

**LO QUE DEBE SABER PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
EN SU EQUIPO DE TRABAJO**



**Dr. David Molano**

Asesor Metodológico

**SIERVO ALEXANDER MORALES ROMERO**

d0104873

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA "FAEDIS"  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENSAYO DE GRADO  
BOGOTÁ.  
2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
Pautas para mejorar el desempeño en el equipo de trabajo.....	5
<b>La persona como base de la empresa y del trabajo en grupo.....</b>	<b>5</b>
¿Por qué se debe trabajar en grupo?.....	5
La persona y su entorno, determinantes del trabajo en grupo .....	6
Importancia de la comunicación y la retroalimentación en los grupos de trabajo .....	7
<b>Diferencia entre grupo y equipo de trabajo .....</b>	<b>9</b>
Concepto de grupo de trabajo. ....	9
Concepto de equipo de trabajo. ....	9
Importancia de la sinergia.....	10
Aspectos para tener en cuenta al realizar los equipos de trabajo.....	11
<b>Importancia del equipo de trabajo en las empresas .....</b>	<b>13</b>
La participación y compromiso de los equipos de trabajo. ....	13
¿Por qué deben existir Líderes y subalternos?. ....	14
Importancia del líder en los equipos de trabajo. ....	15
<b>Obstáculos para desarrollar un buen trabajo en equipo .....</b>	<b>15</b>
Las Jerarquías.....	15
La Burocracia.....	16
El Absolutismo.....	17
<b>Desarrollo de los equipos de trabajo .....</b>	<b>18</b>
El Equipos de trabajo vs la efectividad.....	18
Problemas que afectan el funcionamiento del equipo de trabajo. ....	20
Cómo conformar un buen equipo de trabajo. ....	21
<b>Importancia del consenso dentro del equipo de trabajo .....</b>	<b>23</b>
Misión esencial del consenso.....	23
Algunas funciones esenciales de los equipos de trabajo.....	24
Participación de las personas y equipos de trabajo en las decisiones.....	26
Importancia del consenso a la hora de tomar decisiones.....	26
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>28</b>

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>31</b>

## INTRODUCCIÓN

Los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos provocan la reestructuración de las organizaciones en torno a los equipos de trabajo como unidades básicas de trabajo, de modo que la eficacia de estos equipos constituye un factor clave para el éxito de las organizaciones.

Las empresas Colombianas concuerdan en que no se tiene muy en cuenta los aspectos que pueden hacer que un grupo de trabajo sea realmente eficiente y todo lo estamos dejando a los gerentes, pues en nuestra cultura no se tiene muy en cuenta la innovación o iniciativa que cada individuo puede aportar a su empresa sino que nos acostumbramos que solo sea el gerente quien oriente y lidere los procesos.

Esto da paso a que veamos algunos pocos gerentes que realmente cumplen con los objetivos, pero en muchos casos son estos los que en su forma de ser un poco intolerante orientan las empresas y no logran cumplir sus metas. Un gerente debe impulsar las destrezas de sus subordinados mediante la creación de buenos equipos de trabajo que son un factor importante en el logro de los objetivos y metas de las empresas, es por esta razón que en este ensayo veremos algunas pautas que unidas con el conocimiento, organización, creatividad, experiencia y aceptación por parte de un buen gerente puede lograr una empresa eficiente y la

adecuada estimulación de sus grupos de trabajo para que desarrollen creatividad, ingenio y autonomía.

## **Pautas para mejorar el desempeño en el equipo de trabajo**

### **La persona como base de la empresa y del trabajo en grupo**

Entre todos los recursos de la empresa, el recurso humano se debe observar como una de las principales fuentes de ventaja competitiva cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y no tienen sustituto, haciéndolos únicos y valiosos para la empresa.

¿Por qué se debe trabajar en grupo?

