TRABAJO EN EQUIPO
en la administración pública

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

ONSEC
Oficina Nacional de Servicio Civil
Servicio de calidad, es nuestro compromiso

1. Definición de equipos:

El ambiente en que se desenvuelven las instituciones públicas en la actualidad es extremadamente exigente, debido al contexto de globalización en que está inmersa la sociedad; los ciudadanos requieren que las instituciones sean cada vez más competitivas, lo que implica diseñar sistemas técnicos y humanos que permitan asegurar que todos los trabajadores estén cumpliendo con lo que tienen que hacer, para satisfacer las expectativas siempre cambiantes de quienes reciben el servicio. Bajo esta perspectiva, se requiere de un cambio de actitud fundamental en todos los niveles de las instituciones, para crear una verdadera filosofía que permita implementar un proceso de calidad en el servicio.

Las organizaciones, instituciones y las personas conviven y se desarrollan en un mundo que evoluciona de manera rápida. Jim Hemerling (2017), experto en cambio organizacional, tiene el convencimiento de que la sociedad se encuentra en una era de "transformación permanente".

Intecap (2015), define el trabajo en equipo como la capacidad de trabajar de manera complementaria. Es decir, de unificar esfuerzos y disponer las competencias de cada uno en torno a un objetivo común, para generar un todo que es mayor que la suma de sus partes. El constante cambio ha obligado a los altos directivos a realizar innovaciones en su estructura y funcionamiento, de una estructura vertical y paternalista se pasó a una estructura horizontal que funciona por medio de equipos de trabajo, se han visto obligados a movilizar a los empleados para mejorar los resultados en lo que corresponde a la productividad, calidad, creatividad e innovación.

Robbins & Judge (2009), lo define como el grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno. El desarrollo de equipos de trabajo debe constituir un esfuerzo integrado de los altos funcionarios públicos y servidores por el cual, mediante un proceso de integración de las competencias humanas, se consigan resultados concretos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

2. Tipos de equipos:

Las instituciones públicas dentro del Plan Operativo Anual –POA- y Plan Estratégico Institucional –PEI-, tienen claramente definidas las metas y objetivos que deben lograr, para los diferentes propósitos que han sido establecidos previamente se utilizan diferentes tipos de equipos de trabajo.

Robbins & Judge (2009), hace referencia a que los equipos pueden realizar una variedad de productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesorías y tomar decisiones. A continuación, se describirán los tipos de equipo más comunes, según el Doctor Stephen P. Robbins; lo más probable es que se encuentre algunos de ellos, en la dinámica de trabajo que se da en las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo.

a) Equipos de solución de problemas

Son grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas cada semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

2. Tipos de equipos:

b) Equipos de trabajo autodirigidos

Estos grupos están integrados de doce a quince personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales, los miembros tienen verdadera autonomía, pueden resolver problemas, e implementar las soluciones siendo responsables por completo de los resultados obtenidos. Llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, asumiendo muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los usuarios.

c) Equipos transfuncionales

Están conformados por empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Estos equipos de trabajo son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos.

Por supuesto, no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

d) Equipos virtuales

Son aquellos equipos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común. Cuando los miembros no se conocen en persona, tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los integrantes tengan menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal.

Para que los equipos virtuales sean eficaces, los líderes deben asegurarse de que:

1. se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo); 2. el avance del equipo se vigile de cerca (de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros "desaparezca"); y 3. que los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).

3. Dimensiones psicológicas del trabajo en equipo:

En Guatemala las instituciones y dependencias que se encuentra regidas por la Ley de Servicio Civil, en su gran mayoría, actualmente utilizan equipos de trabajo para ser más eficientes y flexibles. Sin embargo, los equipos no siempre alcanzan el rendimiento esperado porque los trabajadores reducen sus esfuerzos cuando trabajan en grupo.
Este fenómeno se debe en gran parte a que el ser humano no nace solo y aislado, viene al mundo en un contexto concreto, rodeado de otras personas que pertenecen a la familia, la sociedad y a la cultura, lo cual marca en gran medida cómo se desarrolla, los valores y a las formas de pensar y actuar.

Existen diversos estudios e investigaciones sobre los grupos y equipos, para comprender de mejor manera la dinámica de grupos, resulta útil conocer los mecanismos psicológicos que operan dentro de los grupos. Hayes (2003), describe que son dos los mecanismos que se dan, el primero es la identificación social la cual define como la tendencia a ver el mundo como "ellos-nosotros", al estar incluidos en diversos grupos sociales que son distintos de los "otros". Y el segundo es la representación social considerándola como el conjunto de ideas y opiniones que se toma de los demás, para luego ajustarlas a las propias ideas y opiniones.

4. El equipo y el grupo:

Durante años se han estudiado muchas organizaciones, empresas y entidades gubernamentales, en lo que respecta a sus estilos, líderes, empleados y grupos de trabajo, con el fin de buscar el máximo rendimiento de los trabajadores.

Blake, Mouton y Allen (1993), indican que cuando las personas se relacionan para formar una colectividad puede ser positivo o negativo. En algunos casos, los miembros se neutralizan unos a otros y el resultado es la falta de eficacia o la pasividad, el total resulta inferior a la suma de las partes. En otros casos, sus esfuerzos se suman parcial o totalmente.
Sin embargo, existe otra posibilidad: la interacción provoca un estado trascedente que excede la contribución de cualquier miembro y la suma de todos ellos. Cuando esto sucede el equipo ha logrado lo que se llama sinergia, el total es superior a la suma de las partes.

4. El equipo y el grupo:

Al respecto surge la siguiente pregunta ¿Es lo mismo trabajo en equipo y grupo de trabajo?, se considera que un grupo de trabajo básicamente es una suma de individualidades, con cada persona preocupada de cumplir con sus tareas, con bajos niveles de comunicación y colaboración. En cambio, un equipo de trabajo se caracteriza por tener objetivos claros, comunicación efectiva, colaboración en su interior y, como resultado de ello, el aporte del conjunto es superior a una simple suma de contribuciones individuales.

Los grupos y los equipos no son lo mismo, y sus diferencias es lo que ha permitido que en la mayoría de las organizaciones comerciales, industriales o gubernamentales utilicen el trabajo en equipo como una herramienta para el desarrollo de sus procesos y procedimientos establecidos (Véase figura 1).

