

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

SUMARIO: *Introducción. I. Definición de organización II. Organización con equipos de trabajo III. Integración o construcción de un equipo de trabajo IV. El liderazgo en los equipos de trabajo V. Planeación para un equipo de trabajo VI. Conclusiones*

Elaborado por: Lic. Arely Gómez González.

INTRODUCCIÓN

“Más vale dos que uno, porque obtienen más frutos por su trabajo. Si caen, el uno levanta al otro...Uno solo puede ser vencido, pero dos pueden resistir. Una cuerda de tres hilos no se rompe con facilidad”. (Eclesiastés 4:9-11)

Seguramente todas las personas que han trabajado en una organización han sido parte de un equipo. Sin embargo, no todos los compañeros de trabajo, forman parte de un equipo. Los buenos equipos no son cuestión de suerte; son el resultado de un gran esfuerzo, una planeación cuidadosa y un compromiso de la organización que los respalda. La transición a conformar un buen equipo de trabajo no es fácil.

La idea es introducir un sistema que permita a los líderes (gerentes, ejecutivos, o funcionarios según la nomenclatura), construir y mantener un excelente equipo en las instituciones.

Para tener o ser parte de un equipo de trabajo se requiere un entendimiento de todos los integrantes, y aunque no es garantía del buen resultado, creemos que la comunicación dentro del equipo dará una respuesta favorable para un mejor y más efectivo trabajo.

Por otra parte la organización de la misma institución es parte fundamental en la coordinación e integración de los equipos de trabajo. Las instituciones se encuentran

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

formadas por un determinado número de equipos de trabajo, dando como resultado, al agruparlos, la estructura formal y organigrama de una institución.

I. Definición de Organización.

“Manejar a muchos generalmente es lo mismo que manejar a pocos. Se trata de un asunto de organización”. Sun Tzu. El Arte de la guerra.

Organizar es la etapa del procedimiento administrativo que consiste en *diseñar las estructuras formales de trabajo*, lo que se lleva a cabo a través de una agrupación de personas y recursos materiales clasificadas en departamentos, áreas, secciones o mesas y el establecimiento de una jerarquía o línea de autoridad para llevar a cabo determinadas tareas o funciones, estableciendo a partir de esto, responsabilidades por cada una de estas.¹

En la actualidad la administración se sustenta en la importancia creciente de la *filosofía organizacional* y, dentro de ella, la *misión, visión, objetivos y valores*. Toda organización debe poseer una filosofía con grandes ideas, buscando que los integrantes se identifiquen con los ideales de su superior o, de la institución misma, para que de esta manera se genere un compromiso personal.

La persona indicada para instruir esta filosofía es *el líder*, quien debe de tener la capacidad suficiente para poder inculcarla y transmitirla a los demás miembros de la organización. Así pues los programas de desarrollo planeados por las organizaciones para el crecimiento de sus líderes, son cruciales para los intereses de la institución, ya que deben enfocarse en asegurar que éstos hagan propia la cultura organizacional y se conviertan en pieza clave para el logro de metas de la organización.

Sobre el significado esencial de la *filosofía organizacional* Thomas Watson Jr. se expresó diciendo: “Estoy convencido que toda organización, a efecto de perdurar y

¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Iniciación a la Administración Generales*, 2ª. Ed. Colombia, McGraw Hill, 1993, pp. 30 a 36.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

alcanzar el éxito, debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisa a su política y a sus acciones. En segundo lugar, opino que el factor más importante del éxito empresarial es una absoluta adhesión a dichas creencias. Opino que si la organización ha de estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso a lo largo de su historia como empresa, exceptuando sus creencias básicas”.²

Tenemos entonces que dentro de la base o los cimientos más importantes de toda organización, además de la estructura orgánica, deben estar *las creencias y los ideales comunes* de todas aquellas personas que pertenezcan a dicha institución, pero con la suficiente flexibilidad que les permita ir adecuándose a los cambios naturales del momento sin modificar su filosofía esencial.

