la empresa. Ahora UPS tiene un representante de servicio de tiempo completo asignado a Kodak. Representantes como el mencionado sugieren formas mediante las cuales las empresas que son sus clientes pueden reducir los costos de envío y mejorar las entregas. UPS ha descubierto que satisfacer las solicitudes de los clientes para un servicio de un día conducía a recogidas más tempranas, procedimientos de clasificación nueva, horarios de entrega más tempranos y flujos de trabajo más uniformes. La empresa se ha ahorrado dinero al mismo tiempo que ofrece un servicio más expedito.

A semejanza de UPS, muchas otras compañías están cambiando su cultura con el fin de mejorar su competitividad. El dar mayor atención al servicio al cliente, a la calidad y a la participación de los empleados solo son algunas de las características que explican estos esfuerzos por cambiar la cultura de la organización.



RESPUESTA A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Con respecto al consultor, este se dio a la tarea de:

- Brindar apoyo a los empleados innovadores y a sus ideas.
- Reducir el tamaño de la compañía.
- Alcanzar buenos resultados en el desempeño económico.

2. Respecto a la empresa, esta se desarrolló en lo siguiente:

- Sistema de comunicación móvil que ofrece información actualizada sobre la situación de cada embarque.
- Los choferes de las entregas llevan tableros computarizados y computadoras en las camionetas a fin de proporcionar de inmediato información sobre la localización de algún paquete.
- La empresa se ha ahorrado dinero al mismo tiempo que ofrece un servicio más expedito.



Trabajo en equipo: educación para el entendimiento



➤ **Tema I**

competencia: aptitud o capacidad para llevar a cabo una tarea.

disociarse: separar los componentes, desunir.

innovación: cambio que introduce novedades.

panacea: remedio o solución capaz de solventarlo o arreglarlo todo.

➤ **Tema II**

cohesión: adhesión de las cosas entre sí o entre las materias de que están formadas.

egocéntrico: que se considera el centro de la atención y de la actividad generales.

encauzador: encaminar, dirigir por buen camino un asunto, una discusión, etc.

estatus: posición, escala social y económica a que pertenece una persona.

intangibles: que no debe o no puede tocarse.

interacción: acción que se ejerce recíprocamente.

roles: papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad.

tipología: estudio o clasificación de tipos que se realiza en cualquier disciplina.

➤ **Tema III**

contexto: conjunto de circunstancias que rodean o condicionan un hecho.

constructiva: que construye o sirve para construir, por oposición a lo que destruye.

enfocar: dirigir la atención o el interés hacia un determinado asunto o problema.

feedback: retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje.

interacción: acción que se ejerce recíprocamente.

interpersonal: entre personas.

transaccional: acuerdo comercial entre personas o empresas.

perspectiva: punto de vista, forma de considerar algo.

➤ **Tema IV**

atribuir: aplicar o adjudicar hechos o cualidades a alguien.

carisma: fascinación, encanto que ejercen algunas personas sobre las demás.

carismáticos: del carisma o relativo a esta cualidad.

competencias: misión u obligación de una persona o una entidad por ejercer un cargo o ser responsable de una labor.

dependiente: que depende o está subordinado a algo.

delegación: cesión de cargo o jurisdicción a otra persona para que lo represente.

legitimación: demostración de la autenticidad o de la veracidad de un documento.

persuasión: capacidad de convencer a alguien.

profecía: conjetura basada en indicios o señales.

referente: que refiere o que hace relación a algo.

situacional: posición, colocación en un determinado lugar.

➤ Tema V

autonomía: condición y estado del individuo, comunidad o pueblo con independencia y capacidad de autogobierno.

estratégico: esencial, de importancia decisiva para el desarrollo de algo.

florituras: adorno innecesario en otras actividades o cosas.

ideologías: conjunto de ideas fundamentales que caracterizan el pensamiento de una persona, una colectividad, una doctrina o una época.

iniciativas: acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.

interactuar: ejercer una relación recíproca, especialmente entre un ordenador y el usuario.

predisposición: inclinación especial a algo.

semióticos: teoría general y ciencia que estudia los signos, sus relaciones y su significado. Ciencia que trata de los signos de las enfermedades desde el punto de vista del diagnóstico y del pronóstico.

sistema: conjunto de elementos que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto.

➤ Tema VI

baza: es la parte inferior de la columna que tiene como fin servir de punto de apoyo.

debatida: discutir, disputar sobre distintas ideas.

flexibilidad: facilidad para acomodarse a distintas situaciones o a las propuestas de otros.

implantación: establecimiento de doctrinas, instituciones o costumbres para su funcionamiento.

persistencia: mantenerse firme o constante en algo.

reticencia: reserva, desconfianza.

racanear: comportarse alguien con tacañería.

visión: punto de vista particular sobre un tema, un asunto.



FUENTES CONSULTADAS

Impresas

Álvarez J. (1997). *Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy*. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

Ballenato, P. G. (2005). *Trabajo en equipo-dinámica y participación en los grupos*, Madrid: Pirámide.