Intecap (2015), establece cuatro características del trabajo en equipo, las cuales se describen a continuación:

4. El equipo y el grupo:

- Es una integración armónica de las funciones y las actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades se desarrollen de forma coordinada.
- Requiere que los programas que se planifican en equipo apunten a un objetivo en común, para que todos orienten su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

Los grupos forman parte de la vida cotidiana, conforman parte del entorno social y de las realidades más habituales. En el contexto actual, y de la mano de la tecnología, incluso se es capaz de participar e interaccionar con un grupo de personas que están compartiendo, un determinado espacio o estructura virtual.

La Psicología social es la rama de la psicología que se ha encargado de teorizar y analizar los fenómenos y las interacciones que se dan en la dinámica de grupos. Marvin E. Shaw, experto en dinámicas de grupos, en Myers (2005), define a los grupos como dos o más personas que se interrelacionan y se influyen mutuamente. Además, John Turner, psicólogo social, en Myers (2005), observo que los grupos se perciben a sí mismos como un "nosotros frente a "ellos".

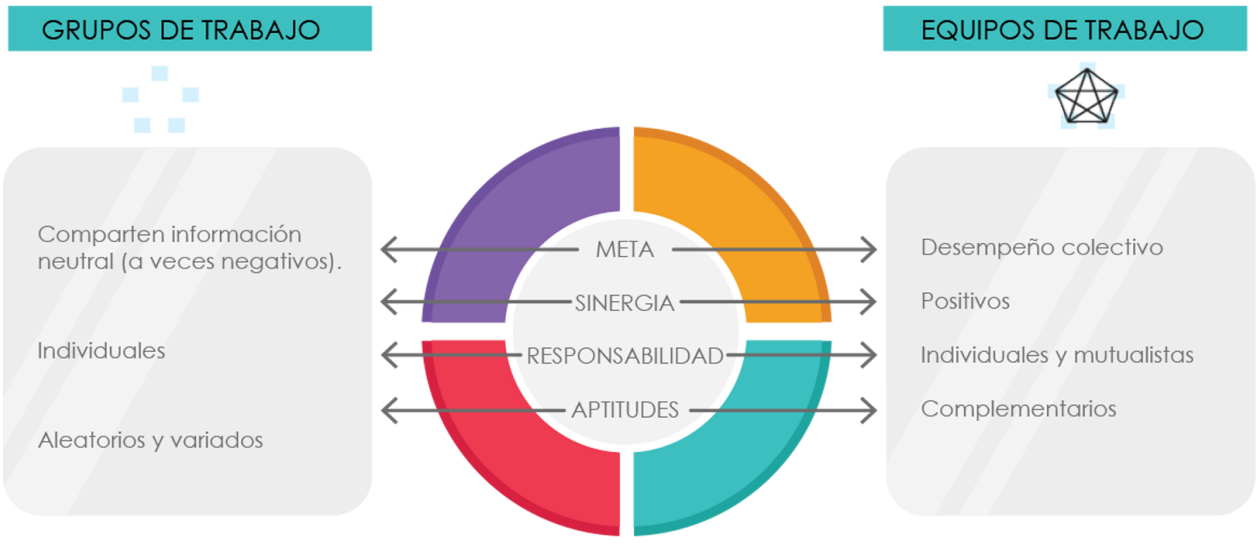
Al desarrollar este tema es importante considerar la pregunta más elemental de la piscología social: ¿afecta la sola presencia de otro individuo? Según estudios e investigaciones realizadas se ha evidenciado que la presencia de otras personas en algunas ocasiones facilita el desempeño y en otros casos los estropea. Myers (2005), define la facilitación social como el fortalecimiento de respuestas dominantes, ya sean prevalecientes o probables debido a la presencia de otros. La estimulación social facilita las respuestas dominantes, sean correctas o inapropiadas, al formar parte de una multitud también se intensifica las reacciones positivas o negativas, lo cual se puede comprobar observando que cuando los integrantes de un grupo se sientan juntos, las personas amistosas son más agradables y las pocos sociables son aún más desagradables.

4. El equipo y el grupo:

Dos factores importantes que se dan dentro de la dinámica de grupos es el hecho que los individuos se exaltan en la presencia de los demás porque les preocupa la forma en que otros los evalúan, y el segundo es el ocio social, el cual se generaliza a la productividad laboral diaria. Myers (2005), lo define como la tendencia de la gente de hacer un esfuerzo menor cuando une su empeño para lograr una meta en común, que cuando es responsable de manera individual.

Cuando las recompensas se dividen por igual, sin que importe cuánto contribuya cada uno al grupo, las personas son motivadas para disminuir el ritmo de trabajo si sus esfuerzos no son vigilados y premiados individualmente.

Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo:



Fuente: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, "Comportamiento Organizacional", decimotercera edición, México, D.F. Pearson. Página 324.

5. Creación de un equipo:

En el entorno de las instituciones públicas, la formación de grupos es una actividad habitual para alcanzar el éxito, ya que si se conforman equipos de trabajo con las características adecuadas lograr el éxito estará garantizado, su conformación no es una tarea fácil, debido a la personalidad particular de cada individuo.

Blake, Mouton y Allen (1993), indican que las barreras que se oponen a un buen trabajo en equipo son numerosas, están ampliamente extendidas y son persistentes y, formar un equipo supone seguir una serie de medidas deliberadas, que permitan identificar, eliminar y sustituir por la clase adecuada de comportamiento que lleve a una realización excelente.

La formación de equipos de trabajo exitoso dentro de una institución, no es una tarea fácil, es un asunto crítico y muy relevante, que implica seleccionar y ubicar a los empleados en posiciones apropiadas. Se puede contar con servidores públicos que tenga mucha capacidad y talento, pero sí ese talento no es bien aprovechado, no hay armonía y el ambiente de trabajo no es el adecuado, no servirá de mucho, serán talentos desperdiciados, lo cual no permitirá alcanzar los objetivos institucionales que previamente se han establecido.