De lo anterior se desprende que es a través de una organización sólida e inteligente que se agrupan los recursos disponibles (humanos y materiales) con la finalidad de enfrentar las tareas propias de la institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos

Debemos crear una estructura estable con jerarquías y puestos de trabajo que definan los cauces de la comunicación formal y la competencia de cada puesto en referencia a la toma de decisiones.

II. Organización con equipos de trabajo

“*El trabajo en equipo* es la interdependencia entre individuos que comparten responsabilidades en asuntos específicos para una organización”.³ Sundstrom, DeMeuse, y Futrell.

² Citado por CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel, *Excelencia Directiva para lograr la productividad*, 12ª. Ed. , México, Miguel Ángel Cornejo Editores, 2002, p. 142.

³ SUNDSTROM, E.D., DEMEUSE, K.P., & FUTRELL, D. *Work Teams: Applications and Effectiveness*. *American Psychologist*, Cambridge, England: Cambridge University Press. 120-133. 1990.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

El equipo es un grupo de personas interdependientes con respecto a la información, las fuentes, las habilidades y la combinación de esfuerzos para llevar a cabo una meta común.

Actualmente las organizaciones se basan en un consolidado equipo de trabajo en el que se coordinan todos los elementos para implementar calidad, productividad, servicios y atención ciudadana.

El concepto de formar equipos de trabajo en las organizaciones va más allá de las simples estructuras técnicas y administrativas, son sistemas de relaciones que poseen personalidad y metas propias.

La idea es crear equipos de trabajo efectivos con metas claras, miembros con habilidades pertinentes, compromiso unificado, confianza mutua entre sus miembros buena comunicación y un liderazgo apropiado.

Como en toda estructura, para un funcionamiento eficaz deben de tomarse en cuenta algunos principios fundamentales de organización. Para ello hacemos referencia a los que consideramos de mayor importancia.

- a) *Principio de la especialización.* Cuanto más se divida el trabajo, dedicando cada empleado a una actividad limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza. La organización debe fundamentarse en la división del trabajo, generando una especialización de las personas en determinadas actividades y, con ello, un incremento en la cantidad y la calidad del trabajo ejecutado.
- b) *Principio de la unidad de mando.* Para cada función debe existir un solo superior inmediato. Este lineamiento recoge el adagio popular que reza: “El que a dos jefes sirve, con alguno queda mal”. En función de lo anterior, al diseñarse la organización de una institución o dependencia debe dejarse bien claro quién será el superior inmediato de cada empleado y siempre deberá respetarse esa cadena de mando, incluso por el propio titular. Por lo tanto, las instrucciones

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

deben canalizarse jerárquicamente a través de los encargados de cada sección o área.

- c) *Principio de la definición funcional.* Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo de personal específico. El trabajo de cada persona, la actividad de cada organismo y las relaciones de autoridad y responsabilidad son aspectos que deben ser claramente definidos por escrito.
- d) *Principio de autoridad y responsabilidad.* La autoridad es el poder de dar órdenes y exigir obediencia a los colaboradores. Por su parte, responsabilidad es el deber de dar cuentas al superior.
- e) *Principio de igualdad.* Destaca que debe haber una correspondencia entre el volumen de autoridad y de responsabilidad atribuida a cada persona u organismo. Esta equivalencia es necesaria para evitar que se tenga excesiva responsabilidad sin la necesaria autoridad o, en caso contrario, demasiada autoridad con muy poca responsabilidad.
- f) *Principio de delegación.* La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, lo cual significa que el jefe debe favorecer que sus colaboradores puedan tomar decisiones en el ámbito de sus atribuciones, libremente, aunque lo involucren a él.
- g) *Principio de equidad en carga de trabajo.* El propósito de la organización es equilibrar las cargas de trabajo para todos los colaboradores en función a sus niveles y capacidades, para que puedan enfrentar dentro de una jornada laboral normal la carga de trabajo asignada.

