



**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIAPAS**  
**UNIVERSIDAD "SALAZAR"**  
**COORDINACIÓN DE DOCTORADOS**  
**DOCTORADO EN SALUD PÚBLICA Y GESTIÓN SANITARIA**



**MATERIA:**

**COMPORTAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS DE  
SALUD**

**ENSAYO: EQUIPO DE TRABAJO**



**DOCTORANTE**

**ROGELIO SARATE MATIAS**

**CATEDRATICO**

**DR. CECILIO DE JESUS DIAZ RINCON**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 19 de febrero de 2021

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>1</b>
<b>DESARROLLO</b> -----	<b>2</b>
<b>TIPOS DE EQUIPOS</b> -----	<b>2</b>
<b>EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS</b> -----	<b>2</b>
<b>EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS</b> -----	<b>2</b>
<b>EQUIPOS VIRTUALES</b> -----	<b>3</b>
<b>LOS EQUIPOS EN SUS TIEMPOS DE RESPUESTA</b> -----	<b>4</b>
<b>CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES</b> -----	<b>5</b>
<b>DISEÑO DEL TRABAJO</b> -----	<b>5</b>
<b>COMPOSICIÓN DE UN EQUIPO</b> -----	<b>6</b>
<b>LA PERSONALIDAD</b> -----	<b>6</b>
<b>ASIGNACIÓN DE ROLES Y DIVERSIDAD</b> -----	<b>6</b>
<b>TAMAÑO DE LOS EQUIPOS</b> -----	<b>7</b>
<b>CONTEXTO</b> -----	<b>8</b>
<b>CLIMA DE CONFIANZA</b> -----	<b>9</b>
<b>SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RECOMPENSAS</b> -----	<b>9</b>
<b>PROCESO</b> -----	<b>10</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> -----	<b>10</b>
<b>CONCLUSIÓN</b> -----	<b>11</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> -----	<b>12</b>

## INTRODUCCIÓN

En el presente ensayo describiremos la investigación documental sobre equipo de trabajo en donde se diferenciará entre lo que es un equipo de trabajo y un grupo de trabajo así mismo conoceremos lo que opinan los autores en las características que mantienen los diferentes equipos de trabajo en la actualidad.

En la época actual los equipos de trabajos se han diversificados por la manera en que se presentan las circunstancias en cada empresa ya que en algunas ocasiones nos confundimos con grupo de trabajo en las actividades o roles que realizan cada uno de los integrantes por todo ello es indispensable conocer principalmente que es un equipo de trabajo y cuales son los roles que juegan o desempeñan cada uno de los integrantes para poder cumplir con los objetivos propuestos, por ello en la presente investigación de ensayo se tratara de esclarecer la importancia del conocimiento de cada uno de las funciones.

Así mismo es importante identificar la relevancia que tiene el formar o ser parte de un equipo de trabajo principalmente para el logro común de los objetivos propuestos.

En este ensayo describiremos los cuatro tipos de equipos más comunes que es probable que usted encuentre en una organización: equipos de solución de problemas, equipos de trabajos autodirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales.

Abordaremos la capacidad y personalidad de los miembros del equipo, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del grupo, la flexibilidad de los miembros y la preferencia de cada individuo al trabajo en equipo.

## **DESARROLLO**

Conforme los mencionan los autores ejemplificamos que Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.

### **TIPOS DE EQUIPOS**

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones.

hace 20 años, los equipos apenas empezaban a tener popularidad y la mayoría de ellos adoptaban una forma similar. Estos equipos normalmente estaban compuestos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que trabajaban por hora y que dedicaban unas cuantas horas a la semana para discutir métodos para mejorar la calidad, la eficiencia y el clima laboral

### **EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS**

El autor comenta que los equipos de solución de problemas se encontraban en el camino correcto, pero no fueron suficientemente lejos en involucrar a los empleados en decisiones y procesos de trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos verdaderamente autónomos que no sólo podían resolver problemas sino también implementar soluciones y tomar completa responsabilidad por los resultados.