5. Creación de un equipo:

Robbins & Judge (2009), hacen referencia a una serie de variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos de trabajo, las cuales se desarrollan a continuación:

a) Aptitudes de los miembros:

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales; estas fijan los parámetros de las tareas que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo.
Se requiere tres tipos de aptitudes diferentes, la primera es que se necesita personas con experiencia técnica, la segunda es que incluya gente con aptitud para resolver problemas y tomar decisiones a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes y, por último, se necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales.

b) Personalidad de los miembros:

Los directivos y líderes de las instituciones algunas veces se han cuestionado por qué ciertos trabajadores son silenciosos y pasivos en tanto otros son ruidosos y agresivos, o si, ciertos tipos de personalidades están mejor adaptados para ciertas clases de trabajo; para responder estas preguntas es necesario hacer referencia a la personalidad de los individuos. Según el Dr. Michael Woody Won, psicólogo organizacional "Es esa disposición natural a la que las personas recurren después de tener en cuenta las demás fuerzas del mundo exterior".

Robbins & Judge (2009), definen la personalidad como la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Según estudios realizados se ha comprobado que la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento individual de los empleados, lo cual se extiende al comportamiento del equipo. Es necesario que los integrantes del equipo desarrollen cohesión, confianza, respeto y compromiso con las metas asignadas.

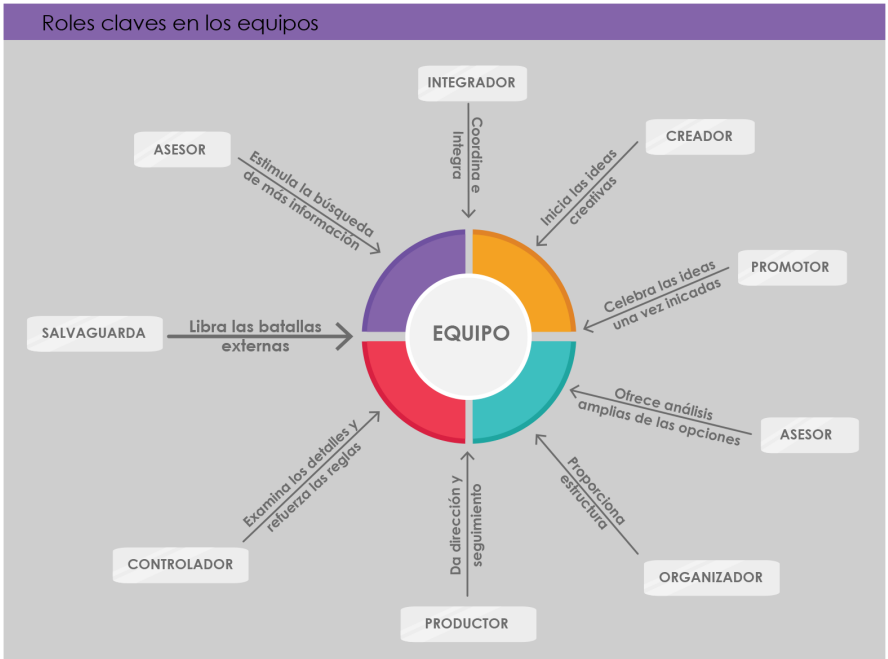
Feldeman (2005), define la personalidad como el patrón de características duraderas que diferencia a las personas; los comportamientos que hacen a todos los individuos únicos. Investigaciones realizadas señalan que los individuos nacen con una determinada personalidad y temperamento, a su vez las experiencias y el entorno modifican el temperamento, podría concluirse diciendo, que la personalidad es lo que determina que los trabajadores actúen de manera diferente ante una misma circunstancia.

5. Creación de un equipo:

c) Asignación de roles:

Cada integrante del equipo debe desempeñar una función diferente, cuya interacción y complementariedad determinará la personalidad del equipo, basada en el desempeño de los trabajadores, los equipos de trabajo tienen necesidades diferentes y la selección de sus integrantes debe garantizar que se cubrirá la totalidad de los distintos roles.
Intecap (2015), define que un rol es una asignación de funciones, tareas y responsabilidades que, al ser desempeñadas de manera adecuada, contribuyen al alcance de los objetivos del equipo.

Para que los distintos roles permanentes o temporales sean eficientes, es necesario definir las tareas o funciones básicas que las personas van a cumplir, porque así quede claro lo que se tiene que hacer, los otros integrantes sabrán que esperar de los otros, se hace una mejor distribución de la carga de trabajo, se pueden establecer las competencias que se necesitan, y se puede evaluar el desempeño de cada persona.
Es importante que los lideres conozcan las fortalezas individuales que cada persona aporta al equipo, para realizar la selección adecuada y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren estos; con el fin de incrementar la probabilidad de que los integrantes funcionen bien trabajando juntos. Robbins & Judge (2009), identifican nueve roles potenciales en los equipos (véase figura 2), hacen referencia a que los equipos de trabajo exitosos tienen personas que los cubren porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencia, en la mayoría de los equipos los individuos juegan roles múltiples.



Fuente: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, "Comportamiento Organizacional", decimotercera edición, México, D.F. Pearson. Página 332.

5. Creación de un equipo:

d) Diversidad de los miembros:

Es común que se considere que los equipos deben de beneficiarse de las distintas visiones de sus integrantes y por ello funcionan mejor, aunque en la práctica no siempre funcionan de ese modo, uno de los problemas más comunes es que, si bien la diversidad llega a tener beneficios potenciales, un equipo de trabajo eficiente se basa en la información común que comparte, pero si los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo, necesitan centrase en sus similitudes y no en sus diferencias.

e) Tamaño de los equipos:

En general los equipos más eficaces tienen menos de diez miembros, y los expertos sugieren utilizar el número más pequeño de personas que puedan hacer la tarea. Para diseñar equipos de trabajo los autores referidos, recomiendan a los líderes de las instituciones que deben de tratar de mantener sus equipos por debajo de ese número, si el trabajo requiere de mayor esfuerzo se sugiere conformar sub equipos. Cuando los equipos tienen exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas hablan menos entre sí, además los equipos grandes tienen problemas para coordinarse con otros, en especial cuando hay presiones de tiempo.

f) Flexibilidad de los equipos:

Los equipos compuestos de individuos flexibles tienen integrantes que pueden realizar las tareas de los demás, esta es una ventaja ya que mejora mucho su adaptabilidad y lo hace menos dependiente de una sola persona.

g) Preferencia de los equipos:

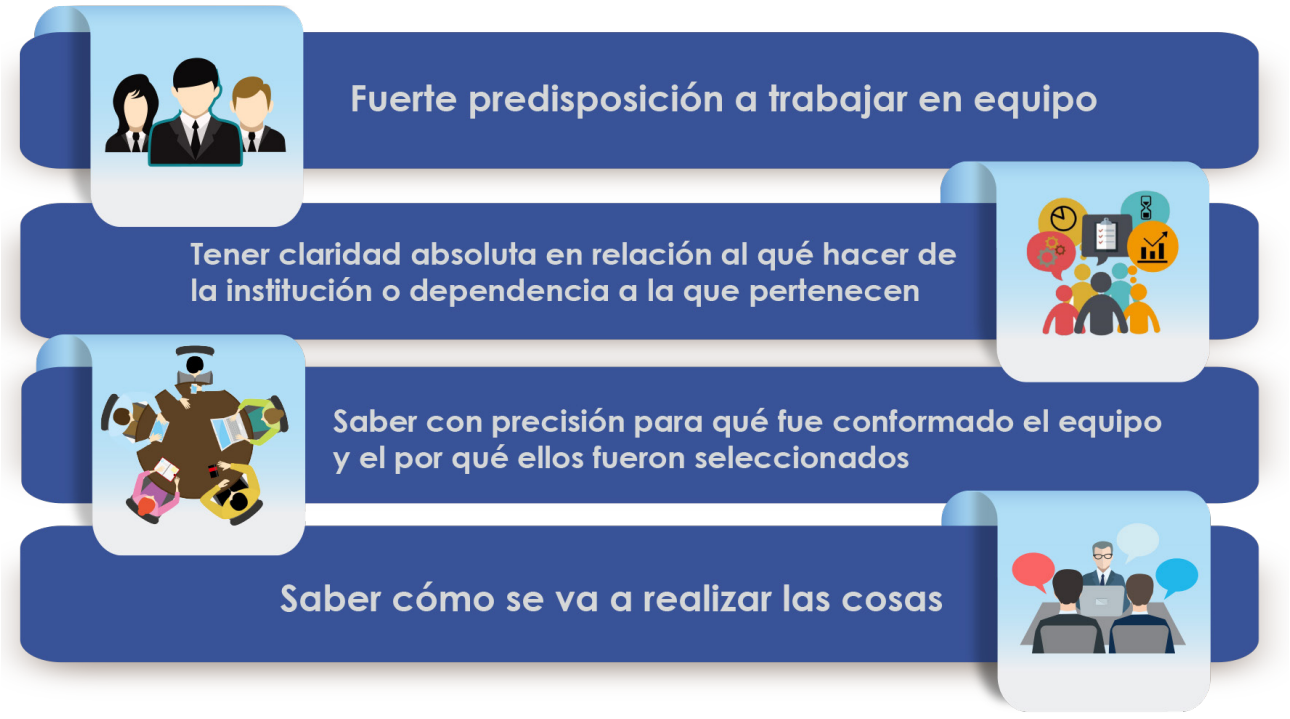
Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo, no todos los empleados son jugadores de equipo, sí se les da la opción, muchos elegirán quedar fuera, ya que surge una amenaza directa a la moral de éste y a la satisfacción del miembro individual. Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades.

6. Principios para la creación de un equipo:

Las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo poseen un sistema de comportamiento, que se refleja en la filosofía, valores, visión, visión, objetivos a cumplir y en las metas a alcanzar; todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura, en la que las actitudes personales de los trabajadores y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o bien lo opuesto. En la búsqueda por la eficiencia del trabajo las autoridades y mandos medios, continuamente realizan esfuerzos para organizar y elevar el desempeño del personal.

Hay muchas formas de crear un equipo, unas por afinidad que son las más deseables y otras impuestas; sin embargo, para la formación de los equipos hay que tener en cuenta los objetivos en común y el desarrollo de un sentido de pertenencia e identificación recíproca, para lo cual se deben de considerar los siguientes principios:

Principios para la creación de un equipo



6. Principios para la creación de un equipo:

a) Principio número 1:

Se deben incluir únicamente trabajadores con fuerte predisposición a trabajar en equipo, enfocados a la ejecución de acciones, y asignarles los roles correctamente.

b) Principio número 2:

Los integrantes del equipo necesitan tener una claridad absoluta en relación al qué hacer de la institución o dependencia a la que pertenecen, así como los objetivos que se están persiguiendo; los líderes deben realizar reuniones para informar a los trabajadores los avances logrados, cambios a implementarse y las estrategias a seguir

c) Principio número 3:

Los trabajadores deben de saber con precisión para qué fue conformado el equipo y el por qué ellos fueron seleccionados, si no tienen un por qué definido, entonces no tienen una guía para direccionar sus conocimientos y habilidades; el diseñar la visión y misión de los equipos, así como comunicarla a los integrantes es una estrategia que permite lograr los objetivos planteados.

d) Principio número 4:

Los equipos de trabajo tienen como principal característica el saber cómo se va a realizar las cosas y las ejecutan de la manera esperada una y otra vez, entre ellos, existe un patrón de actuación, que ayuda a los integrantes a conocer el estilo de trabajo de los demás y a establecer su propio modo en base al modelo establecido.

Hayes (2002), indica que los principios que deben de considerarse para la creación de los equipos son: 1. Cada miembro del equipo contribuye con una función y con un rol de equipo; 2. El equipo necesita un equilibrio óptimo entre los roles funcionales y los roles de equipo, dependiendo de su tarea; 3. La eficacia de un equipo depende de hasta qué punto sus miembros se identifican y se ajustan a las fuerzas relativas dentro del equipo; 4. Hay miembros del equipo que encajan mejor con ciertos roles, depende de su personalidad y de sus habilidades mentales; y 5. El equipo sólo aprovechará al máximo sus recursos técnicos cuando consiga una variedad y un equilibrio de roles adecuados.

7. Enfoque de la creación de un equipo:

En las instituciones existe la necesidad de conformar equipos de trabajo, lo que representa una ventaja, pues los integrantes pueden aportar experiencias y puntos de vista diferentes a una situación o proyecto específico.

Hayes (2002), especifica que la creación de un equipo consiste en actuar dentro de la organización en conjunto para crear una situación en la que los miembros del equipo puedan trabajar eficazmente y puedan aplicar las estrategias adecuadas para la tarea que deben desempeñar. La autora comenta cinco enfoques funcionales que se puede utilizar, el interpersonal, definición de roles, de valores, centrado en la tarea e identidad social. A continuación, se presenta un cuadro comparativo, (véase figura 3).