Los conceptos de grupo o equipo están en progreso, pues con el correr de los años se presentan evoluciones debido a las condiciones de trabajo cambiantes en las organizaciones. Hace unos años en diferentes países se realizaron una serie de encuestas donde para las empresas veían como básico la iniciativa, la orientación a resultados y los conocimientos como los pilares de estas pero no destacaban la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación, cuando en las grandes empresas de países desarrollados son estas tres últimas las que marcan diferencia.

En Colombia solo hasta hace unos años se empezó a dar importancia al trabajo en grupo, aunque estudios revelen que solo muestran interés en el trabajo en equipo los trabajadores satisfechos con sus salarios a diferencia de los muchos que no son conformes con el salario y obvio no están muy satisfechos con trabajar en equipo. Según estudios y encuestas la mayoría de los gerentes de empresas colombianas creen estar aplicando el trabajo en equipo pero la realidad es que un bajo porcentaje lo aplica.

En Colombia se debe aplicar más el humanismo en las organizaciones y hacer ver a los gerentes la importancia de descubrir las habilidades de sus colaboradores dentro de un ambiente de motivación que ayude a desarrollar los equipos de trabajo y que estén orientados hacia unas metas, que tengan estrategias que lleven a buenos resultados y donde se pueda observar buena comunicación.

La persona y su entorno, determinantes del trabajo en grupo

Las personas todos los días experimentan su propia historia de éxitos y fracasos, logros y dificultades, experiencias y conocimientos, todos poseemos una escala de valores , poseemos creencias, ya sean políticas o religiosas y por nuestras condiciones, físicas, mentales y emocionales contamos con aptitudes, capacidades y destrezas que nos hacen diferentes, que para encajar en una

sociedad solo hay que buscar tener una buena capacidad de adaptación mediante la tolerancia y el respeto a las personas .

No es necesario hacer muchos estudios para entender la disparidad humana y darnos cuenta que cuando las personas buscan en los demás defectos la situación se vuelve tensa y el ambiente negativo, pero si se observan las habilidades, las cualidades, aptitudes, etc., viviríamos en mejor ambiente y se lograría una mejor calidad de vida.

En las empresas sucede exactamente lo mismo, se debe entender al individuo con sus debilidades y fortalezas, solo así se puede generar un buen equipo de trabajo, hacer de un lado las debilidades y explotar las fortalezas.

La mayoría de los casos lanzamos juicios o calificamos a las demás personas por lo que percibimos cuando la vemos la primer vez, pero no nos tomamos el tiempo para conocer mejor a las personas mediante la comunicación y la interrelaciones personales.

Importancia de la comunicación y la retroalimentación en los grupos de trabajo

Desde que se ha querido ver cómo mejorar el trabajo en las organizaciones se ha demostrado que la comunicación es la base principal para el trabajo en equipo.

La comunicación entre individuos surge a partir de un cierto grado de confianza, cuando dejamos los temores de un lado y dejamos que los demás vean nuestras ideas, pensamientos, críticas, etc., de esta manera podemos generar la confianza necesaria para expresarnos y así mismo logramos escuchar a los demás de una forma adecuada.

Esto lo podemos observar en unas reglas simples para escuchar con efectividad y lograr la destreza para desarrollar ambientes de convivencia, armonía y crecimiento humano

Reglas simples para escuchar en los grupos (Lopera & bernal, Reglas simples para escuchar en los grupos, 2011):

- Pare de hablar: nadie puede escuchar si al mismo tiempo está hablando
- Mire a la persona que habla
- Haga sentir relajado a la persona que habla
- Tome con calma las objeciones
- Evite las distracciones
- Haga preguntas
- Sea paciente
- Mire la intención detrás de las palabras
- Pare de hablar



Una herramienta muy importante en las relaciones interpersonales es la retroalimentación, la que nos lleva a corregir nuestro comportamiento de acuerdo a lo que las demás personas conocen o ven de nosotros pero que nosotros no percibimos o no conocemos de sí mismo. Cuando no contamos con esta herramienta no sabemos que molesta a las demás personas y ocasionamos sentimientos de inconformidad, desconfianza o rechazo sin saber por qué.