Equipos de trabajo autodirigidos se describe como grupos de empleados generalmente de 10 a 15 integrantes que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. De los cuales incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores.

### **EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS**

Custom Research Inc., una empresa de investigación de mercados localizada en Minneapolis, había estado organizada históricamente en departamentos funcionales, pero los directivos concluyeron que éstos no estaban cubriendo las necesidades de cambio de

los clientes de la empresa. Por lo tanto, la administración reorganizó a sus 100 empleados en equipos encargados de manejar cuentas. La idea era la de tener todos los aspectos relacionados con un cliente organizados por un equipo más que por departamentos separados.

El objetivo era mejorar la comunicación y el seguimiento del trabajo, que llevaría a incrementar la productividad y a tener más clientes satisfechos. La reorganización de Custom Research ilustra el uso de equipos multidisciplinarios.

Éstos son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea. Una fuerza de trabajo no es otra cosa que un equipo multidisciplinario temporal. De forma similar, los comités compuestos por miembros de todas las líneas departamentales son otro ejemplo de los equipos multidisciplinarios. Sin embargo, la popularidad de estos equipos aumentó significativamente a fines de la década de 1980.

Los equipos multidisciplinarios son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización o incluso entre organizaciones, intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, y coordinar proyectos complejos.

Sobra decir que los equipos multidisciplinarios no son fáciles de manejar. En sus etapas tempranas de desarrollo, a menudo se consume mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Toma tiempo construir confianza y trabajo en equipo, sobre todo entre personas con diferentes antecedentes y diferentes experiencias y perspectivas.

## **EQUIPOS VIRTUALES**

Los equipos antes estudiados hacen su trabajo cara a cara; los equipos virtuales usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Además, permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que les separe una pared o un continente.

Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, y además incluir miembros de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones, por ejemplo, proveedores o socios.

Pueden reunirse por pocos días para solucionar un problema, unos meses para completar un proyecto o existir de manera permanente.

Los tres factores primarios que marcan la diferencia entre los equipos virtuales y los de cara a cara son:

- 1) la ausencia de expresiones paraverbales y no verbales;
- 2) un contexto social limitado, y
- 3) la capacidad de superar las limitaciones de tiempo y espacio.

En conversaciones cara a cara, las personas utilizan expresiones paraverbales (tono de voz, inflexión, volumen de voz) y no verbales (movimiento ocular, expresión facial, ademanes y otro tipo de lenguaje corporal).

Todas estas expresiones ayudan a mejorar la comunicación al proveer un mayor significado, pero no están disponibles en comunicaciones a través de la red. A menudo los equipos virtuales sufren de menor compenetración social y menos interacción directa entre sus miembros, ya que no les es posible duplicar la toma y daca de las discusiones cara a cara. Especialmente cuando los miembros no se han presentado

personalmente, los equipos virtuales tienden a estar más orientados hacia su tarea y a intercambiar menos información social y emocional. Por tanto, no es de sorprender que los miembros de un equipo virtual reporten una menor satisfacción con el proceso de interacción del grupo que los equipos que se ven cara a cara. Finalmente, los equipos virtuales pueden llevar a cabo su trabajo aun si los miembros están separados por miles de kilómetros y una docena o más de husos horarios. Esto permite que trabajen juntas personas que de otro modo tal vez nunca podrían hacerlo.

### **LOS EQUIPOS EN SUS TIEMPOS DE RESPUESTA**

Es importante considerar que el trabajo en equipo toma más tiempo y a menudo más recursos que el trabajo individual. Los equipos, por ejemplo, han incrementado sus demandas de comunicación, los conflictos a solucionar y las juntas a realizarse, por lo que los beneficios de usar equipos tienen que exceder los costos, y no siempre es éste el caso. En la pasión de disfrutar los beneficios de los equipos, algunos administradores los han introducido en situaciones laborales en que el trabajo se haría mejor de manera individual. Así que antes de que usted se apresure a implementar equipos, debe evaluar si el trabajo requiere o se beneficiará de un esfuerzo colectivo.

