



Por el Bienestar y la Cohesión Social.
Aportes para una mejor gestión municipal
cercana a la gente.

Manual 2

**Trabajo en Equipo:
una nueva manera
de hacer las cosas en
el municipio**



**Alas para
el Cambio**

Presentación

En este segundo número te traemos el tema “Trabajo en Equipo”, el cual tiene como propósito que las personas servidoras públicas conozcan “una manera diferente de hacer las cosas”. Que sepan que podemos producir un cambio en la forma de trabajar y que debemos ser los principales protagonistas e impulsores de esa transformación. Encontrar de lo que somos capaces de hacer cuando dejamos de lado la costumbre de la improvisación y el protagonismo personal.

La necesidad de trabajar en equipo, llegó de la mano de propuestas de programas de integración regional, de la búsqueda de buenas prácticas, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, entre otras. Es por ello que se presenta la iniciativa de que a través de la figura del “Trabajo en Equipo” se proponga “una nueva manera de hacer las cosas en el municipio”.

Por ello, en este manual, te ofreceremos algunos elementos que pueden ser útiles para identificar conceptos y proceso tanto del Trabajo en equipo como de los Equipos de trabajo, con la finalidad de apoyarte en el desarrollo de proyectos que aborden temas considerados prioritarios en los municipios.

¿Por qué es importante en los municipios el trabajo en equipo?

Para luchar contra la realidad que se vive hoy en muchos gobiernos municipales:

1. Los cambios de gobierno se llevan a cabo cada tres años y con ello también el conjunto de decisiones y acciones que orientan los esfuerzos de los servidores públicos durante ese lapso, por ello se pierde la continuidad de los proyectos;
2. Existe un alto grado de improvisación en todos los niveles jerárquicos, que asumimos como “la manera natural de trabajar”;
3. No existe interés por la innovación y ello impacta directamente en la predisposición de las personas tanto para el cambio, como para la atención del público.



Reflexiones



¿Consideras que en tu municipio impera alguno de estos motivos contra los que hay que luchar para obtener mejores resultados?

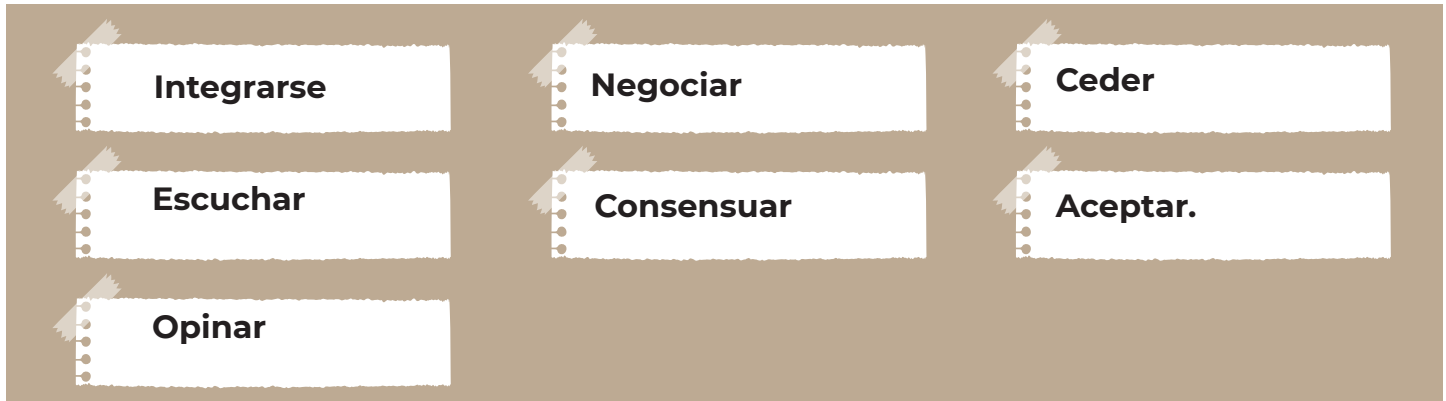
Si_____No_____ ¿Por qué?

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo se refiere a las estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas que se proponen.

De allí que el Trabajo en Equipo resulta ser una actividad desafiante e integradora que, además, por regla general involucra a individuos de diversas áreas y niveles, donde cada uno aporta conocimientos, información y experiencia desde su propia visión.

El trabajo en equipo exige de los participantes acciones y comportamientos específicos, tales como:



El trabajo en equipo hace referencia al conjunto de acciones, estrategias, técnicas o procedimientos que utiliza ese grupo para lograr sus metas.