III Integración o construcción de un equipo de trabajo.

“Cómo seleccionas a las personas es más importante que cómo las manejas cuando ya se encuentran en el puesto”. Red Auerbach.

Integrar es *obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social*. La integración hace de personas totalmente ajenas a la organización, miembros debidamente articulados en su jerarquía y sus capacidades.

La construcción de un equipo de trabajo en ocasiones puede ser un proceso confrontador, e inclusive desalentador. Las personas que quieren conformar un equipo chocan con obstáculos cuando intentan formarlos y dirigirlos. Si bien muchas personas manifiestan sus deseos de ser parte de un verdadero equipo, buen parte tropieza cuando se les pide que participen.

Aquí obtenemos como resultado que a mucha gente le gusta trabajar en estructuras piramidales porque son claras. Pero en ese tipo de ambiente no se da realmente el mejoramiento continuo. Esto es lo más difícil de aceptar para los mandos medios, sienten que se les está despojando de su jerarquía y que pierden poder.

Ahora bien, la integración del equipo de trabajo incluye estar *formalmente* en la estructura orgánica de la institución, para que pueda hacer su trabajo en términos reales del desempeño de sus funciones asignadas.

Los equipos no se forman siempre de la misma manera en todas las organizaciones, por lo que el líder o titular del área a estructurar, no debe sólo pensar en la función interna del equipo (habilidades, motivación y coordinación entre sus integrantes); debe pensar también en las funciones y resultados externos, incluyendo el contexto de organización, diseño estructural de la misma, así como sus normas y reglamentos.

En el contexto organizacional se debe incluir una estructura básica de organización, horizontal y vertical en la que se incluya un sistema de información, un sistema de

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

educación o desarrollo y un sistema de reconocimiento o motivación. Esto es importante, porque aún cuando un equipo de trabajo posea muchas habilidades, motivación y coordinación, en un momento crítico de una mala estructura organizacional donde se vea en una situación de falta de información, equipo, herramientas de trabajo, espacio o recursos financieros, el mismo personal limitará el desempeño del equipo por falta de motivación.

En la estructura básica de organización a la que nos referimos es importante el diseño de integración, por el cual la persona que encabeza el equipo de trabajo sea quien decida los roles funcionales, la comunicación y composición de los demás miembros del equipo.

Otro aspecto es la cultura en el equipo, en este punto no nos referimos a la cultura de las personas en sí, sino a que todos los miembros compartan las mismas normas y reglas para unificar criterios de aplicación laboral. Es el conocimiento de los roles específicos de cada persona, normas, reglamentos internos y la aplicación de las funciones de cada miembro del equipo en la estructura y organización en la cual van a operar.

Las normas o políticas internas son si queremos verlo así, “las reglas del juego”, son maneras de disciplinar a los miembros del equipo para que todos sean puntuales, honestos, etc., y así se desenvuelvan de la misma manera dando, por otro lado, oportunidad a la creación de un sistema de reconocimientos y, con esto, generar acciones que ayuden a que su carácter emocional se fortalezca y motive a todos los miembros del equipo.

Estos aspectos de regulación interna, no siempre son recomendables de aplicar a toda una institución o estructura organizacional. Se dan casos en los que en la misma institución o empresa, existan dos o más equipos que tengan diversos sistemas de funcionamiento para motivar a su personal, dedicando cada uno más tiempo a asuntos que probablemente el otro equipo no los tomaría en cuenta con la misma importancia.

Algo que se debe considerar para la integración de los equipos de trabajo, es la cantidad de miembros que se deben incluir. Claramente se sabe, que esto depende de las

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

funciones o características del trabajo que se va a desarrollar, así como de las habilidades y aptitudes de los miembros que lo conformen. En efecto, sabio conformar pequeños equipos, pero lamentablemente, las áreas administrativas tienden a conformar equipos de trabajo muy grandes.

Hay muchas razones para justificar lo anterior. Así se menciona que es más fácil incluir en un proyecto a alguien nuevo, que despedir a quien ya está integrado al equipo.

