

# EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA LABOR DIRECCIÓN. DIFICULTADES Y RETOS EN ESTUDIOS DE CASO.

M. Sc. Miriam Corzo Corzo<sup>1</sup>

*1. Centro de Capacitación Territorial del MINTUR en Matanzas. -  
Calle 34 y 3ª Avenida. Varadero.*

## Resumen

El artículo aborda los resultados positivos que se pueden alcanzar en la organización cuando el Consejo de dirección deja de ser un mero órgano estructural, y se convierte en un equipo de trabajo, para dar cumplimiento a la premisa fundamental de sumar la mayor cantidad posible de integrantes de la organización, al logro de un objetivo común: alcanzar mejores resultados laborales. Plantea las principales debilidades y amenazas que, con respecto a este tema, se presentan en algunas instalaciones del destino turístico Varadero, y se presentan algunas de las recomendaciones brindadas a estos órganos de dirección para fomentar el trabajo en equipo.

**Palabras claves:** *Equipo, Trabajo en Equipo, Dirección, Matriz DAFO, Debilidades, Amenazas.*

---

## Introducción.

Desde la comunidad primitiva, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida.

Estos antecedentes aún permanecen entre nosotros. Incluso con la personalización que han supuesto las nuevas tecnologías, el trabajo en equipo sigue siendo un recurso para el desarrollo en distintos ámbitos. En la gestión empresarial, por ejemplo, constituye una necesidad. Cuando no es reconocida en calidad de tal, esa necesidad debe ser atendida y canalizada en la máxima prioridad por el colectivo de dirección de la organización de que se trate, como parte esencial de la labor ejecutiva que gerencie los procesos sustantivos de esa organización.

La monografía parte de esos criterios axiales para fundamentar las acciones de necesaria aplicación en la práctica social de una empresa que aspire a la excelencia.

## Desarrollo.

En el contexto laboral, la conducta de un grupo puede transitar por diversas modalidades de efectividad, en el cumplimiento de su razón de ser, desde el caos total, hasta un éxito notable, pero resulta cada vez más evidente, que los grupos alcanzan un mayor logro cuando se convierten en unidades más productivas, a las que es más propio llamar equipos.

¿Cuáles son los parámetros o indicadores que convierte a un grupo de individualidades en un equipo?

Su competencia para trabajar unidas y así conseguir un resultado mejor. La persona olvida sus objetivos individuales y solo se esfuerza en conseguir lo mejor para el equipo. Pero, ¿todas las personas están preparadas para trabajar en equipo? ¿Requiere una preparación especial por parte de los integrantes? La realidad es que tal asunto no es tan sencillo, ni las respuestas a esas interrogantes tampoco lo son.

Si lo que se quiere es conseguir un equipo de alto rendimiento, no vale solo con reunir un conjunto de personas y dejarlas trabajar juntas. Si de verdad se quieren obtener resultados, se necesita conocer todas las claves y sobre cómo crear un equipo de trabajo.

En lo expuesto en el párrafo inmediato anterior, radica la diferencia básica y esencial entre grupo y equipo de trabajo. En uno las personas trabajan de forma individual para conseguir un objetivo común. En el otro estas colaboran de forma conjunta y coordinada para alcanzar una meta común.

El trabajo en equipo exige de sus miembros el esfuerzo conjunto y coordinado hacia el logro de una alta productividad en la meta que se han propuesto. Exige apoyo mutuo, responsabilidad conjunta y relaciones basadas en la confianza.

Cuando el consejo de dirección deja de ser un mero órgano estructural de dirección, se convierte en un equipo de trabajo y da cumplimiento a la premisa fundamental de sumar a la mayor cantidad posible de integrantes de la organización al logro del objetivo común, mejores serán los resultados.

Muchas empresas no obtienen los resultados esperados justamente porque no logran convocar a todos los agentes que intervienen en ella. Los proyectos de transformación se quedan a medio camino y los efectos no sobrepasan una condición puntual.