Los equipos tienen sentido cuando existe una interdependencia entre tareas, cuando el éxito de un todo depende del éxito de cada uno, y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás.

## **CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES**

Se han hecho muchos esfuerzos por tratar de identificar los factores relacionados con la eficacia de un equipo. Crear equipos “eficaces” en situaciones en las que los individuos podrían hacer mejor el trabajo, es equivalente a resolver perfectamente el problema equivocado.

Los componentes clave al crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías generales.

1. diseño del trabajo;
2. composición del equipo;
3. recursos y otras influencias contextuales que hacen que los equipos sean eficaces.
4. las variables del proceso reflejan aquellas cosas que suceden en el equipo que afectan la eficacia.

¿Qué significa la eficacia de grupo en este modelo? Tradicionalmente, esto ha incluido medidas objetivas de la productividad del equipo, la evaluación que los administradores hacen sobre el desempeño del grupo y las medidas agregadas de la satisfacción de los integrantes.

## **DISEÑO DEL TRABAJO**

Los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes. Deben ser más que sólo “un equipo de nombre”. La categoría de diseño del trabajo incluye variables como autonomía y libertad, la oportunidad de utilizar diferentes talentos y habilidades, la capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable y de trabajar en una tarea o proyecto que tenga un impacto sustancial en otros. La evidencia indica que estas características resaltan la motivación de los integrantes e incrementan la eficacia del equipo. Estas características de diseño de trabajo motivan porque incrementan el sentido de responsabilidad y de propiedad de los integrantes del equipo sobre el trabajo y porque lo hacen más interesante de llevar a cabo.

## **COMPOSICIÓN DE UN EQUIPO**

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que deben integrarse los equipos. Capacidades de los miembros Para tener un desempeño eficaz, un equipo requiere tres diferentes tipos de habilidades. Primero, necesita gente con experiencia técnica. Segundo, necesita gente con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones para que sean capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluarlas y elegir correctamente. Por último, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, dar y recibir retroalimentación y solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales.

Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades. La combinación correcta es crucial. Demasiado de una de ellas a expensas de las otras resultará en un bajo desempeño del equipo. Pero los equipos no necesitan tener todas las habilidades complementarias en su lugar desde el principio, ya que no es raro que uno o más miembros tomen la responsabilidad de aprender habilidades en las que el grupo pueda ser deficiente, permitiendo así que el equipo alcance su máximo potencial.

## **LA PERSONALIDAD**

Tiene una influencia significativa en el comportamiento individual del empleado. Esto puede trasladarse al comportamiento de grupo. Muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de personalidad de los Cinco Grandes han mostrado su relevancia para la eficacia del equipo. Específicamente los equipos que califican más alto en niveles promedio de extroversión, agradabilidad, escrupulosidad y estabilidad emocional, tienden a recibir mejores evaluaciones por parte de los administradores por su desempeño en equipo.

## **ASIGNACIÓN DE ROLES Y DIVERSIDAD**

Todos los equipos tienen diferentes necesidades y las personas que los integran deben ser seleccionadas para asegurarse de que el equipo tenga diversidad y que todos los diferentes roles estén cubiertos. Es posible identificar nueve roles de equipo potenciales. Los equipos de trabajo exitosos tienen a las personas que cubren estos roles y han seleccionado a la gente que puede desempeñarlos de acuerdo con sus habilidades y preferencias. En muchos equipos, habrá individuos que representarán múltiples roles.

Los administradores necesitan entender las fortalezas que cada individuo puede aportar a un equipo, seleccionar a los miembros con esas fortalezas en mente y distribuir



las asignaciones de trabajo para que concuerden con los estilos preferidos de cada integrante. Al hacer que concuerden las preferencias individuales con los roles requeridos, la administración aumenta la probabilidad de que los miembros del equipo trabajen bien juntos.