Desafortunadamente, esta razón solo incrementa el número de miembros, entorpeciendo las funciones y la coordinación laboral. Se puede entender que en este razonamiento el titular se enfoca en el desempeño y resultado de una persona, más que en el crecimiento y éxito que puedan tener todos como miembros de un equipo.

Otra característica además de la cantidad de miembros en el equipo de trabajo que puede ayudar a obtener buenos resultados, es una selección cuidadosa a partir del concepto de *diversidad de perfiles* de las personas que integrarán el equipo, de esta manera tendrán una variedad de experiencias laborales, capacitaciones e incluso profesiones, que darán como resultado ideas y puntos de vista, naturalmente, muy diferentes. Esta dinámica permitirá al equipo resolver situaciones de una manera más completa y creativa.

IV. El liderazgo en los equipos de trabajo.

Todos en un equipo poseen diferentes habilidades y aptitudes, pero el mismo espíritu.

No importa cuán buen líder se sea, si no se elige un equipo con sabiduría se estará en un serio dilema. Cómo se seleccionan a las personas es más importante que cómo se manejan cuando ya se encuentran en el puesto. Si se comienza con la gente correcta, no se tendrán problemas más tarde, si de lo contrario se seleccionó a la gente equivocada....se estará en serios problemas. Se debe tener el tacto de escoger en lo individual para que den buen resultado como equipo. Es importante el aspecto de la

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

formación de equipos en que se complementen todos sus miembros, en las deficiencias que se tengan en lo individual, para que de esta manera sean una fortaleza en su conjunto.

Hay que darse cuenta que cuando se trabaja en equipo los esfuerzos y contribuciones son menos identificables que cuando una persona trabaja independientemente. Esto es porque el resultado final es producto de todos y el éxito se regresa a todos. Lo que si hay que reconocer y tener cuidado es que el trabajo en equipo no llegue a un extremo en el cual los integrantes sientan la pérdida de la individualidad, y no se sientan responsables de lo que hacen.

Para evitar este tipo de reacciones es bueno reconocer y premiar las labores de los integrantes del equipo en lo individual. En este punto no siempre se obtienen los mejores resultados al ofrecer o premiar con incentivos económicos; además de estos, lo incentivos simbólicos muchas veces resultan mejores, tales como: membresías, placas, reconocimientos, diplomas, ceremonias especiales por su desempeño dirigiéndoles un mensaje frente a las demás personas.

Es muy importante para los integrantes de un equipo sentirse apreciados y reconocidos por el titular del área, por el trabajo que hacen en lo individual, en el equipo y en la organización. De esta manera las personas darán un extra en su labor cotidiana y se sentirán agradecidos por la manera en que son tratados.

Por lo tanto el liderazgo en los equipos de trabajo es una cuestión de motivación e integración con los demás miembros de su área laboral, reconociendo su desempeño en la colaboración del equipo, fomentando la comunicación y la capacitación personal para su mejor desarrollo individual.

El líder debe fomentar que los miembros aprendan unos de otros, que crezcan entre ellos en lo personal y laboral, e impedir todas aquellas cuestiones que no dejen desarrollarse correctamente. De esta misma manera hacerlos saber cual es la meta común, cómo se les evaluará por obtener buenos resultados y siempre tener la comunicación adecuada para saber los cambios e innovaciones que se presentarán.

V. Planeación para un equipo de trabajo.

Tener a la gente correcta, en el lugar correcto es esencial para el éxito individual y en equipo.

Para tener una planeación exitosa es necesaria *la estrategia*, ya que ésta es el punto de partida de la planeación que a través de acciones en el tiempo, pretenden lograr con efectividad las metas y objetivos de una organización. Por su propia naturaleza involucra *políticas, acciones, metas y objetivos*.