### **Diferencia entre grupo y equipo de trabajo**

Concepto de grupo de trabajo.

Es un conjunto de personas que realizan una labor similar dentro de una organización. Suelen estar próximas, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo (www.aulafacil.com, s.f.)

Concepto de equipo de trabajo.

Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.

Los equipos de trabajo son un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual ellas son mutuamente responsables.

Los equipos de trabajo están en toda la estructura organizacional contribuyendo a organizaciones ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes.

Como lo hemos visto en los conceptos anteriores el equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes poniendo en juego las capacidades, conocimientos, información, habilidades y competencias de las distintas personas que lo integran. Hay un término para esta combinación de talentos, habilidades y conocimientos de los miembros del equipo de trabajo, al cual denominamos sinergia.

Importancia de la sinergia.

Es la unión o canalización de las energías de varias personas puestas al servicio de un propósito común. En el equipo de trabajo lo podemos ver cuando se empieza a interactuar utilizando sus energías, recursos, conocimientos y capacidades de sus miembros facilitando el cumplimiento de tareas y desarrollo de creatividad para lograr objetivo común.

Aspectos para tener en cuenta al realizar los equipos de trabajo.

La composición de un equipo de trabajo se refiere a los atributos de los miembros del equipo y como estos se combinan para ser interdependientes y efectivos de acuerdo a la cantidad de sus miembros ya las características de cada uno de ellos.

Los equipos e trabajo tienen dos partes muy importantes, el primero es el contenido el cual se observa en la tarea que el grupo está desarrollando y el segundo es el proceso el cual nos muestra lo que está sucediendo entre los miembros del grupo. Este proceso lo podemos analizar en la siguiente guía (Iopera & Bernal, escritor, 2011):

1. Participación: Podemos observarla en el grado de intervención de los miembros en algún asunto que afecta positiva o negativamente al equipo de trabajo y por ende a la empresa.
2. Influencia: La influencia se puede observar en el efecto o repercusión que puede producir el equipo de trabajo sobre una persona o cosa para mejorar los procesos de la empresa.
3. Procedimiento de toma de decisiones: Algunos tratan de imponer al grupo sus ideas, mientras que otros desean que todos los miembros participen y

compartan las decisiones que se toman. Lo importante es que la toma de decisiones se haga en pro de la empresa en general.

4. Funciones de la tarea: Cada miembro debe ser consiente que debe realizar una tarea la cual es importante para alcanzar los objetivos de su equipo de trabajo y también los de su empresa.
5. Funciones de mantenimiento: Ellas mantienen relaciones armoniosas de trabajo entre los miembros y crea un ambiente de trabajo donde cada miembro busca realizar su trabajo con sinceridad y honestidad.
6. Atmósfera o clima grupal: Estas funciones mantienen la moral del equipo y busca que cada miembro genere relaciones armoniosas de trabajo y crea una atmosfera grupal que permite a cada uno contribuir en busca de los objetivos de la empresa.
7. Pertenencia al grupo: Se observa cuando cada miembro siente la aceptación e integración al equipo de trabajo y se empieza a sentir un buen grado de sentido de pertenencia a los mismos y por consiguiente a su empresa.
8. Sentimientos: Durante cualquier discusión o intervención dentro de un equipo de trabajo hay interacción entre los miembros, es aquí donde se pueden ver los sentimientos que se tienen hacia sus equipos y a su empresa.

9. Normas: Las normas usualmente las tenemos como un conjunto de reglas que los miembros del equipo están dispuestos a acatar con el fin de mantener la armonía y buen funcionamiento de las empresas.