Figura 3

Fuente: Guía de estudio para el libro Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito Nicky Hayes, Universidad Estatal a Distancia, San José Costa Rica, 2010, Asignatura Equipos humanos de salud, página 32.

7. Enfoque de la creación de un equipo:

Davis & Newstrom (2001), consideran que los componentes clave para crear equipos eficaces pueden se agrupados en cuatro categorías generales. La primera es el diseño del trabajo; la segunda tiene que ver con la composición del equipo; la tercera son los recursos y otras influencias contextuales que hacen que los equipos sean eficaces. Por último, las variables del proceso reflejan aquellas cosas que suceden en el equipo que afectan la eficacia.

7.1 Estrategia "5 C" del Trabajo en Equipo:

Durante el proceso de creación es importante considerar una de las principales estrategias que se utilizan para laborar con los equipos de trabajo, es la denominada 5 C, su creador Tom J. Peters, escritor norteamericano, define las cinco características que debe poseer un equipo de trabajo y sus miembros, para que funcionen de manera armónica, siendo estas la coordinación, comunicación, confianza, colaboración y compromiso, las cuales se describen a continuación:

Figura 4

Intecap (2015), las define de la siguiente manera, 1. Complementariedad se refiere a que cada miembro del equipo aportará sus conocimientos y destrezas para lograr la meta propuesta, ninguna persona lo sabe, ni lo puede todo. Por tal razón, se deben integrar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de todos los miembros del equipo, cada uno ayuda a alcanzar la meta común; 2. Compromiso los integrantes deben de apropiarse de la meta y hacer todo cuanto le sea posible por alcanzarla, se antepone el bien común al personal; 3. Confianza es vital entre los miembros del equipo por que proporciona la certeza de que cada uno hará su mejor esfuerzo para realizar la tarea asignada de la mejor forma posible; 4. Comunicación la cual es un elemento clave para el buen funcionamiento del equipo debe ser abierta, sincera y simple; y 5. Coordinación que el líder del equipo realizará para organizar el trabajo y velará por el cumplimiento de las metas asignadas.

8. Las competencias laborales:

Al consultar el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia (2018), la primera acepción de competencia se asocia a disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo, sin embargo, posteriormente está explicado como pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Chiavenato (2009), describe las competencias laborales como el conjunto de comportamientos que integran, accionan y trasladan los conocimientos, las habilidades, los juicios y las actitudes necesarias para que la persona agregue valor a una organización, dentro de un contexto definido. Actualmente se considera que la gestión del talento humano necesita estar sustentada en criterios y objetivos, que indican con claridad que se espera de los trabajadores, lo cual ha sido posible a través de definir y establecer las competencias requeridas para los puestos de trabajo.

Intecap (2013), consideran que una competencia se refiere a la capacidad y cualidad personal e intransferible que posee una persona para desempeñar un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, en medio de un ambiente laboral favorable y apropiado. Por lo tanto, una persona puede poseer las competencias necesarias para realizar un trabajo y no otro, asimismo para trabajar en un ambiente determinado y no en otro.

El gran cambio que han experimentado las instituciones públicas a lo largo de estos últimos años requiere una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir determinado resultado.

8. Las competencias laborales:

8.1 Clasificación de las competencias laborales:

a) Basada en funciones y procesos: Intecap (2013), las clasifica como:

- **Básicas:**

  Son las competencias desarrolladas en la educación formal, están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole.

- **Conductuales:**

  Son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior, en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Se refiere a competencias relacionadas con la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación, empatía, influencia y compromiso, entre otras.

8. Las competencias laborales:

- **Específicas o Técnicas:**

  Son requeridas para el desempeño de funciones laborales en un área de competencia dentro de una actividad económica. Se relaciona con la aplicación de tecnologías, el uso de métodos, el desarrollo de procesos y la aplicación del lenguaje técnico, propias del contexto laboral.

- **Genéricas o Transversales:**

  Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades, y con la información, productividad, calidad e innovación en el trabajo, la conservación del ambiente, la seguridad laboral, el cuidado personal, el uso de tecnología básica y la atención al cliente.

b) Basada en el valor que aportan a la organización: Chiavenato (2009) las clasifica en:

8. Las competencias laborales:

- **Esenciales:**

  Son las competencias que la organización debe construir para mantener su ventaja competitiva. Por ejemplo, la orientación al cliente, la identificación con la marca, el liderazgo, la competitividad, entre otras.

- **Funcionales:**

  Son las que sustentan las competencias esenciales de la organización y deben ser desarrolladas por cada unidad organización. Por ejemplo, innovación, planificación, productividad, entre otras.

- **Administrativas:**

  Este tipo de competencias las debe desarrollar cada gerente o ejecutivo, para actuar como un gestor. Por ejemplo, liderazgo, visión sistémica o enfoque en resultados, entre otras.

- **Individuales:**

  Este tipo de competencias las adquiere y desarrolla una persona para realizar los procesos en los que participa en una organización. Por ejemplo, el conocimiento del negocio, el espíritu de equipo, la creatividad y las competencias específicas de puesto.

8.2 ¿Qué competencias se requieren para trabajar en equipo?

Para que los trabajadores tengan la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, hay muchas más implicaciones. Echeverría, en Intecap (2015), indica que, como toda competencia, requiere de una transferencia y es de vital importancia movilizar el conjunto de conocimientos que se han logrado a lo largo del tiempo para ponerlos en práctica. Para trabajar en equipo se tienen que hablar con los compañeros, cooperar, se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser.

Intecap (2015), las personas que integran los equipos de trabajo deber tener la disponibilidad de anteponer los intereses del grupo a los personales; de valor y aceptar las competencias de los demás; de ser capaces de expresar las propias opiniones a pesar de las dificultades que se encuentran por parte del resto de miembros del grupo.

8. Las competencias laborales:

Los trabajadores que integran los equipos de trabajo deben poseer competencias como: la gestión adecuada del tiempo, la responsabilidad, la escucha activa, la retroalimentación, el compromiso, deben contar con la facilidad para la comunicación y para establecer relaciones interpersonales.

9. Liderazgo:

La administración pública se enfrenta a demandas y exigencias cada vez mayores con recursos siempre insuficientes, el deber de los líderes públicos, políticos electos o designados y altos funcionarios, es dirigirlas sin perder de vista el papel esencial del Estado que consiste en proteger los derechos de los ciudadanos.