Por lo tanto, la planeación es la formulación de estrategias para el logro de la Misión y los Objetivos de la organización a través de los programas, métodos, procedimientos o normas de trabajo y la determinación del tiempo en que deben ejecutarse. En pocas palabras, *la planeación es una actividad mental a través de la cual se pretende armonizar acciones con tiempos y recursos*.

La planeación recoge la máxima de pensar por adelantado. “...para los prevenidos no hay malas contingencias, ni para los preparados hay aprietos (...) la prevención y el pensamiento cuidadoso son un buen recurso para vivir adelantado.”⁴

Es especialmente importante en la planeación *el control* que se logra con la aplicación de una serie de métodos para verificar si las cosas suceden como fueron planeadas o no. *El control* también consiste en la aplicación de acciones correctivas para que se alcancen las metas establecidas. *El control* del líder es la planeación juiciosa y el diseño de estrategias de equipos de trabajo, para llegar a donde se visualizó, apoyado con la medición de resultados parciales que permitan verificar si se apegan a lo establecido y, en caso de desfases, aplicar acciones correctivas.

En cualquier actividad humana las cosas se crean dos veces, la primera en nuestra mente, y después a través de llevarlas a cabo en la realidad. Las organizaciones forjan su propio futuro creando una representación mental y un propósito para cualquier

⁴ GRACIÁN, Baltasar, *El arte de la prudencia. Oráculo manual*, edición de José Ignacio Diez Fernández, Madrid, Ediciones Temas de Hoy, 1998, pp.88 y 89.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

proyecto, ya sea pequeño o grande, por ello, es indispensable que primero se recorran mentalmente todos los pasos que seguirán para alcanzar el objetivo.

Para esta aplicación tenemos los principios básicos en la planeación. Estos principios generales de la administración son fundamentales para indicar la mejor manera de elaborar una buena planeación:⁵

- a) *Principio de congruencia.* Toda acción debe estar perfectamente alineada con la Misión, Visión y Objetivo General de la organización: cualquier tipo de plan debe de estar en consonancia directa con estos parámetros. Mientras que los dos primeras son de orden general y, digamos filosófico, el objetivo general brinda en forma clara y concisa lo que debe hacer la institución o dependencia. Por ello, las actividades a realizar dentro de esta función administrativa deben referirse necesariamente a él.

La planeación pues, debe ser realizada en función del objetivo que se pretende alcanzar; la finalidad de la planeación es determinar cómo será alcanzado. Si el objetivo no se define claramente, la planeación será muy vaga y dispersa. Los objetivos son propósitos de la organización y se refieren a un resultado concreto que debe lograrse a corto, mediano o largo plazo. Dentro de los objetivos podemos incluir *las metas*, que serían los resultados parciales en el logro de los objetivos que se esperan alcanzar.

- b) *Principio de unidad y dirección.* Todo plan debe establecer objetivos ubicados en una misma dirección, es decir los distintos pasos de la planeación deben encaminarse a alcanzar una meta y deben ser aptos para lograrla, sin disgresiones. Es común que en una institución o dependencia, se tomen decisiones que no se encaminen a la consecución de los objetivos y metas trazados.

⁵ SUN TZU, *El arte de la guerra*, traducción Jaime Barrerin Parra y Samuel B. Griffith, 4ª. Reimpresión, Bogotá, Panorama, 2002, p. 21.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

- c) *Principio de delegación* (centralización vs. descentralización). Todo plan debe involucrar a sus ejecutores, dándoles las facultades necesarias para la toma de decisiones que les permitan llevar a cabo el plan, según su cargo. En la planeación es de particular relevancia considerar las facultades con las que contará cada colaborador; determinar su ámbito de actuación y responsabilidad con la finalidad posterior de articularlas con las del resto del personal.

- d) *Principio de flexibilidad en la planeación*. El plan debe ser elástico con el fin de poder adaptarlo a situaciones imprevistas. Como la planeación se refiere al futuro, su ejecución debe permitir cierta flexibilidad en situaciones que puedan sufrir alteraciones imprevistas.

