

EDITORIAL

# Organización y funcionamiento de los equipos de trabajo

## Organization and operation of work teams

Patrizio Petrone, MD, PhD, MPH, MHSA, FACS

Coeditor

Luego de la editorial de la Dra. Mónica Bejarano sobre los cirujanos y el trabajo en equipo, a modo de continuación, esta editorial aborda el funcionamiento de los equipos de trabajo y de su organización. Para ello, es conveniente su descripción en cuatro etapas.

### Etapas de formación

Se caracteriza por la transición del estatus de individuo a miembro del equipo, y se consideran los roles e influencia de cada uno dentro del mismo. Esta etapa suele presentar falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos integrantes, y confusión de valores y objetivos, por lo que a partir de aquí se deben formular políticas que regulen la actuación de cada uno de ellos.

### Etapas de tormenta

Sucede cuando comienzan a surgir los conflictos por desacuerdos entre los miembros del equipo. Implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos y conciliar en otros. Algunas veces se compite por el liderazgo, afloran desavenencias sobre los procedimientos y los roles de cada integrante. Se privilegia la experiencia individual, pero aún no existe un trabajo de equipo. El conflicto no es malo en sí mismo, ya que

a partir de él comienzan a surgir los acuerdos. Es característica de esta etapa que se negocien reglas y objetivos, existe mayor confianza y se exteriorizan opiniones dentro del grupo, siempre que se estimule la comunicación e interacción de sus integrantes.

### Etapas de establecimiento de normas

Los miembros empiezan a sentirse parte del equipo con más fuerza que al principio, desarrollándose un sentido de unión. Las normas que se establecen son aquellas relacionadas con la regulación de la conducta de sus miembros, el logro de los objetivos y la resolución de los conflictos personales. Ahora poseen valores, reglas y objetivos compartidos, el equipo está integrado y se aplica un método común. De este modo, se dispone de las habilidades y de los talentos de los integrantes para la solución de los problemas, y se llega así a la fase de productividad.

### Etapas de desempeño

Ocurre cuando se empiezan a lograr los objetivos propuestos. Ya se han desarrollado relaciones sociales y existe un gran sentido de compromiso. Los miembros han descubierto las fortalezas y las debilidades de los demás integrantes, el equipo

**Palabras clave:** equipos de trabajo; procesos de grupo; organización y administración; etapas; rol.

**Key words:** work teams; group processes; organization and administration; stages; role.

Fecha de recibido: 8/06/2019 – Fecha de aceptación: 10/06/2019

Correspondencia: Patrizio Petrone, MD, PhD, MPH, MHSA, FACS, Director of Surgical Research, Program Director, International Research Fellowship, Department of Surgery NYU Winthrop Hospital; - NYU Long Island School of Medicine; Associate Professor of Surgery - 222 Station Plaza North Mineola, Suite 300, Long Island, New York 11501, USA. Teléfono 516-663-9571

Correo electrónico: [patrizio.petrone@gmail.com](mailto:patrizio.petrone@gmail.com) y [patrizio.petrone@nyulangone.org](mailto:patrizio.petrone@nyulangone.org)

Citar como: Petrone P. Organización y funcionamiento de los equipos de trabajo. Rev Colomb Cir. 2019;34:224-5.

<https://doi.org/10.30944/20117582.432>

Este es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons - BY-NC-ND <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

tiene la capacidad para prevenir obstáculos o trabajar a través de ellos, de modo que los objetivos se van alcanzando y sus miembros sienten orgullo y satisfacción de pertenecer. Esta etapa se caracteriza principalmente por la interdependencia individual. Es ahora cuando los miembros responden automáticamente a los problemas, ofreciendo soluciones de manera sincronizada frente a los mismos.

### Roles de los miembros de un equipo

El conocimiento de las personas que conforman un equipo posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz, no solo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimientos, sino, además, por su contribución desde sus competencias individuales.

Existen múltiples clasificaciones para las funciones que realizan los miembros de un equipo. Algunas se relacionan con sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas; por ejemplo, se cuentan los roles de líder, hacedor, pensador y conciliador. En los equipos grandes, generalmente, existe un coordinador-resolutivo, un impulsor-finalizador, un creativo-especialista y un cohesionador. Los miembros poseen un mayor conocimiento de su rol y el equipo conoce los distintos roles que se expresan dentro de su estructura, contribuyendo así a un mejor desempeño laboral y a una unión que permitirá la obtención de las metas organizacionales. Cada integrante del equipo asume un papel dentro del mismo, usualmente de acuerdo con su personalidad y sus patrones de comportamiento.

No existe una clasificación con la cual todos los teóricos estén de acuerdo, por lo que se puede también mencionar la siguiente: moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador. El *moderador* coordina, orienta y motiva a otros integrantes; dependiendo de quien asuma ese papel, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.

El *colaborador* secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asume el rol de moderador. El *creativo* sugiere, innova y propone nuevos modos de hacer las cosas. El *relacionista* cuida todo lo que tiene que ver con la armonía entre los integrantes del equipo y con las personas ajenas a él. El *evaluador* es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando este se dispersa y evalúa tanto los resultados como los procedimientos.

### Teoría de los roles

Según el psicólogo inglés Meredith Belbin, los integrantes de un equipo tienen tendencia a presentar uno o dos papeles preferidos de forma habitual, los cuales están influenciados por factores de la personalidad, los comportamientos aprendidos y las capacidades técnicas, además, por los valores y la experiencia acumulada. Como resultado de sus investigaciones, distinguió tres tipos de equipos de trabajo cuyos roles estaban orientados por la acción, por las personas y por el intelecto. Así, se presentan *roles de acción* (impulsor, implementador, finalizador), *roles sociales* (coordinador, investigador de recursos, cohesionador) y *roles mentales* (cerebro, monitor-evaluador, especialista).

De este modo, identificar los distintos momentos de un equipo y la adjudicación de los papeles de sus integrantes, contribuye especialmente a aquellos que se encuentran en etapa de formación.

### Referencias

1. Bejarano M. Los cirujanos y el trabajo en equipo. Rev Colomb Cir. 2019;34:112-3.
2. Belbin RM. Team roles at work. Abingdon, England: Taylor & Francis; 2010.
3. Belbin RM. Management teams: Why they succeed or fail. Oxford, England: Butterworth-Heinemann; 1981.
4. Petrone P. *Mobbing* – Acoso moral en el sector de la salud pública. Buenos Aires, Argentina: Dunkin; 2016.