Elementos claves para el trabajo en equipo:

Personas, organización, objetivo común.

Reflexiones



¿Crees que se trabaja por objetivos comunes en las diferentes áreas?

Si _____ No _____ ¿Por qué?



En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, para tratar de conseguir objetivos comunes, no pone en peligro la cooperación, por el contrario, se robustece la cohesión del equipo de trabajo.

¿Qué es el Equipo de trabajo?

Etimológicamente la palabra equipo proviene del escandinavo “skip” cuyo significado es barco y del francés “equipage” que se refiere a la tripulación o conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo de navegación.

Así, una idea básica respecto al equipo de trabajo es que este realiza una obra en común, guiados por un objetivo y una organización determinada, por ello, no resulta extraño pedir un esfuerzo preciso a los integrantes de un equipo, ya que se dice que van en el mismo barco.

Entonces, entendemos al equipo de trabajo como el conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar objetivos comunes compartiendo responsabilidades.



Reflexiones



En tu municipio, ¿Se llevan a cabo tareas en equipo? Si_____No_____

¿Por qué?

Formación de los equipos de trabajo



Etapa de formación. Es la primera etapa, donde se finca la necesidad de familiarizarse; formar relaciones y originar confianza y entender cuáles son sus metas.



Etapa de normatividad. En esta etapa se tiene como meta principal dar cohesión al equipo, darle sentido a su participación ante un objetivo o visión común. En esta etapa se debe promover la construcción de relaciones alentando la participación, la cooperación, la responsabilidad y el desarrollo de normas que equilibren objetivos y expectativas.



Etapa de tormenta. Se denomina así a esta etapa porque de la aparente comodidad inicial se comienza a cuestionar el liderazgo, la legitimidad de la dirección del equipo, del papel del resto de los integrantes, de las opiniones y decisiones. Empiezan a tomar posiciones de control y poder, se conforman alianzas o se comienzan a diferenciar por cuestión de roles, experiencias y conocimiento. No obstante, esta situación es en cierta manera saludable para que el equipo prospere.



Etapa de desempeño. En esta etapa, la idea es que se han superado todos los inconvenientes de las dos etapas previas y el equipo se aboca a cumplir con el objetivo con compromiso personal. Muestran su alto potencial para obtener los resultados que les llevó a reunirse. En resumen, cumplen con el objetivo, se coordinan y se asegura su bienestar colectivo y personal.

El equipo exige:

Coordinación

Comunicación entre sus miembros

Complementariedad

Lealtad

Fases para la puesta en marcha de un equipo de trabajo:

✓ Definir con claridad cuál o cuáles van a ser los objetivos que deben alcanzar.

✓ Determinar la posición de cada integrante dentro del equipo.

✓ Seleccionar a los integrantes: en función de la tarea asignada. Buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir las distintas facetas del trabajo encomendado.



✓ Seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo.

✓ Nombrar a un jefe del equipo, tomando en cuenta su mayor experiencia, su visión más completa del trabajo asignado y su capacidad de conducir grupos.

Fuerzas que actúan al interior de los equipos

Afiliación y pertenencia:

Se refiere al grado de identificación que los integrantes del grupo tienen entre sí y con la tarea. Pasar de la afiliación a la pertenencia equivale a dejar de sentirse aislados y adquirir compromiso hacia el equipo.

Cooperación:

Se refiere al vínculo que se debe establecer entre los miembros del equipo.

Pertinencia:

Es la capacidad del equipo para situarse en dirección al objetivo y no perder de vista la tarea.

Comunicación:

Comunicación en base a la relación de los miembros del grupo.

Aprendizaje:

Integración del aporte de conocimientos de cada persona. Para lograr un cambio cualitativo es necesario que exista la comunicación saludable; a mayor comunicación, mayor aprendizaje grupal.



Características de los equipos de trabajo

Interacción mutua

Participación en todas las actividades

Tienen objetivos y tareas en común

Influencia recíproca

Poseen un sentido más afianzado de identificación

Desempeñan funciones más diferenciadas y especializadas

Factores fundamentales para la eficacia de los equipos



El líder. Los líderes son de especial importancia, éste tiene que aprender a dirigir con nuevas perspectivas, no en forma autoritaria sino participativa. El líder democrático o participativo fomenta la innovación grupal. Un buen líder ayuda a generar ideas y también convierte en realidad las de los otros integrantes.



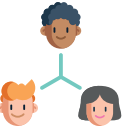
Normas. Las normas guían la conducta de los miembros, pueden ser implícitas o explícitas y deben compartirse para realizar sus actividades. Influyen en la forma como los miembros se perciben e interactúan entre sí, cómo se enfrentan las decisiones y cómo resuelven los problemas.



