

TRABAJO EN EQUIPO

6. Trabajo en equipo

- 6.1. Concepto
- 6.2. Principios básicos
- 6.3. Elementos del trabajo en equipo
- 6.4. Principios básicos del trabajo en equipo
- 6.5. Fases del trabajo en equipo
- 6.6. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
- 6.7. La competencia y la cooperación en el trabajo en equipo
- 6.8. Cómo configurar y desarrollar el trabajo en equipo
- 6.9. Cómo boicotear el trabajo en equipo

6.1. Concepto

Un equipo es un **grupo** de personas **organizadas** que trabajan para alcanzar un **fin común**. Ejemplos: el Jefe y sus colaboradores, colaboradores, Jefes, etc.

Equipo = Personas + Organización + Fin común

Un conjunto de individuos no es un equipo si no están **organizados** y no tienen un fin común.

6.2. Principios básicos

Los principios básicos que cumplen los equipos:

- Cada **miembro** del equipo tiene una **misión** o tarea asignada.
- Todo equipo tiene un **líder**, Jefe o director que **coordina** al resto de miembros del grupo.

Los equipos crean **sinergia**. Matemáticamente podríamos expresarlo con la siguiente ecuación: $1 + 1 + 1 + 1 = 5$.

6.3. Elementos del trabajo en equipo

- **Eficacia**. Cuando el conjunto de personas que forman el grupo trabajan como equipo alcanzan un nivel de logro de los resultados superiores a los que se lograrían de forma individual. La finalidad de todo equipo es ser lo más eficaz y obtener los mejores resultados posibles.
- **Cohesión**. Es la unidad y estabilidad de los miembros del equipo en el largo superando dificultades y problemas.

6.4. Principios básicos del trabajo en equipo

Para trabajar en equipo de una forma adecuada es necesario que se contemplen una serie de principios básicos.

- **Establecer un objetivo común.** El conjunto de personas que forman el equipo deben definir y conocer el objetivo u objetivos que les da "unidad" y "dirección" en la realización de las actividades.
- **Dividir funciones y tareas.** Los miembros del equipo deben conocer "qué" hay que realizar, "por qué" y para "cuándo".
- **Comunicación y motivación continua.** El Jefe o coordinador debe motivar al grupo constantemente y, en concreto, en momentos difíciles o de crisis. Además, el Jefe deberá fomentar la comunicación entre sus miembros.
- **Compartir los éxitos y fracasos.** En un equipo todos ganan o todos pierden, hay que evitar los "personalismos", por tanto, es conveniente repartir resultados.
- **Fomentar la interrelación.** El grupo se interrelaciona participando en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones.

6.5. Fases del trabajo en equipo

El proceso de trabajo en equipo tiene tres fases:

- **Creación y**
- **preparación.** En esta fase se elige a un Jefe o líder del grupo, se establecen los objetivos comunes y se dividen las funciones y tareas. La eficacia (productividad) y la cohesión es baja.
- **Desarrollo.** Los miembros del equipo toman decisiones, interactúan y, por tanto, es importante la comunicación, participación y cooperación. Aumenta los niveles de eficacia y cohesión.
- **Final.** Las tareas y actividades están finalizando, el Jefe de equipo toma las últimas decisiones, mide los resultados, y comparte los éxitos o fracasos con sus colaboradores.

6.6. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo tiene ventajas que tendremos que potenciar y desventajas que tendremos que minimizar.

6.6.1. Ventajas del trabajo en equipo

- **Mayor cantidad de conocimientos.** La suma de conocimientos permite al equipo frente al individuo, buscar soluciones más óptimas a problemas complejos.
- **Mayor número de enfoques para resolver un problema. Creatividad.** El individuo y, en consecuencia, los miembros del grupo tienen ciertas limitaciones a la hora de afrontar determinados problemas. El equipo, aunque con las limitaciones individuales de sus miembros, aporta más y diferentes enfoques.
- **Mayor eficacia.** La organización y cooperación hacen que el equipo genere una mayor productividad y logro de objetivos frente al individuo.
- **Mayor compromiso.** Los colaboradores se sienten más comprometidos con el fin común cuando participan en la toma de decisiones.
- **Enriquecimiento individual y del grupo.** El ver otros puntos de vista, otras perspectivas diferentes a las nuestras, y el poder disponer de nueva información y conocimientos hace que los miembros de un equipo se enriquezcan de forma individual y colectivamente.
- **Mejor comprensión de la decisión.** Las decisiones tomadas por un individuo, que han de ser llevadas a cabo por otros, deben ser comunicadas por el que toma la decisión a los que han de ejecutarla. Por tanto, la resolución individual de un problema requiere una fase complementaria: la de transmitir la decisión tomada. Los fallos en este proceso de comunicación pueden ser evidentes.

De ahí, que las posibilidades de fallos de comunicación quedan sumamente reducidas cuando los individuos, que deben trabajar conjuntamente para llevar adelante un proyecto, han participado en su formulación.