Es importante que los líderes públicos posean las características y cualidades necesarias, que les permita conducir adecuadamente a los trabajadores, así como utilizar la planificación, el diseño y evaluación de las políticas públicas, la gestión y evaluación del cambio institucional, que constituyen unas de las principales herramientas de gestión del liderazgo público.

Davis & Newstrom (2001), definen el liderazgo como el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiasmadamente a favor del cumplimiento de los objetivos; es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros.

Robbins & Judge (2009), indican que es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. Los autores hacen referencia a que liderazgo y administración son dos términos que se confunden con frecuencia. No todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia.

En las instituciones y dependencias públicas, los directivos públicos que las administran obtienen resultados dirigiendo las actividades de los trabajadores, en tanto que los líderes públicos crean una visión e inspiran a los demás a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales.

9. Liderazgo:

Hayes (2002), se refiere a que el líder de en un equipo de trabajo debe mantener los siguientes principios de liderazgo: 1. aclarar los objetivos, 2. fomentar la confianza, el compromiso y el desarrollo de aptitudes, 3. encargarse de las relaciones externas, 4. crear oportunidades a los miembros del equipo y, 5. desempeñar un trabajo real.

9.1 Teorías del liderazgo

Hayes (2002), se refiere a que existen varias teorías de liderazgo que inician en el siglo XX, cuando los estudiosos comienzan a cuestionarse cómo y cuál es la naturaleza de un líder. Dentro de estas propuestas están las teorías de rasgos de personalidad, las teorías situacionales, el enfoque de atributos, los modelos de valoración y las teorías transaccionales.

En esos primeros años, se pensaba que los rasgos y dotes eran fijos en cada persona y se creía en el concepto de líder natural (rasgos de personalidad). En los años 40, con el enfoque situacional, se destaca que el liderazgo se deriva de factores situacionales que influyen en su eficacia, entre ellos la percepción de los subordinados. Más adelante, se enfatiza en los aspectos cognitivos y lo que los seguidores atribuían a los actos del líder (modelos de valoración).

Otras teorías combinaron los rasgos de liderazgo con las percepciones y condiciones situacionales. A estos liderazgos se les denominó dependientes. Estos modelos derivaron en teorías transaccionales (años 70-80) que condujeron hacia el liderazgo basado en la interacción personal. En la actulidad, se habla de líderes transformacionales, los cuales modifican las expectativas e ideas de acuerdo con una organización cambiante (teorías transaccionales).

9.2 Estilos de liderazgo

Las instituciones y dependencias públicas, para dar cumplimiento al mandato legal de creación dependen del liderazgo de sus autoridades, es importante mencionar que el estilo adoptado por los líderes generan distintos comportamientos en los equipos de trabajo, diferentes autores concuerdan que existen diez estilos de liderazgo, los cuales se desarrollan a continuación:

9. Liderazgo:

1. **Liderazgo autocrático:** los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores, las personas se sienten frustradas al ser tratadas de esta forma, este estilo presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación del personal.

2. **Liderazgo burocrático:** los líderes hacen todo según lo establecido en los manuales, siguen las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan los trabajadores sea preciso. Es un estilo apropiado para trabajar cuando existen muchos riesgos en cuanto a seguridad o cuando manejan altas cantidades de dinero.

3. **Liderazgo carismático:** este estilo es muy parecido al liderazgo transformacional, los líderes de la institución inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados. Tienden a creer mucho más en sí mismos, que en los equipos de trabajo que los rodean, la ausencia del líder puede generar problemas, debido a que los integrantes consideran que sin el líder no se alcanza el éxito.

4. **Liderazgo participativo o democrático:** los líderes invitan a los integrantes a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto incremente la satisfacción por el trabajo y favorece el desarrollo de nuevas habilidades. El personal se encuentra motivado a trabajar; este estilo puede adoptarse cuando resulta esencial realizar un trabajo en equipo y cuando la calidad es mucho más importante que la velocidad de la producción.

5. **Liderazgo Laissez-faire:** la expresión significa déjalo ser, se utiliza para describir a los líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta. Para que sea efectivo se debe de monitorear los logros alcanzados; comunicar al equipo de forma regular; los trabajadores deben de tener una larga experiencia e iniciativa propia y, cuando los altos directivos no ejercen el suficiente control.

6. **Liderazgo orientado a las personas:** los líderes se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos de trabajo. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.

7. **Liderazgo natural:** el término describe al líder que no se encuentra reconocido de manera formal, se da cuando algún trabajador en cualquier nivel jerárquico de una institución lidera de forma simple la satisfacción de las necesidades de un equipo.

9. Liderazgo:

8. **Liderazgo orientado a la tarea:** los líderes focalizan el trabajo en lo que se haya cumplido y pueden considerarse algo autocráticos, son buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar en el bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los trabajadores.

9. **Liderazgo transaccional:** este estilo tiene su origen de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder. La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les asigna el líder.

10. **Liderazgo transformacional:** gran parte de expertos consideran este estilo como el verdadero, se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente y en transmitir el entusiasmo a los integrantes.

9.3 ¿Cómo liderar un equipo?

La sociedad se encuentra inmersa en una situación de cambio, la administración pública necesita líderes que sean capaces de adaptarse y gestionar eficazmente las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo. Actualmente los ciudadanos tienen expectativas muy exigentes sobre la actuación pública y controlan mucho más el gasto público.

Se considera necesario buscar nuevos métodos para que la gestión pública sea más eficaz y cercana al ciudadano, los líderes públicos deben convertirse en facilitadores, utilizar eficientemente las herramientas de gestión, crear en los integrantes de los equipos de trabajo una mentalidad colectiva enfocada hacia la excelencia, favorecer las relaciones de confianza y fomentar la toma de decisiones correcta.

Los enfoques modernos sobre el liderazgo se centran en las teorías tradicionales, uno de estos, es el propuesto por Katzenbach y Smith, en Hayes (2002), quienes identifican los siguientes seis principios para ser un buen líder de equipo:

9. Liderazgo:

- Es la persona que encamina al equipo hacia la meta, no lo empuja.
- Es quien refuerza el compromiso y la confianza de cada miembro del equipo y de este en general.
- Es quien identifica las habilidades de los miembros del equipo y busca oportuni dades para su desarrollo.
- Es quien allana el camino para que el equipo trabaje libremente encargándose de las relaciones con personas no pertenecientes al equipo.
- Es quien crea oportunidades para los demás y, así, cada miembro del equipo progrese.
- Es quien con su trabajo real demuestra que cree en el equipo y hace lo imposible para que funcione.