Clima. El clima se define como las sensaciones, actitudes y tendencias del comportamiento que caracterizan la vida organizacional del equipo. También se puede considerar la atmósfera o humor dominantes dentro de un equipo, así como la confianza que permea entre sus miembros.



Composición. Deben tener la mezcla correcta de destrezas, conocimientos y habilidades complementarias para poder desempeñar su trabajo. Esta diversidad en los miembros aumenta la creatividad, porque cada uno aporta diversos puntos de vista a la solución de los problemas.



Estructura. Son las formas en que se distribuyen las tareas, responsabilidades y autoridad.

Tamaño. En términos generales los equipos eficaces deben contar con pocos integrantes, 8 es la cantidad ideal, ya que cuanto más grandes es el equipo habrá mayor dificultad en estructurar el problema, encontrar soluciones y la coordinación se hace difícil, además, la cohesión del equipo disminuye, y es probable que disminuya también la participación individual.



Longevidad. Es el tiempo que un equipo lleva funcionando, se afirma que esta longevidad influye en su rendimiento innovador y que los de larga duración se habitúan a la rutina y se resisten al cambio al momento de afrontar problemas.



Apoyo organizacional. Los equipos efectivos tienen un fuerte apoyo de las altas autoridades de la organización. La evaluación del desempeño del equipo, cuando se relaciona con el desempeño global de la organización representa una responsabilidad de esta última.

Roles de los miembros de un equipo.

Cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo, comúnmente lo hacen con base a su personalidad y patrones de comportamiento. Se puede lograr una mayor unión y aceptación de los integrantes del equipo, al tener un mayor conocimiento de su rol y el equipo al tener el conocimiento necesario sobre los distintos roles que se expresan al interior de su estructura.

Aunque no existe una clasificación con la cual los teóricos se pongan acuerdo, se pueden señalar algunos de estos roles:

■ **El moderador:** coordina, orienta, motiva y controla a los demás integrantes, dependiendo de quien asuma este rol, puede adoptarlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.

■ **El colaborador:** secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asume el rol de moderador.

■ **El creativo:** sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y formas nuevas de hacerlas.

■ **El relacionista:** cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto de los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.

■ **El evaluador:** es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando este se dispersa y evalúa tanto los resultados como los procedimientos.

■ **El líder:** es aquel que mueve el grupo hacia la superación de obstáculos.



■ **El portavoz:** es el emergente grupal, expresa lo que ocurre en el grupo.

■ **El chivo emisario:** es al que se le depositan todos los aspectos desfavorables, de tensión o conflictos grupales, habitualmente es segregado del grupo.

■ **El saboteador:** es aquel que se resiste al cambio.

Ventajas del Trabajo en Equipo

- ✓ Búsqueda de resultados en conjunto.
- ✓ Aumento de la productividad y menores costos.
- ✓ Mejora en la comunicación, mayor interacción entre los participantes y se comparte la información.
- ✓ Realizan trabajos cuyas metas son trabajadas por personas con diferentes conocimientos y habilidades, que se integran y se complementan.
- ✓ Se aprovechan mejor los recursos, ya que se comparten y se usan de forma más inteligente.
- ✓ Son más creativos y eficientes para resolver problemas.
- ✓ Se generan decisiones de alta calidad.
- ✓ El trabajo resulta menos estresante.
- ✓ Se conduce a mejores ideas y decisiones.
- ✓ Se producen resultados de mayor calidad.
- ✓ Hay un involucramiento de todos en el proceso.
- ✓ Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los integrantes.
- ✓ Aumenta la probabilidad de implementar de nuevas ideas.
- ✓ Se amplía el círculo de la comunicación.
- ✓ La información compartida significa mayor aprendizaje.
- ✓ Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.
- ✓ Habilidad de compensar las debilidades individuales.
- ✓ Da un sentido de seguridad.
- ✓ Desarrolla relaciones interpersonales.
- ✓ Permite afrontar con mayor éxito las tareas complejas.
- ✓ Facilita la dirección, el control y la supervisión del trabajo.
- ✓ Se mejora el clima laboral.





Referencias:

Jaramillo Solorio, Rosa María Trabajo En Equipo. Dirección General Adjunta de Administración del Servicio Profesional de Carrera y Capacitación. Departamento de Capacitación y Desarrollo de Habilidades. Secretaría de Salud. 2012. Págs. 3-39.

Coautores Mtro. Juan Antonio Flandes Díaz Mtro. Dirección. Francisco Hernández Mendoza. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. Págs. 259-276.