- **Motivación, satisfacción e integración.** Del trabajo en equipo, por último, se deriva la ventaja que, por lo general, los miembros se encuentran más integrados lo cual supone una importante arma de motivación y satisfacción para los colaboradores.

6.6.2. Inconvenientes del trabajo en equipo

Pero, el trabajo en equipo también tiene inconvenientes que minimizan los resultados y a los cuales es muy conveniente considerarlos y evitarlos en la medida de lo posible. Entre los más significados tenemos los siguientes:

- **Mayor costo de tiempo.** El trabajo en equipo requiere por lo general de más tiempo que el trabajo individual. Poner de acuerdo a los miembros, coordinarlos, decidir en equipo son actividades con un costo directamente proporcional al número de miembros que intervienen en el equipo.

Cuando los problemas requieren decisiones rápidas, las decisiones individuales son recomendables. Por el contrario, hay situaciones en las que la aceptación y la eficacia son requisitos indispensables para lo cual se requiere la intervención de los miembros del equipo.

- **Diluir las responsabilidades.** Un inconveniente del trabajo en equipo es cuando los resultados son negativos y las responsabilidades se diluyen entre "todos" los miembros, lo cual supone, que ninguno se hace realmente responsable. Una responsabilidad diluida no es responsabilidad de nadie.
- **Desacuerdos. Conflictos de intereses.** La lucha de los intereses individuales frente a los del colectivo es motivo frecuente de conflicto entre los miembros de un equipo.

Organizar la discusión para sincronizar la explotación de los diferentes aspectos de un problema y seguir un procedimiento sistemático, incrementa la calidad de la solución. De ahí la importancia del jefe del equipo que debe llamar permanentemente a la cohesión y a la defensa del interés del equipo frente a los intereses de cada individuo.

- **Asunción de riesgos excesivos.** Los grupos se sienten más inclinados que los individuos a tomar decisiones que implican un mayor riesgo. El Jefe de equipo conocedor de esta situación, debe aprovechar los factores que representan ventajas del grupo y evitar aquellos que suponen inconvenientes. Los que suponen inconvenientes.

6.7. La competencia y la cooperación en el trabajo en equipo

Las personas se unen para obtener lo que solas no pueden lograr. Sin embargo esta unión origina con frecuencia una serie de "conflictos" entre los miembros que les lleva más a competir que a cooperar.

La cultura de la ambición y de la escasez lleva a las personas a competir, a luchar por algo que se considera legítimo, a rivalizar contra otros por algo que estimamos que debemos o podemos conseguirlo. En esta pretensión rara vez se contempla como vía a la cooperación.

Pero, ¿qué entendemos por cooperación y por competencia?

6.7.1. Cooperación.

Es un esfuerzo estructurado, continuo y recíproco por alcanzar una meta común. A pesar de que pueda parecer lo contrario, la cooperación es la base principal de la sociedad, sin ella esta no hubiese existido. Es verdad que a menudo se coopera para la consecución de metas individuales y egoístas, pero es mejor una cooperación interesada que una competencia enfrentada.

La cooperación se manifiesta a través de diversas formas como son la adaptación, la asimilación, la integración y la identificación.

Hay aspectos o situaciones que favorecen la cooperación como son el tener un "enemigo común", el sufrir una agresión externa, la amistad y buena relación entre los miembros, los triunfos logrados en el pasado, el orgullo de pertenecer a un equipo y el tener unos elevados incentivos como grupo.

La cooperación se da en mayor medida cuando las personas tienen un interés personal, cuando ven provecho, placer o ganancia en hacerlo.

6.7.2. Competencia.

Por el contrario, la competencia es el proceso de enfrentamiento que separa a las personas entre sí para lograr una meta particular. La competencia es el esfuerzo que se realiza por sobrepasar a otros en la consecución de un objetivo.

La competencia se manifiesta a través del conflicto, la obstrucción, la agresividad y la demora.

Igualmente, hay también aspectos o situaciones que propician la competencia como son las enemistades personales, la lucha entre los miembros, la cultura competitiva empresarial, los niveles altos de estructura, los fracasos recientes, la ausencia de incentivos como grupo y las recompensas a título individual.

6.7.3. Cooperación-Competencia.

¿Quiere ello decir que la cooperación es buena y la competencia siempre es mala? No.

La competencia no es un factor malo, sino bueno, cuando se sabe canalizarla adecuadamente. El progreso de la sociedad occidental, sus logros tecnológicos, deportivos, económicos y políticos se han logrado en gran medida "gracias" a la competencia. El mismo individuo progresa cuando sabe dirigir sus fuerzas y "compite" en la forma adecuada contra otros.

El problema surge cuando miembros de un mismo equipo que deben cooperar entre sí, por defender posiciones personales, terminan compitiendo entre sí olvidando el objetivo común que les une.

No debemos olvidar nunca que un equipo es un conjunto de personas que tienen el deseo de lograr objetivos compartidos y entre los que prevalecen los procesos de cooperación sobre los de competencia.

La cooperación genera cooperación y la competencia mayor competencia. De ahí que la "cooperación" deba ser el motor que haga funcionar al grupo tratando de lograr la máxima cohesión posible.