### **Importancia del equipo de trabajo en las empresas**

Las organizaciones contemporáneas experimentan la transformación de modificar la estructura de trabajo tradicional que está configurada en torno a los individuos a la que se basa en nuevos diseños organizacionales centrados en equipos de trabajo, pues son estos los que aportan diferentes conocimientos, habilidades y conocimientos y generan respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos.

La participación y compromiso de los equipos de trabajo.

Muchas personas están de acuerdo con el trabajo en equipo y otras no, pero lo importante es que en realidad las personas que hacen parte de esos equipos de trabajo participen en ellos con el fin de sentir su compromiso con el mismo, un integrante que es activo dentro de un equipo de trabajo es una persona que analiza las diferentes situaciones que se le presentan y que de acuerdo a esto se le hace fácil el proceso de toma de decisiones y se les podría calificar como

excelentes sus niveles de compromiso, responsabilidad, calidad de decisión y satisfacción personal, dejando a un lado sus niveles de frustración.

¿Por qué deben existir Líderes y subalternos?.

Uno de los principales problemas para desarrollar el trabajo en equipo es la cultura que los sistemas políticos que nuestros países tercermundistas han logrado inculcar al pueblo trabajador, es el esperar a que el jefe o el superior de las órdenes para realizar determinado trabajo y no hacerlo por convicción.

Se debe entender que el liderazgo no es una atribución personal sino que obedece a un proceso sicosocial que hace adquirir la habilidad de tomar la iniciativa, motivar, incentivar, promover, convocar, evaluar, etc., para lograr influir en la forma de ser de una persona o un grupo de personas logrando que trabajen para lograr unas metas u objetivos.

Para que exista el liderazgo es necesario que hayan subalternos, sin la ayuda, colaboración, apoyo, trabajo y compromiso de estos no se podría concebir un buen liderazgo, los subalternos pueden ser seguidores que se comprometen por razones morales (ideas políticas, religiosas, etc.), los que se comprometen por razones particulares (salario, trabajo, etc.) y los que se comprometen con ambas motivaciones, pero al final ambas partes obtienen un tipo de beneficio.

Importancia del líder en los equipos de trabajo.

El líder es la persona sobre la cual recae la responsabilidad de mantener el equipo de trabajo unido, evitando que se desintegre el equipo de trabajo.

En muchas ocasiones los líderes deben encomendar tareas a sus subordinados que sirven para resolver un problema o para dar información a quien lo vaya a solucionar, esto depende del grado de seguridad que tiene el líder y del grado de responsabilidad que tiene el subordinado,

### **Obstáculos para desarrollar un buen trabajo en equipo**

Las Jerarquías.

Desde tiempos antiguos el hombre ha venido evolucionando en la solución de problemas personales, empezando desde las épocas bárbaras donde la ley era impuesta a sangre hasta nuestros tiempos donde las normas y leyes se establecen para la convivencia armónica entre los hombres. De esta forma también se han presentado las otras caras que pretenden imponer sus autoridades basados en algunas formas no tan armoniosas para la convivencia y que hasta cierto grado y en algunas sociedades ha funcionado.

Como podemos ver las sociedades actuales cuentan con muchas organizaciones, entidades, instituciones, etc., pero la más importante de ellas es la familia como el núcleo de la sociedad. Desde el núcleo familiar podemos ver ya unos grados jerarquizados, desde el padre y la madre hasta los hijos, lo cual se va reproduciendo en cada nueva familia y por ende en cada cultura. Vemos entonces que desde las organizaciones más grandes como la iglesia católica hasta la organización más pequeña como lo es una familia tienen algo en común: se constituyen en forma piramidal.

Las organizaciones piramidales siempre tendrán los pocos de arriba y los muchos de abajo, los que mandan y los que obedecen, los que toman las decisiones y los que las ejecutan, pero en muchas ocasiones estas jerarquías no se prestan para llevar una organización a cumplir sus metas, ya que en muchos casos los jefes o malos líderes no tienen el buen concepto del grado de responsabilidad que amerita estar en lo alto de la pirámide y conlleva a que sus faltas perjudique al gran número de personas que se encuentran en la parte baja de la pirámide.