## **TAMAÑO DE LOS EQUIPOS**

El presidente de AOL Technologies comenta que el secreto de un gran equipo es: "Piense en pequeño. Lo ideal es que su equipo tenga de siete a nueve integrantes". Las pruebas respaldan su consejo. En general, los equipos más exitosos tienen menos de 10 integrantes y los expertos sugieren que se utilice el menor número de personas para llevar a cabo una tarea.

Desafortunadamente, existe una tendencia recurrente en los administradores a equivocarse al hacer los equipos demasiado grandes. Mientras que un mínimo de cuatro o cinco personas es necesario para desarrollar la diversidad de puntos de vista y capacidades, los administradores parecen subestimar seriamente cómo los problemas de coordinación pueden incrementarse de manera geométrica al añadir miembros a un equipo.

Cuando un equipo tiene un exceso de miembros, la cohesión y la responsabilidad mutua disminuyen, se incrementa el ocio social y cada vez más y más las personas hablan menos en relación con los demás.

Por lo tanto, al diseñar equipos eficaces, los administradores deben tratar de mantenerlos por debajo de 10 integrantes, y si una unidad de trabajo natural es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, entonces se debe considerar dividirla en sub-equipos.

**Flexibilidad de los miembros** Los equipos compuestos de individuos flexibles tienen integrantes que pueden realizar las tareas de los demás. Ésta es una ventaja en un equipo ya que mejora en mucho su adaptabilidad y lo hace menos dependiente de una sola persona.

Por tanto, el seleccionar miembros que valoren la flexibilidad, y luego capacitarlos para que puedan hacer los trabajos de los demás, debe llevar después de un tiempo a un desempeño más alto del equipo. **Preferencias de los miembros** No a todos los empleados les gusta trabajar en equipo. Si tienen opción, muchos de ellos decidirán no hacerlo.

Cuando a una persona que prefiere trabajar sola se le solicita ingresar a un equipo, existe una amenaza directa a la moral del mismo, y a la satisfacción del individuo. Esto sugiere que cuando se selecciona a los miembros de un equipo, se deben considerar las

preferencias individuales tanto como las habilidades, personalidades y capacidades. Los equipos de alto desempeño es muy probable que se compongan de personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

## **CONTEXTO**

Los cuatro factores contextuales que parecen estar relacionados de manera más significativa con el desempeño del equipo son contar con recursos adecuados, liderazgo efectivo, un clima de confianza y una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejen las contribuciones del equipo.

Un grupo de trabajo es parte de un sistema organizacional más grande. Por ende, todos los equipos de trabajo dependen de los recursos externos al grupo para sostenerlo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad del equipo para desempeñar su trabajo de manera eficaz. Como concluyó un grupo de investigadores, después de revisar los 13 factores potenciales relacionados con el desempeño del grupo, “tal vez una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que éste recibe de su organización”. El apoyo consiste en información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa. Los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y de toda la organización para poder tener éxito en alcanzar sus objetivos.

**Liderazgo y estructura** Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además, el equipo necesita determinar cómo se establecerán los programas, qué habilidades necesitan desarrollarse, cómo el grupo resolverá los problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones. Se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en el equipo para acordar sobre los aspectos específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales.

Esto, por cierto, puede ser proporcionado directamente por la administración o por los mismos miembros del grupo mientras cumplan con los roles de promotor, organizador, productor, conservador y de vínculo.

El liderazgo, por supuesto, no siempre es necesario. Como ejemplo, las pruebas indican que los equipos de trabajo autodirigidos frecuentemente tienen un mejor desempeño

que aquéllos con líderes nombrados formalmente. Además, los líderes en ocasiones pueden obstruir el alto desempeño cuando interfieren con los equipos autodirigidos. En este tipo de equipos los miembros absorben muchas de las funciones típicamente ejercidas por los jefes.

En los equipos manejados tradicionalmente encontramos que dos factores parecen ser importantes al afectar el desempeño del equipo, las expectativas de su líder y su estado de ánimo. Los líderes que esperan cosas buenas de su equipo tienen mayor probabilidad de recibirlas. Como ejemplo, los pelotones militares con líderes que tenían altas expectativas desempeñaron un mejor papel en los entrenamientos que los pelotones de control.