Castro, E. y Guerrero, R. (2002). *Los grupos en las organizaciones*. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación.

----- (2002). *El Conflicto en las organizaciones*. Material de estudio Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación.

Cimbranos, F. y Medina, J. A. (2003). *Grupos inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo*. Segunda edición, Madrid: Editorial Popular.

Díaz S. (s.f.). *Trabajo en equipo para la calidad*. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial.

García, M. y otros. (1983). *El trabajo en equipo, productividad y calidad de vida en el trabajo*. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*. Madrid: Thomson Editores.

Jacques, J. (2007). *Cómo trabajar en equipo: guía práctica*. Madrid: Narcea S.A.

Núñez, P. I. (1999). *Aplicación de la metodología Amiga en el Centro Nacional de Geografía Tropical*. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.

PSYCSA. (2001). *Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto*. Bilbao,

Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University.

Sánchez, P. J. y Otárola San Agustín, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: McGraw Hill.

Artículos y documentos en línea:

Arieu, A. (2008). “La misión de la empresa para el liderazgo trascendente”. Recuperado el 30 de setiembre del 2010, de: <<http://winred.com/management/la-mision-de-la-empresa-para-el-liderazgo-trascendente/gmx-niv116-con7433.htm>>.

Definición, D. (2008). “Definición de líder”. Recuperado el 5 de febrero del 2010 de: <<http://definicion.de/lider/>>.

Diccionario de la lengua española (2001). Recuperado el 30 de setiembre del 2010, de: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=lider>.

Del Castillo Otero, M. (s.f.). “Trabajo en equipo: dos es mejor que uno”. *Biblioteca del Instituto tecnológico de Sonora*. Recuperado el 8 de agosto del 2010, de: <http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa5/trabajo_en_equipo_dos_es_mejor_que_uno/p5.htm>.

Eumeunet. (s.f.). “Grandes economistas”. Recuperado el 4 de octubre del 2010. de: <<http://www.eumed.net/economistas/06/Peters.htm>>.

Fainstein, H. y otros. (2010). “Conducción de equipos de trabajo.Trabajo en equipo”. Recuperado el 15 de junio del 2010 de: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h10.htm>>

Gómez M., A. & Acosta R. H. (2003). “Acerca del trabajo en grupos o equipos”. *Biblioteca virtual en salud*, vol. 11. Recuperado el 16 de marzo del 2009, de <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm>.

Gordon, J. (1996). *Creando una cultura organizacional. Comportamiento organizacional*. Los Recursos humanos.com. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 4

de octubre del 2010, de: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2406-creando-una-cultura-organizacional.html>>.

Ie Business School. (s.f.). "Trabajemos en equipo. Las cinco C del trabajo en equipo".

Recuperado el 8 de octubre del 2010 en:

<http://www.trabajemosenequipo.com/2009/07/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>>.

Jb, Y. (2006). "El trabajo en equipo de los gansos". Recuperado el 3 de julio del 2010, de

<http://www.educarueca.org/article.php?id_article=15>

Martínez de Salinas, J. (2010). "El caso de la mosca en la oreja". Adaptado de: *El Blog de*

Recursos Humanos, en línea. Recuperado el 2 de octubre del 2010 de:

<<http://www.elblogderrhh.com/2010/03/caso-practico-10-%E2%80%99Cla-mosca-detras-de-la-oreja.html>>.

Pakistan T.V. (s.f.). "El vuelo de los gansos". Recuperado el 3 de julio del 2010, de

<[http://www.pakistan.tv/videos-vuelo-de-gansos-\[EgehQ\]pMA-s\].cfm](http://www.pakistan.tv/videos-vuelo-de-gansos-[EgehQ]pMA-s].cfm)>.

Parábolas (s.f.). "Asamblea en la carpintería". Recuperado el 10 de agosto del 2010, de:

<<http://www.agustinos-es.org/parabolas/3.htm>>.

Quirós, G. (2010). "Trabajo en equipo y empeño los llevó a cruzar fronteras. Centro médico

fue galardonado por su ardua labor ambiental". *Al Día*. Recuperado el 8 de agosto del

2010, de <http://www.aldia.cr/ad_ee/2010/mayo/23/nacionales2381035.html>.

Shea y Richard A. Guzzo (1987) "Groups as Human Resources", *Research in Personnel and*

Human Resources Management 5, páginas 323-356. Recuperado el 28 de setiembre del 2010,

de: <books.google.co.cr/books?isbn=9688806854>.

Sosa Sállico, M. (2004). "Recursos humanos. Los equipos de trabajo. Características principales.

Diferencias con los grupos. Tipos de equipos de trabajo en línea". *Gestiopolis.com*.

Recuperado de:

<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>>.

Trabajemos en equipo (2009), "Las cinco C del Trabajo en equipo". Recuperado el 2 de

octubre del 2010, de: <<http://www.trabajemosenequipo.com/2009/07/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>>.