## La Burocracia

Las relaciones individuales son mucho más pobres y débiles que las relaciones en grupos, las jerarquías estrictas necesitan de esas relaciones individuales para



mantenerse en lo alto de la pirámide, ya que mantener la relación con un grupo es mucho más complicado, de ahí que algunos jefes sientan el temor cuando en un área de trabajo salga una idea que en algún momento pueda poner en peligro su autoridad, generando algunas veces que no se exponga dicha decisión ante el grupo.

En muchas organizaciones privadas se puede observar como los gerentes se van orientando a buscar nuevos valores organizacionales pero que a su vez se pueden encontrar con organizaciones en las cuales sus altos directivos todavía creen en el manejo de imposición burocrática, que en últimas perjudican las organizaciones.

### El Absolutismo

Nuestra cultura política que viene desde los partidos políticos tradicionales ha generado que en algunas veces los jefes traten sus grupos de trabajo de una manera dura o autócrata para que estos puedan lograr los objetivos, muchas veces estos por el miedo a perder sus empleos o por mantener contento a sus jefes y prolongar su vida laboral, pero no se ha considerado pensar en lo mejor que puede funcionar un liderazgo basado en los valores, respeto de los derechos, creencias y sentimientos que podrían afianzar las relaciones grupales y lograr

conseguir las metas mediante la democracia organizacional y la participación, sin la necesidad de un jefe que este constantemente impulsando y controlando.

## **Desarrollo de los equipos de trabajo**

El Equipos de trabajo vs la efectividad.

Cuando en un grupo falta una pequeña parte, esta puede acabar con esfuerzo del resto y puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso. Por lo tanto se debe mantener una proceso en los grupos, donde se plasman las reuniones, agendas, orden del día, informes, puntos pendientes, y tareas que se van a desarrollar con el fin de que todos estén organizados y trabajando en busca de los objetivos propuestos, pero para esto se debe tener en cuenta que es muy importante el compromiso de cada una de las partes, sin importar en nivel de responsabilidad o carga de trabajo que tenga bajo su responsabilidad. Para que podamos ver interés de cada uno de los integrantes del grupo es muy necesario un ambiente de trabajo honesto, respetuoso, franco, abierto, interesante, innovador, alegre, etc.

La relación entre procesos y resultados nos lleva a la conclusión que hay dos clases de grupos: los que necesitan una orientación más rigurosa que los empuje

a lograr las metas y los que se han organizado muy bien para conseguir sus metas.

En el primer grupo encontramos miembros que se aíslan, donde hay intervenciones que no aportan soluciones, no hay normas y reglas claras de funcionamiento, donde hacen reuniones interminables sin sacar provecho, hay malos liderazgos, donde se forman subgrupos y donde no hay claridad en la distribución de roles y funciones, las personas hablan por hablar y no saben escuchar, el clima de trabajo es muy tenso, aburrido, hostil, etc., no se da cabida a las retroalimentaciones para ver en que se falla y como mejorar, etc.

En cambio, en el segundo grupo encontramos que a cualquier persona le gustaría ser parte porque son grupos donde se solucionan los problemas mediante el dialogo, se aceptan mutuamente y reina la tolerancia, existe la democracia organizacional, se comparte un propósito en común, buscan el bien común por encima del individual, se acepta y se respeta el liderazgo, se aceptan los subgrupos pero no para competir sino para buscar el rendimiento del grupo total, son puntuales y disciplinados con los horarios y actividades, las reuniones son para sacarles el máximo de provecho mediante el buen uso de la palabra, existe una organización de tareas y seguimiento de las mismas, el ambiente es alegre, tranquilo y sin tensiones, se retroalimentan con el fin de mejorar sus procesos o actividades, etc.