Además, los estudios han demostrado que los líderes que muestran un estado de ánimo positivo obtienen un mejor desempeño del equipo y una menor rotación.

### **CLIMA DE CONFIANZA**

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y demuestran también confianza en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados y crea un lazo entre los integrantes en la creencia de que los demás miembros del equipo no tomarán ventaja sobre ellos. Los miembros del equipo, por ejemplo, son más propensos a tomar riesgos y a exponer sus debilidades cuando creen que pueden confiar en el resto de los integrantes del equipo.

La confianza en el liderazgo es importante en cuanto a que permite al equipo estar dispuesto a aceptar y a comprometerse con las decisiones y metas de sus líderes.

### **SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RECOMPENSAS**

El sistema tradicional de evaluación y recompensas orientado a lo individual deberá modificarse para reflejar el desempeño del grupo.

la administración debe considerar evaluaciones de grupo, reparto de utilidades, un plan de ganancias compartidas, incentivos de pequeños grupos y otras modificaciones al sistema que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

## **PROCESO**

La categoría final relacionada con la eficacia del equipo se refiere a las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de cada integrante para un propósito común, el establecimiento de objetivos específicos del equipo, eficacia del equipo, un nivel manejable de conflicto y la minimización del ocio social.

Un propósito común Los equipos eficaces tienen un propósito significativo en común que provee la dirección, el ímpetu y el compromiso a sus miembros. Este propósito es una visión más amplia que los objetivos específicos.

Los miembros de equipos exitosos invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en discutir, dar forma y coincidir en un propósito que les pertenece tanto de manera individual como de manera colectiva. Este propósito común, al ser aceptado por el equipo, se convierte en lo que equivaldría a la navegación celestial para el capitán de un barco, provee dirección y rumbo bajo cualquier circunstancia.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los equipos exitosos extienden su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Estos objetivos específicos facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener su enfoque en la obtención de resultados.

Asimismo, de acuerdo con las investigaciones sobre los objetivos individuales, los objetivos de equipo deben presentar un reto. Se ha encontrado que los objetivos difíciles elevan el desempeño de los equipos en cuanto al criterio por el que fueron establecidos. Por tanto, las metas de calidad tienden a incrementar la calidad, las metas de velocidad tienden a incrementar la velocidad, las metas de exactitud aumentan la exactitud, etcétera.

## CONCLUSIÓN

Conforme a lo que se pudo identificar en las lecturas se identifica que los equipos son una parte fundamental para el logro de los objetivos, pero así mismo también se debe considerar que se debe de tener en cuenta los puntos especificados en el presente ensayo ya que la eficacia de los equipos radica en la confianza de sí mismo para que puedan lograr el éxito.

Es importante el proveer capacitación a los equipos para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de los miembros del equipo. Cuantas más habilidades tengan los integrantes, mayor será la probabilidad de que el equipo desarrolle la confianza y la capacidad de actuar en consecuencia.

El éxito engendra éxito. Los equipos que han tenido éxito incrementan su creencia sobre el éxito futuro, lo cual a su vez los motiva a trabajar más duro, por lo que es necesario la motivación y constancia en los equipos y no dejarlos abandonados para que los logros por muy pequeños que sean les permitirá desarrollar más habilidades.

Así mismo se debe de considerar equipos de pocos integrantes ya que permitirán un mejor desarrollo en los logros de los objetivos y mas control en el manejo de la información y evaluación de avances, así como retroalimentación de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento organizacional, 10a. ed.  
PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004

S.E. Jackson, V.K. Stone y E.B. Alvarez, "Socialization Amidst Diversity"

M. Kaeter, "Repotting Mature Work Teams", en *Training*, Abril de 1994

M. Mattson, T.V. Mumford y G.S. Sintay, "Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams", trabajo presentado en la Conferencia de la Academia Nacional de Administración, en Chicago, agosto de 1999