10. Curva del rendimiento del equipo:

Como se ha mencionado, puede existir una confusión entre las denominaciones de grupo y equipo. Los integrantes de un grupo casi no interactúan entre sí, el objetivo que persiguen es diferente para cada persona y no existe una meta en común. Un equipo tiene la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento, está integrado por personas comprometidas, que comparten objetivos y que saben que todos son indispensables para el logro de estos.

En el texto Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Palomo, 2016) se describen varios estadios que son necesarios considerar para la conformación de un equipo:

a) Pseudoequipo:

Se considera a un grupo de personas que se denominan equipo; sin embargo, no existe entre ellos coordinación, comunicación asertiva o responsabilidades conjuntas. Además, sólo se establecen metas individuales que no contribuyen al rendimiento del grupo.

10. Curva del rendimiento del equipio:

b) Equipo potencial:

Las personas que lo integran están conscientes que deben mejorar e incrementar su rendimiento. No lo consiguen en su totalidad por la falta de visión, falta de objetivos, de disciplina.

c) Verdadero:

Su característica primaria son personas que se complementan con sus competencias y son mutuamente responsables.

En los equipos de alto desempeño su compromiso es extraordinariamente alto, comparten la responsabilidad de los éxitos y fracasos, alcanzan niveles de rendimiento muy altos, que para otros son inalcanzables. Si el equipo se disuelve por su naturaleza, las relaciones profesionales y/o personales continua positivamente.

Figura 4

Fuente: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO 9ª Edición. Por PALOMO, María Teresa, 2016, Alfaomega, ESIC Editorial, p. 150.

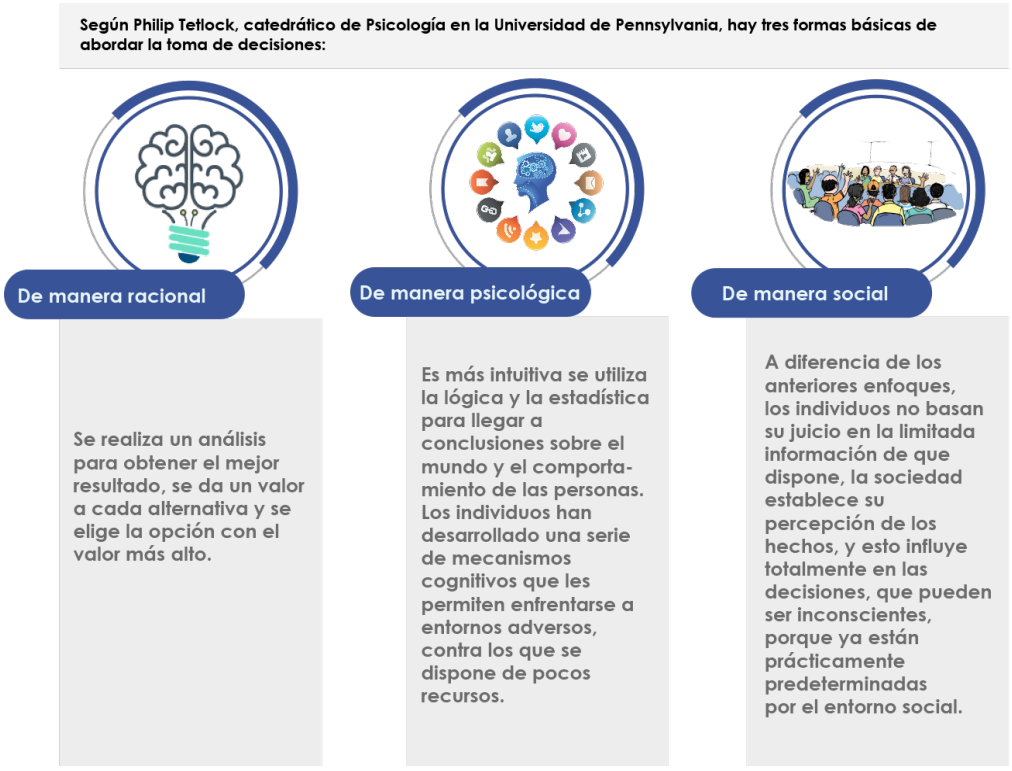
11. Toma de decisiones en el equipo

Tomar decisiones es una necesidad, una obligación y una responsabilidad, todos los individuos tienen que tomarlas, tanto en el trabajo como en las relaciones con los demás. Las instituciones y dependencias de la administración pública, tienen como principio la jerarquía, donde el peso de las decisiones recae en las autoridades nominadoras y en los directivos públicos.

En la dinámica que se da dentro de los equipos de trabajo, diversos autores destacan que, si se ofrece una mayor autonomía a los integrantes para la toma de decisiones, aumenta la productividad. Algunos integrantes pueden ser más pasivos que otros y posiblemente se abstengan de opinar, sin embargo, el equipo se beneficiará más si la participación de todos es amplia e igualitaria.

Davis & Newstrom (2001), refieren que quizá el subproducto más importante de las reuniones grupales con la presencia física de los integrantes, sea que las personas que participan en la toma de una decisión se sienten más motivados a aceptarla y ejecutarla. Una persona que ha contribuido a tomar una decisión se interesa más en comprobar que funcione. El consenso es un prerrequisito indispensable para las decisiones grupales eficaces, en ausencia de un acuerdo pleno, es imposible esperar que los miembros de los equipos ejecuten decisiones que no apoyaron.

Según Philip Tetlock, catedrático de Psicología en la Universidad de Pennsylvania, hay tres formas básicas de abordar la toma de decisiones:



11. Toma de decisiones en el equipo:

- De una manera racional: se realiza un análisis para obtener el mejor resultado, se da un valor a cada alternativa y se elige la opción con el valor más alto.

- De una manera psicológica: es más intuitiva se utiliza la lógica y la estadística para llegar a conclusiones sobre el mundo y el comportamiento de las personas. Los indi viduos han desarrollado una serie de mecanismos cognitivos que les permiten en frentarse a entornos adversos, contra los que se dispone de pocos recursos.