Problemas que afectan el funcionamiento del equipo de trabajo.

En muchas oportunidades los grupos incluyen algunos miembros que tienen muy pocas contribuciones que pueden parecer poco importantes o menos trascendentes que otros para el logro de metas, pero también es cierto que es muy fácil malinterpretar y subestimar estos esfuerzos que pueden ser cruciales a la hora de mostrar los resultados de un equipo de trabajo. Muchas veces el individualismo no deja que se genere el ambiente propicio para la construcción de un equipo, grupo, colectivo o sociedad, un ejemplo claro de esto es la poca importancia que se le presta a los comicios electorales de un país, pero que al final todos se quejan de los malos gobernantes que se eligieron, porque no hay la cultura de trabajo en equipo para promover y apoyar los mejores ideales.

Los problemas más frecuentes dentro de un equipo de trabajo son problemas relacionados con los objetivos, problemas interpersonales, problemas con papeles o roles y problemas con los procedimientos: con los problemas relacionados con los objetivos se busca tener una respuesta clara con la dirección que se tiene en el equipo, a donde se quiere llegar, que estamos buscando; con los problemas interpersonales que son la base que determina el funcionamiento del equipo de trabajo y la medida como estos deben aprender a manejarlos; con los problemas en cuanto a roles y papeles corresponde a las expectativas sobre que tarea realiza cada integrante del equipo de trabajo y su responsabilidad; y en cuanto a los

problemas con los procedimientos corresponde a las guías y lineamientos que se dan previamente para el mejor orden en el funcionamiento del equipo de trabajo.

### Cómo conformar un buen equipo de trabajo

Lo primero que se debe realizar es una inspección muy rigurosa en cuanto a cómo se está sintiendo el grupo de trabajo y que hace falta para convertirse en un equipo de trabajo más eficiente, esto se puede hacer entre los mismos miembros del equipo o buscando una asesoría por parte de expertos en este tema mediante las sensaciones que cada uno de los integrantes perciba en cuanto al trabajo que se ha venido realizando desde su conformación, muchas veces los mismos integrantes de equipo no perciben lo que realmente está pasando o en muchas ocasiones se cree tener un ambiente propicio cuando en realidad en el fondo las cosas pueden estar mal. No es malo tener problemas dentro de un equipo de trabajo, lo que realmente es malo es no confrontarlos y peor aún no solucionarlos. Lo más importante en estas situaciones es la voluntad de saber a ciencia cierta y de forma sincera y de hacer todo lo que esté al alcance de cada uno de sus miembros por hacer que el equipo de trabajo sea más productivo y se pueda mantener el desarrollo personal y colectivo.

Para hacer un buen autodiagnóstico de la eficiencia del equipo debemos hacer una reunión formal del equipo de trabajo, hacer que cada persona reflexione y

responda, nombrar un coordinador para que haga la calificación, luego hacer una discusión y síntesis de los problemas identificados y debatir un plan de acción y corrección para lo que no se está desarrollando de la mejor manera y un plan de mejoramiento para lo que se está realizando de manera correcta, todo basado en una escala de desarrollo de equipo la cual se podría hacer en forma de encuesta como el siguiente ejemplo:

1. ¿Hasta qué grado me siento una parte real del equipo?
2. ¿Qué tan seguro estoy de estar cómodo, relajado y ser yo mismo en este equipo?
3. ¿Hasta qué grado me siento cerrado, es decir, tengo pensamientos privados, agendas ocultas, sentimientos u opiniones no expresados y que no me siento cómodo de sacar a la luz?
4. ¿Qué tan efectivo es nuestro equipo para sacar y utilizar las ideas, opiniones e información de todos los miembros al tomar decisiones?
5. ¿Hasta qué grado se comprenden las metas hacia las que este grupo trabaja y hasta qué punto ellas tienen sentido para usted?
6. ¿Qué tan bien realiza sus tareas este equipo?
7. Nuestra planeación y manera como operamos como equipo están considerablemente influenciados por:
8. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad por el trabajo de nuestro equipo?
9. ¿Cómo se manejan las diferencias y conflictos en nuestro equipo?