Existen una serie de razones fundamentales que demuestran la efectividad del trabajo en equipo:

- Creación de sinergias: los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros. Un solo talento por excepcional que sea, no tiene el mismo impacto que el de un equipo sólido, con dinámicas y objetivos claros y roles bien definidos.
- La desigualdad de criterios hasta lograr colectivamente un criterio de desarrollo común, nos ayuda a razonar mejor las situaciones desde puntos de vistas diversos, con un interés común y aporta en su gran mayoría más de una solución o estrategia.
- Estructuras más flexibles y participativas: las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos de las jerarquías, y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor.
- Favorece la delegación de funciones, flexibiliza la toma de decisiones pues se toman en cuenta individualmente los intereses de la colectividad, descentraliza la iniciativa empresarial.
- Fomenta la formación y desarrollo de valores como la solidaridad, la colaboración mutua, y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la organización, convirtiendo a todos los sujetos de la relación laboral en un aportador voluntario de buenas prácticas sociales.
- Empoderamiento y responsabilidad: el equipo funciona eficazmente como un controlador de responsabilidades, formar parte de un grupo no significa que las responsabilidades se diluyan, es al revés, se refuerzan porque cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder por las tareas que le asignaron.
- Fomenta el desarrollo de habilidades comunicativas: Dadas las dinámicas que se producen dentro de los equipos de trabajo, sus integrantes desarrollan habilidades

sociales como la empatía, el asertividad, inteligencia emocional, que, en otros entornos con estilos de dirección más rígidos, no podrían fomentarse.

- Desarrolla el compromiso entre sus miembros.: Sea cual sea el miembro que esté en un apuro, el resto lo apoyará siempre. Los verdaderos grupos se comprometen a realizar un esfuerzo extra con tal de ayudar a un compañero. Cómo lo más importante es el conjunto, los miembros se comportan como una familia. Un equipo siempre debe estar fundamentado en conceptos como la fidelidad, la unión o la cooperación.
- Fomenta la confianza: Para que el grupo sea capaz de establecer un compromiso es necesario que cada integrante confíe en los demás “ambiente de seguridad psicológica”. Cada persona debe sentir que ningún otro miembro se reirá de una opinión suya o le reprenderá si comete un error. Con esto no queremos decir que si existe un fallo no se hable, sino que ese problema se debe tratar desde la comprensión. Si hay un error, el fallo es de todos. Si hay una victoria, el éxito es de todos. Todo siempre debe ser por y para el equipo. Esto, indudablemente posibilita una solución más efectiva a los conflictos que en la dinámica diaria pueda presentarse.

Los grupos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de crisis.

En la hotelería, como en cualquier otro ámbito, nada es posible con el actuar individual de los elementos que lo componen y aunque existan departamentos individuales con tareas precisas y específicas ninguno puede deslindarse del objetivo común del mismo, conseguir los mejores resultados posibles.

Las cuestiones relacionadas con el trabajo en equipo y liderazgo constituyen temas ampliamente abordados en los cursos de técnicas de dirección y Postgrados de Dirección Empresarial que se ofertan en el Centro de Capacitación del MINTUR, Delegación Territorial Matanzas, con sede en Varadero, dirigidos fundamentalmente a profundizar en la preparación de los cuadros y reservas de las instalaciones hoteleras y extra hoteleras que prestan servicio al turismo.

Sin embargo, en las visitas que se efectúan a estas empresas por parte de los profesores del Centro de Capacitación antes mencionado, se constatan que aún existen muchos problemas en la aplicación del trabajo en equipo, como herramienta importante del estilo de dirección que se utiliza.

Con el objetivo de profundizar en las fortalezas y debilidades que se manifiestan en la utilización del trabajo en equipo como una importante técnica de dirección, en el funcionamiento de los Consejos de Dirección:

La matriz de análisis DAFO, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas

oportunas y mejorar en el futuro. Como es sabido, su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Se aplicó la Matriz DAFO a los integrantes de los consejos de dirección de dos empresas extra hoteleras y seis instalaciones hoteleras, como parte de la evaluación final del postgrado de dirección empresarial que se impartió en las mismas

Realizando un análisis de los resultados de la aplicación de la matriz DAFO en las 8 instalaciones objeto de estudio, se pudo valorar que:

Debilidades.