- e) *Principio de control*. Todo plan debe ser susceptible de control y, por ello, deben generarse los parámetros necesarios para su evaluación y seguimiento.

Algo importante es el establecimiento de *procedimientos administrativos uniformes* como estrategia de planeación. Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica mas eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la organización. Son la selección funcional de cada acto administrativo y, de preferencia, deben fijarse por escrito y gráficamente, ser revisados periódicamente a fin de evitar vicios de rutina, así como evitar su duplicación.

Fijar los procedimientos administrativos permite determinar con claridad qué responsabilidad le corresponde a cada empleado y qué debe esperarse de cada miembro del equipo, así como la persona que ha de supervisar y evaluar el trabajo.

VI. Conclusiones.

No hay una fórmula sencilla para diseñar u organizar un equipo de trabajo, sin embargo su integración se va dando conforme avanzan los proyectos y se van cubriendo las necesidades que surgen en el camino. De lo que si estamos seguros es que si tiene bien definida su meta, es muy probable que se alcance el éxito.

Es trascendente resaltar que en toda organización la aportación que realiza cada persona que integra un equipo de trabajo, probablemente sea la clave del resultado final. El desempeño que cada miembro tiene dentro de su equipo, es lo que realmente hace crecer a la organización, ya que son los mismos integrantes los que se motivan entre sí, sobre todo en aquellos momentos en que necesitan de una mano que los ayude a seguir adelante en el proyecto.

Así la persona líder del equipo de trabajo debe actuar como coordinador, comunicador y motivador. De esta manera supervisa y delega ciertas responsabilidades a sus colegas, para que obtengan la confianza y las responsabilidades necesarias que les permitan desempeñar de la mejor manera su trabajo.

Los titulares de un equipo deben dar un alto valor a las personas que le ayudan, deben saber que hablar de “*equipo*” sería un término vacío si sus integrantes no se sienten valorados como personas, o si ven que el coordinador del equipo cosechar toda la gloria, cuando ellos hicieron el trabajo. La fuerza activa es la gente, y ésta tiene voluntad, conocimiento y una forma de pensar propias.

Si los integrantes del equipo no se encuentran lo suficientemente motivados y reconocidos para enfrentar las metas de crecimiento y desarrollo, no habrá tales. Darse cuenta que su participación es una pieza vital en el rompecabezas institucional y que el trabajo avanza también por sus aportaciones, es probablemente una de las características principales para que los resultados sean favorables.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

Así tenemos que las personas que actúan en equipos pueden lograr metas tan asombrosas que un individuo o incluso un grupo de personas jamás alcanzarían. Esta es la gran diferencia entre un equipo y un grupo de gente.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EN EQUIPO

BIBLIOGRAFÍA

- CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel, *Excelencia Directiva para lograr la productividad*, 12ª. Ed. , México, Miguel Ángel Cornejo Editores, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Iniciación a la Administración General*, 2ª. Ed. Colombia, McGraw Hill, 1993.
- GRACIÁN, Baltasar, *El arte de la prudencia. Oráculo manual*, edición de José Ignacio Díez Fernández, Madrid, Ediciones Temas de Hoy, 1998.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw Hill, 2004.
- REIG PINTADO, Enrique, *El Líder y el Desafío del Cambio*, primera edición, Compañía Editorial Continental, México, 2004.
- ROJAS CABALLERO, Ariel Alberto, *Administración y liderazgo para Órganos Jurisdiccionales*, editorial Porrúa, primera edición, México, 2006.
- SUN TZU, *El arte de la guerra*, traducción Jaime Barrerin Parra y Samuel B. Griffith, 4ª. Reimpresión, Bogotá, Panorama, 2002.
- THOMPSON, Leigh L., *Making the Team: A Guide for Managers*, second edition, Kellogg School of Management Northwestern University, 2004.
- WOOLFE, Lorin, *Valores para líderes contemporáneos*, lecciones de Administración y liderazgo, primera edición, Compañía editorial Continental, México, 2004.