10. ¿Cómo se relacionan las personas con el líder del equipo (con el gerente o con el jefe)?
11. ¿Qué clase de sugerencia tiene usted para mejorar el funcionamiento y la efectividad de este grupo como un todo, y aquel equipo en el cual usted está trabajando actualmente?

### **Importancia del consenso dentro del equipo de trabajo**

Misión esencial del consenso.

Es tener la descripción general de que rumbo va a tomar el equipo de trabajo y por consecuencia cual es el mejor camino para llegar a esa meta, pero la misión es en una forma más general, es la razón global que necesita de muchas metas parciales para lograr realizarla, partiendo desde el mandato de la organización en general hasta la interpretación personal y el deber individual y participación de cada uno de sus integrantes.

Se sugiere que organizar una misión esencial por parte de los miembros del equipo de trabajo, mediante un procedimiento donde primero se haga una preparación individual que mediante la experiencia y conocimiento de sus integrantes redacten cada uno de ellos cuál cree que es la razón de ser del equipo de trabajo; segundo se haga una reunión del equipo de trabajo donde se

compartan esas misiones que cada uno construyo y se discutan para llegar a un consenso de ellas; tercero hacer una evaluación para plasmar la calidad de la decisión del grupo respecto a la misión o misiones escogidas; cuarto hacer una publicación para que todos los miembros del equipo y de la organización tengan conocimiento de esa misión para no intervenir en la realización de la misma; y quinto realizar un resumen donde todos sus integrantes saben dónde están parados, desde donde se va a arrancar y hacia donde se van a dirigir para lograr un sentido de identidad con su equipo de trabajo.

#### Algunas funciones esenciales de los equipos de trabajo

En muchas ocasiones se pregunta de quién es la responsabilidad de un trabajo en particular, a veces cuando en los grupos hay varios líderes ordenan varias tareas a un solo trabajador y este no sabe que prioridad darles o en qué orden ejecutarlas o a quien le debe cumplir, esto sucede porque no se han establecido unos roles o funciones y empieza a notarse la desorganización. Claro está que para la asignación de funciones debe existir una claridad y aceptación por parte de la persona a la que se está asignando las tareas y también por el resto de miembros ya que un equipo se forma en torno a una meta que requiere de los esfuerzos de varias personas.



Hay que tener en cuenta que en la asignación de funciones se deben tener en cuenta algunos parámetros como:

- No hacer descripciones de trabajo muy generales.
- Las descripciones de trabajo con el tiempo se vuelven obsoletas, esto a razón de que tanto el trabajo como las personas van cambiando.
- Hacer descripciones de trabajo específicas, de acuerdo al trabajo y a la persona que lo realiza, es importante tener en cuenta las aptitudes y la forma como cada persona entiende y desarrolla las funciones.
- Tener en cuenta que desarrollar una función implica que se desarrollara de acuerdo al grado de conocimiento, experiencia, personalidad, formación y responsabilidad que tenga la persona a la que se asigna la función y que no todas las personas percibirán y desarrollaran esa función de la misma manera.
- Se deben realizar reuniones periódicas con el fin de ir ajustando responsabilidades y asignación de funciones de tal forma que se entrelacen para dar cumplimiento a las metas y objetivos, evitando errores y logrando efectividad individual y por ende del equipo de trabajo.

## Participación de las personas y equipos de trabajo en las decisiones

Las personas ven la participación como un sentimiento, es decir, ellas sienten si en realidad está siendo participes dentro de un equipo de trabajo. Es muy importante que los líderes reciban la información necesaria y oportuna por parte de sus colaboradores para tomar una buena decisión, consultar para luego tomarla, esto hace que todo el equipo se sienta involucrado en las decisiones pero que al final de cuenta es el líder el que lleva la responsabilidad de la decisión.