Dentro de las principales debilidades que atentan contra el fomento y desarrollo del trabajo en equipo en los Consejos de dirección, se encuentran:

1. Deficiente trabajo de preparación y capacitación con las reservas de cuadros lo que da como resultado que en el momento de sustituir o liberar a un cuadro, no siempre se designe al más capacitado sino, a quién tiene la disposición de asumir el cargo.
2. Estilos de Dirección inadecuados: el directivo es jefe, pero no es líder, por lo que no trabaja en función de convertir al grupo de personas que conforman su personal, en un verdadero equipo, para alcanzar los objetivos propuestos y avanzar.
3. Resistencia al cambio, falta de una actitud proactiva en los cuadros de dirección lo que limita la iniciativa y la creatividad.
4. No tener en cuenta el capital humano con que se cuenta, sus características individuales, motivaciones, expectativas y experiencias.
5. Deficiente desarrollo de habilidades comunicativas en los cuadros de dirección: saber escuchar, asertividad, tolerancia, empatía y confianza en sí mismos (adecuada autoestima).

Amenazas.

1. Limitaciones en los poderes decisores del Consejo de dirección de las entidades, dependiendo importantes tareas a desarrollar en las empresas, de las decisiones que se tomen por niveles de dirección de mayor jerarquía.
2. Excesiva Reglamentación: exceso de resoluciones, circulares, etc., manifestándose, en ocasiones en la memoria escrita de estos documentos, contradicciones que entorpecen la toma de decisiones por parte de los miembros del Consejo de Dirección de las entidades y limita a su vez su iniciativa y creatividad como equipo de trabajo.
3. Falta de coordinación en el proceso de planificación de las actividades en las que deben participar los cuadros centros de una empresa y que son convocadas por factores externos a esta, lo que limita el tiempo disponible por parte del directivo para trabajar con su equipo.

Conclusiones.

Las conclusiones se presentan a modo de recomendaciones brindadas a los órganos de dirección para fomentar el trabajo en equipo:

- Mantener un buen nivel de motivación dentro del colectivo:
  1. Proporcionar un ambiente de trabajo positivo: promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas.
  2. Permitir la participación en las decisiones: Posibilitar la toma de decisiones por parte de los trabajadores y sobre todo respetar las opiniones proporcionadas.
  3. Involucrar a todos los trabajadores en los resultados: Comunicar a los subordinados la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente del organismo y el logro de las metas.
- Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo El equipo fracasa y vence unido. Ese vínculo de unión y fortaleza desarrolla una sensación de enorgullecimiento por pertenecer al grupo. Es a lo que se le denomina sentimiento de pertenencia. Ese orgullo por tu equipo te hará que esfuerce aún más.
- No ignorar los problemas del resto de los compañeros, para muchas personas si se da un error que no tiene una vinculación directa con su trabajo se desentienden. Un equipo jamás puede tener éxito si no existe una fuerte implicación de todos los miembros
- Proporcionar los medios que ayuden a crecer: Brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes, así como también que los superiores sean mentores compartiendo sus conocimientos con los subordinados.
  1. Resulta necesario utilizar mucho más otras formas de capacitación, como es el entrenamiento en el puesto de trabajo.
  2. Incentivar y controlar la labor que deben desempeñar en las instalaciones, los entrenadores categorizados por el aludido Centro de Capacitación del MINTUR, Delegación Territorial Matanzas.
- Retroalimentación: Informar a los miembros del grupo, sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progresos y aquellos donde se debe mejorar.
- Aprender a escuchar: el desarrollo de las Habilidades Comunicativas en los cuadros de dirección, resulta una condición indispensable para poder realizar trabajo en equipo.
- Agradecimiento: no hay nada más gratificante que unas “gracias” sinceras para reconocer el esfuerzo de la persona. Premiar el buen desempeño del trabajador alienta a seguir con el mismo rendimiento.

#### Bibliografía.

STONER, J. A. F. *Administración*, 6ª edición. La Habana: EY, 1990.

CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill, 1997.

BORREGO DÍAZ, O. *El trabajo de Dirección en el Socialismo*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2009.

CARDONA, P. y REY, C. Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE*, 118, 1-3, 2015.

CODINA, A. *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 2012.

COLECTIVO DE AUTORES. *La Empresa. Dirección y Administración*, Volumen VIII. Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A., 2012

COVEY, S. R. *El liderazgo centrado en principio*. Barcelona: Editorial Paidós, 1991.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 2001.

DRUCKER, P. F. *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2005.

KOONTZ, H. *Administración*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill, 1999.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Sinergia*. Diccionario de la Real Academia Española. Madrid: RAE, 2014.