- De una manera social: a diferencia de los anteriores enfoques, los individuos no basan su juicio en la limitada información de que dispone, la sociedad establece su percepción de los hechos, y esto influye totalmente en las decisiones, que pueden ser inconscientes, porque ya están prácticamente predeterminadas por el entorno social.

12. Identidad social e institucional:

Partiendo de los grupos sociales de los que cada individuo forma parte, los trabajadores pueden determinar cuál es su identidad social y cómo se asemeja o diferencia de los demás según los rasgos que comparte con el resto de los integrantes de los equipos de trabajo.

Hayes (2002), indica que el sentirse parte de un equipo permite a los trabajadores contribuir plenamente y crea un ambiente en el que se fomentan el rendimiento individual y en el equipo, lo mismo sucede con las empresas u organizaciones; el proceso de identificación social demuestra cómo una persona puede identificarse en su grupo de trabajo, con su departamento, con su categoría profesional.

Las personas establecen su identidad con base en la concepción que tiene cada persona acerca de su individualidad y acerca de su pertenencia o no a ciertos grupos; los trabajadores públicos integran diferentes grupos, cada uno de ellos influye en la forma en que piensan y actúan.

Cada una de las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo, tienen una identidad y una cultura propia, misma que proyectan al exterior; está identidad institucional existe siempre. La administración pública se enfrenta a retos importantes que le exigen un esfuerzo renovado de innovación y rigor, depende de los empleados que ocupan puestos directivos alinear sus acciones para el cumplimiento de las funciones que se han establecido. De esta manera, el fortalecimiento, y los princi-pios de actuación, se puede considerar como un elemento clave en la transformación de la cultura pública; asimismo, depende de los líderes públicos que los integrantes de los equipos se sientan orgullosos de pertenecer a las instituciones.

13. Factores de éxito de un equipo:

Hayes (2002), indica que los factores clave para el éxito de un equipo son: la responsabilidad, la oportunidad y el compromiso de sus miembros. Un equipo puede tener todos estos factores y, sin embargo, no operar efectivamente; de tal manera, el líder del equipo debe asegurase de que se dan las condiciones necesarias para conseguir una identificación social positiva en el equipo.

El enfoque centrado en equipos proporcionará una dinámica y un cambio positivo, los equipos requieren que se le brinde la confianza en sus actos, sin dejar de lado una visión clara de los objetivos establecidos, de lo contrario, la estructura de equipos no podría funcionar. Delegar competencias en el equipo, fomentar la autonomía a la hora de tomar decisiones, establecer oportunidades de formación, proporcionar los recursos necesarios y otros aspectos del apoyo organizativo son manifestaciones de respeto por parte de las instituciones.

La delegación de competencias es básica en los trabajos en equipo, puesto que permite que sea eficaz. En este caso, el equipo es capaz de encargarse de lo que se espera que haga, de tomar sus propias decisiones y de actuar para desarrollar los recursos o las aptitudes necesarias para desempeñar la tarea, pero el jefe del equipo debe facilitar estas condiciones dentro de la institución o dependencia pública.

Un factor importante para el éxito del equipo, es que el reconocimiento del logro conseguido deber ir a todos los miembros del equipo, sí los lideres públicos únicamente reconocen el éxito a algunos de los miembros en detrimento de los otros se estará minando en el equipo el interés por contribuir.

Referencias Bibliográficas

1. Intecap (2015). Desarrollo Personal Integral (01 ed.). Guatemala: Sin editorial.

2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.). (J. Brito, Trad.) México D.F., México: Pearson.

3. Blake, R. R., Mouton, J. S., & Allen, R. L. (1993). El Trabajo en Equipo ¿Qué es y cómo se hace? Madrid, España., España: Ediciones Deusto, S.A.

4. Myers, D. G. (2005). Psicología Social (Octava ed.). (J. F. J Dávila Martínez, M. E. Treviño Rosales & L. E. Pineda Ayala, Trads.) México D. F., México: Mc Graw Hill.

5. Feldman, R. S. Psicología con aplicaciones en países de habla hispana (Sexta ed.). (J. L. Nuñez Herrejón Trad.) México D. F., México: Mc Graw Hill.

6. Davis, K., & Newstrom, J. W. (2001). Comportamiento humano en el trabajo (Decima ed.). México D. F., México: Mc. Graw Hill.

7. Intecap (2013). Gestión del talento humano por competencias laborales (01 ed.). Guatemala: Sin editorial.

8. Palomo, M. T. (2016). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Novena ed.). España, España: ESIC.

9. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional (Segunda ed.). México D. F., México: Mc Graw Hill.

Páginas web consultadas

1. Hayes, Nicky. Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: https://books.google.com.gt/books/about/Direcci%C3%B3n_de_equipos_de_trabajo.html?id=vN05uFiFS08C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

2. Hermerling, Jim. Cinco formas de liderar en una era de constante cambio. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: https://www.bpmsat.com/cinco-formas-de-liderar-en-una-era-de-constante-cambio/

3. Tetlock, Philip. El arte de tomar decisiones. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: https://facilethings.com/blog/es/making-decisions

4. Jiménez Orozco, Xinia. Guía de estudio para el libro Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito Nicky Hayes. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: http://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/120809/445/1/GE3160%20Equipos%20humanos%20de%20salud%20-%202010%20-%20Salud.pdf

5. Remica Empleo. La toma de decisiones dentro de un equipo. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en https://remicaempleo.es/la-toma-de-decisiones-equipo/

6. Ariño, Miguel Antonio. Toma de decisiones. (Consultado en febrero de 2019). Disponible en: https://miguelarino.com/2015/10/08/decisiones-en-equipo/

7. Inap, España. Curso de liderazgo público. (Consulado en: febrero de 2019). Disponible en: https://www.inap.es/curso-de-liderazgo-publico

8. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. (Consultado en febrero de 2019). Disponible en: https://dle.rae.es/?id=DglqVCc

9. Centro de Administración Para el Desarrollo –CLAD-. Curso internacional liderazgo público. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: https://www.clad.org/escuela-iberoamericana/convocatorias/cursos/cilp2018

10. Organización Internacional del Trabajo -OIT-. Competencias laborales. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: https://www.ilo.org/Search5/search.do?searchWhat=competencias&navigators=datestrnavigator%1dyearstr%1d2017%1d%5e2017%24&sortby=default&lastDay=0&collection=&offset=0

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

ONSEC
Oficina Nacional de Servicio Civil
Servicio de calidad, es nuestro compromiso