Existen tres tipos de participación en la toma de decisiones: participar directamente en la toma de decisiones, ser consultado antes sobre una decisión y ser informado después sobre una decisión. Pero lo importante es generar la suficiente confianza y tolerancia en el equipo de trabajo para logra el tipo de participación que se requiere para tomar una decisión.

## Importancia del consenso a la hora de tomar decisiones

Tomar decisiones en un equipo de trabajo por consenso es argumentar, debatir, analizar, organizar y tener en cuenta la posición de cada uno de los miembros del equipo con el fin de llegar a la mejor decisión posible utilizando como base la democracia y la participación. El consenso no determina si la decisión va a ser correcta o errónea, porque a veces se pueden hacer consensos

basados en informaciones insuficientes, informaciones impuntuales o falsas que generan una mala decisión.

## CONCLUSIONES

- Las empresas mediante sus gerentes debe comprender que lo más importante para sus organizaciones debe ser el recurso humano, antes de ver al empleado se debe ver la persona, el ser humano que desarrolla una actividad, observar sus habilidades y orientarlas hacia el cumplimiento de metas haciendo que la persona se sienta cómoda en su ambiente de trabajo.
- La comunicación es una de las herramientas más importantes dentro de una empresa, sin esta no podemos conseguir que los departamentos o grupos de trabajo de la organización se orienten sinérgicamente hacia la consecución de metas generales sino que se dediquen a solo cumplir un trabajo.
- Los gerentes deben liderar sus grupos de trabajo, para esto deben conocer muy bien todas sus capacidades y lograr una excelente participación y compromiso de cada uno de ellos en procura de lograr metas más generales.
- Hay que entender muy bien el termino de jerarquía, muchos la confunden con burocracia o autoritarismo y no es así, hay que hacer entender a las personas el lugar que ocupan dentro de una empresa y en especial dentro de un equipo de trabajo, que sean sus habilidades, experiencia y participación el que le permita escalar las pirámides organizacionales.

- Se debe tener en cuenta que los equipos de trabajo se forman con el objetivo de lograr una mejor efectividad en el desarrollo de los procesos propios de la empresa y esto se logra mediante una buena orientación por parte de sus líderes.
- En todo equipo de trabajo se presentan problemas los cuales no se deben ignorar sino afrontar de una forma organizada y observarlos desde varias perspectivas para lograr una solución que en lo posible no afecte a alguna de las partes comprometidas.
- Se deben generar las herramientas para que en un grupo de trabajo se argumente, debata y analice la información que aportan todos sus miembros logrando un muy buen consenso para tomar una decisión de forma responsable y organizada.

## REFERENCIAS

dyer, w. g. (1981). Educador. En w. g. dyer, *Formacion de Equipos* (págs. 75-77).

Mexico, D.F.: Addison-Wesley.

lopera, j., & bernal, m. i. (2011). escritor. En j. lopera, & m. i. bernal, *Saque el tiburón de su pecera* (págs. 58-62). Bogotá: Intermedio Editores.

Lopera, J., & bernal, m. i. (2011). Reglas simples para escuchar en los grupos. En M. I. Jaime Lopera, *Saque el tiburón de su pecera* (págs. 44,45). Bogotá: Intermedio Editores.

*www.aulafacil.com.* (s.f.). Obtenido de AULA FACIL:  
<http://www.aulafacil.com/cursos/119975/empresa/organizacion/trabajo-en-equipo/que-es-el-trabajo-en-equipo>

## BIBLIOGRAFÍA

Bohan, W. F. (2003). *El poder oculto de la productividad*. Bogotá, D.C.: Norma.

Lopera, J., & Bernal, M. I. (2011). *Saque el tuburón de su pecera*. Bogota, D.C.:  
Intermedio editores.

Winter, R. S. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Díaz de Santos.