

# Trabajo en Equipo.

*Autor: Marcelo Colombo*

## La Cultura Organizacional y el Trabajo en Equipo.

Todos los individuos poseen algo que los psicólogos llaman “personalidad” y consiste en una serie de rasgos relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a una persona como afectuosa, innovadora, relajada o conservadora, estamos describiendo rasgos de su personalidad. También las organizaciones tienen una personalidad a la que llamamos **cultura**.

Esta **cultura organizacional** es la que distingue a una organización de otra. Así, en el caso particular de Municipalidades, podrían existir muchas con parecidas cantidades de empleados, de funciones a desarrollar, etc., pero sin embargo, podrían tener “personalidades” muy diferentes y hacer las cosas de manera muy distinta.

Usted seguramente alguna vez visitó una heladería y ha visto que todas se parecen bastante; en cambio Amy's Ice Cream, en EEUU, se destaca porque los empleados se comportan de formas que los clientes seguramente no olvidarán. Hacen diversos malabarismos con las palas de servir, se arrojan paletadas de helado unos contra otros detrás del mostrador o bailan *break dance* sobre las conservadoras. Por muy extravagantes que sean esas actitudes, sus superiores los alientan a tratar de hacer sólo una cosa: divertir a los clientes<sup>1</sup>. Esto es parte de su cultura organizacional.

Dentro de las organizaciones existen componentes de su cultura que dificultan el trabajo cooperativo y aún más el trabajo en equipo:

- El individualismo
- La competencia
- La improvisación
- La desintegración
- La soberbia
- El desinterés
- Etc.;

y, por el contrario, otros que lo facilitan:

- La buena comunicación
- Compartir ideas y conocimientos
- La Humildad
- El espíritu de colaboración
- La apertura
- La flexibilidad
- Etc..

## La necesidad y el problema de producir un cambio cultural.

Si sembramos semillas en una tierra que no es fértil, seguramente ellas no brotarán y nuestro esfuerzo habrá sido en vano. Lo mismo ocurriría si intentáramos introducir cambios en una organización y estos fueran en contra de su cultura. Por esa razón si esperamos que la propuesta de “trabajar en equipo” tenga posibilidades de éxito en una organización, antes debemos lograr ciertos cambios culturales. Ahora bien, si antes decíamos que la cultura de una organización podría compararse con la personalidad de un individuo, pensemos qué tan difícil resultará cambiarla.

Los cambios culturales en las organizaciones son posibles, pero son procesos que demandan muchos años. Es por esta razón que cuando hablamos de una propuesta de

---

<sup>1</sup> Extractado de S.ROBBINS Y M.COULTER. “Administración”. Ed.Prentice Hall.

trabajo en equipo para la Municipalidad de Villa Constitución, creemos que hay un escalón previo que debemos pisar y lo llamaremos “trabajo cooperativo”. Queremos definir con ello a un estilo de trabajo nuevo, en el que no existan “compartimientos estanco” delimitados por *la Secretaría a la que pertenezco o la Dirección a la que pertenezco o la Oficina a la que pertenezco*, sino entender que todos formamos parte de la Municipalidad de Villa Constitución, que es una sola y que los resultados finales que reciben nuestros “clientes” son el resultado del esfuerzo de todos y no de determinado sector. Porque cuando un vecino recibe un servicio, sea este el retiro de las ramas de la puerta de su casa, un espectáculo en el ciclo peatonal o la visita de un trabajador social, nos olvidamos que detrás de ello está el personal de limpieza que mantiene nuestras oficinas en condiciones, los mecánicos que mantienen los vehículos en funcionamiento, el personal de informática que mantiene en funcionamiento los equipos de computación, la oficina de compras que adquiere los materiales, la de contaduría que registra los gastos, la de tesorería que le paga a los proveedores, almacenes y recepción de materiales que reciben y entregan los insumos necesarios, etc., etc., etc; de manera que estaríamos siendo muy injustos si decimos que el servicio lo brinda tal o cual sector. Todos los servicios los brinda la Municipalidad, es decir, todos y cada uno de los empleados. Hacia la comprensión e internalización de este paradigma debemos orientar nuestra Municipalidad. Es un proceso difícil pero no imposible, y para definir por qué resulta difícil, utilizaremos palabras escritas en el año 1523 pero que hoy tienen plena vigencia:

*“Debe tenerse en mente que no hay nada más difícil, de éxito más dudoso, y más peligroso, que iniciar cambios en la constitución de un Estado. El innovador hace enemigos entre los que prosperaron en el antiguo orden, y sólo debe esperar un tibio apoyo de aquellos que pueden prosperar bajo el nuevo. Su apoyo es tibio, en parte, por el miedo a sus adversarios, que tienen leyes actuales a su lado, y en parte, porque los hombres suelen ser incrédulos, y nunca confían realmente en lo nuevo a no ser que lo hayan probado. Por tanto, siempre que puedan, los que se oponen atacarán con vigor, y la defensa de los demás sólo será tibia. Así, tanto el innovador como sus amigos caerán en desgracia.”*

*Nicolás Maquiavelo (1523)*

## **Trabajo en Equipo.**

*“La inteligencia de un equipo es muy superior a la simple suma de las inteligencias individuales de sus miembros”.*

Si bien en la Municipalidad han existido experiencias de trabajo en equipo con resultados muy interesantes, debemos reconocer que ha resultado muy difícil llevar adelante las tareas de cada uno de ellos, porque siempre funcionaron a partir del entusiasmo y el esfuerzo personal de cada uno de sus integrantes y no apoyados en una cultura organizacional adecuada. Por el contrario, nuestra propia cultura resultó un obstáculo para el funcionamiento de estos equipos. Sin embargo, las experiencias han resultado muy útiles para replantear ahora una nueva forma de hacer las cosas.

### **¿Qué es trabajar en equipo? <sup>2</sup>.**

Trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Cuando se pretende iniciar un proceso de cambio hacia esta modalidad de trabajo y se desconocen o no se aplican las técnicas necesarias, es muy probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada.

---

<sup>2</sup> MARCELO A. COLOMBO. Ponencia 2º Congreso Argentino de Administración Pública. Córdoba, 2003. [www.aaep.org.ar/ponencias/congreso2/Colombo, Marcelo.pdf](http://www.aaep.org.ar/ponencias/congreso2/Colombo, Marcelo.pdf)

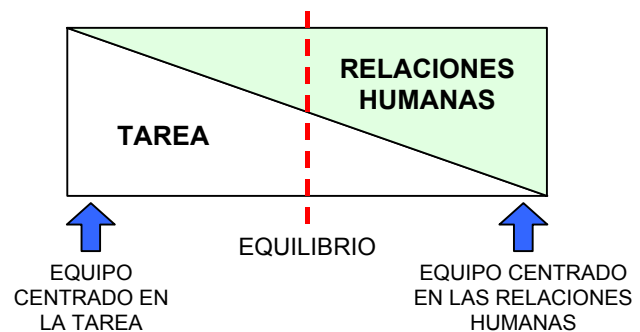
*“La mejor definición es la que dice que un equipo de trabajo es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. [...] La ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente. [...] Además, los gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. A algunos gerentes les resulta difícil ceder ese control.”<sup>3</sup>*

Algunos autores llaman “grupo” o grupo estructural a un conjunto de individuos que podrían tener objetivos iguales pero no en común. Un “equipo” o grupo funcional, en cambio, es aquel en el que todos los integrantes están de acuerdo en lograr juntos un objetivo en común. Es un grupo que ha atravesado todo un proceso de “maduración”.

En resumidas cuentas, podemos decir entonces, que un **Equipo de Trabajo** es un grupo de individuos que voluntariamente interactúan, comparten actividades de trabajo y fundamentalmente la **responsabilidad por los resultados**. De allí que el **Trabajo en Equipo** resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones.

Desde otro enfoque, el éxito del trabajo en equipo se basa en lograr un equilibrio adecuado entre dos componentes: las **relaciones humanas** y la **tarea asignada**. Los equipos centrados en la tarea suelen tener un importante grado de productividad pero no logran una verdadera integración a nivel humano ni el aprendizaje individual que deja el “compartir”. Por el contrario, los que se centran excesivamente en

las relaciones interpersonales pueden convertirse en un interesante espacio para reuniones de camaradería pero logran muy escasos resultados o de muy baja calidad. De aquí se deduce la importancia de contar con un mecanismo de coordinación que regule el enfoque del grupo hacia un lado u otro, ya que este es un proceso dinámico en el que a menudo vale la pena tener un día improductivo a nivel “tarea” para hacerlo productivo a nivel “relaciones humanas” y resolver conflictos internos. Un conflicto resuelto constituye un paso más hacia la consolidación del **grupo** como **equipo**. En contraste con ello, los conflictos no resueltos van afectando progresivamente al desempeño y la productividad del grupo pudiendo llegar al extremo de la desintegración.



<sup>3</sup> KENNETH J. MUSSNUG y AARON W. HUGHEY – “Trabajar en grupo” – Revista Gestión Volumen 2 / noviembre-diciembre 1997.