En el seno de un equipo debe prevalecer la cooperación sobre la competencia, el "gano-ganas" sobre el "gano-pierdes". La competencia hay que dejarla para el exterior, para luchar contra otros equipos ajenos a nuestra empresa y contra quienes competimos por lograr una posición en el mercado.

Trabajar en equipo implica que los participantes basen sus relaciones en la confianza y el apoyo preciso, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con unos objetivos comunes, en definitiva, en la mutua cooperación.

El factor determinante que permite favorecer el proceso de cooperación sobre el de competencia en el seno de un grupo con objetivos comunes, es la presencia de un jefe, lo suficientemente fuerte que una las fuerzas marcando una misma dirección para todos.

Es sabido que los grupos sociales (véase partidos políticos) tienden a "fraccionarse" y las personas y órganos a "competir" entre sí, a no ser que exista la figura de alguien (Jefe) lo suficientemente fuerte que impida la ruptura.

Las personas tienen tentaciones continuas de perder de vista el objetivo de conjunto por la emoción que ponen, no siempre limpia, ni desinteresada, de "lograr" sus objetivos particulares.

De ahí que toda organización, y en especial todo jefe, necesita ejercer presión hacia el centro del grupo, hacia su corazón, o ver a su personal convencido, cada uno de ellos, de que lo importante es lo suyo y que los demás estorban más que ayudan.

Para ello, el jefe debe hacer prevalecer dentro del grupo unas determinadas reglas de equipo.

El cumplimiento de las reglas expuestas es básico y fundamental para el mantenimiento y fortalecimiento de los equipos de trabajo. Y nada mejor para terminar este apartado, que narrar una bonita historia de cooperación.

6.8. Cómo configurar y desarrollar el trabajo en equipo

Si pretendemos trabajar en equipo y todavía no tenemos la suficiente experiencia en ello, vamos a señalar a continuación una serie de recomendaciones que consideramos pueden resultar al lector o lectora de gran utilidad.

- **Tener claro la meta o resultado final que se pretende alcanzar.** Concebir el resultado final que se desea obtener es básico e imprescindible para iniciar correctamente cualquier tipo de trabajo, y más si es en equipo. Cuanto mejor tengamos definida la meta más eficazmente podremos programar el camino que nos conduzca a él.
- **Estar convencidos que para lograr la meta propuesta el mejor medio es el trabajo en equipo.** Un equipo sólo se crea modificando actitudes y esto requiere tiempo y constancia. Un equipo de trabajo no se improvisa. Por ello, lo fundamental es tener claro desde el principio del proyecto una actitud y una voluntad de trabajar en equipo al considerar que ésta es la mejor opción que disponemos.

Al principio, empezar modestamente. Recordar que el éxito construye éxitos. Y las personas se encuentran más vinculadas con los proyectos cuando han visto con anterioridad que han sido capaces de lograr metas estimulantes.

- **Asegurar el apoyo y compromiso de los participantes antes de iniciar el trabajo.** Una vez determinada la meta y asumido que el trabajo en equipo es la mejor opción disponible, es necesario comunicar a todos los miembros del equipo los objetivos que se persiguen y lograr que sean asumidos. Es preferible un plan elaborado medianamente pero que cuenta con la aceptación y "compromiso" de los colaboradores que el mejor plan técnicamente establecido pero que cuente con la oposición de sus ejecutantes. No se sabe en que punto del plan surgirá una dificultad que impedirá seguir adelante.

El compromiso de los colaboradores viene dado en gran medida por un entendimiento y una comprensión del mismo. En ocasiones habrá que gastar muchas energías explicando repetidamente lo que se quiere hacer, su utilidad y los beneficios que vamos a lograr con ello.

- **Determinar las tareas, objetivos y responsabilidades que deban realizar cada uno de los miembros del equipo.** Las tareas a realizar, al igual que los objetivos, deben ser claras y concretas sujetas a un plazo de realización y debidamente sincronizadas con las del resto del equipo.

Es importante que los miembros del equipo, aunque estén atentos a su tarea, no pierdan de vista el "objetivo global" que une al grupo así como su contribución al mismo.

- **Establecer un sistema de medición que permita evaluar el progreso de los integrantes del equipo y valorar los resultados finales alcanzados.** Si no tenemos un sistema de medida, si carecemos de un mínimo control, no sabremos nunca el valor de nuestros resultados, ni los progresos que como equipo estamos realizando. A tales efectos, es necesario determinar cuantitativamente no sólo el objetivo final a lograr, sino también las fases intermedias que nos permitan seguir la evolución.
- **Favorecer el riesgo y la creatividad.** Cuando se ignora o se sanciona al que ha corrido un riesgo, o cuando los esfuerzos creativos son anulados, amenazados, ridiculizados o robados, entonces la energía creativa de las personas desaparecerá de forma inmediata.

Las personas necesitamos y agradecemos el reconocimiento, el elogio sincero y la recompensa. Por ello, si queremos que el equipo madure y con él las personas que lo integran, se precisa que se asuman riesgos y que se fomente la creatividad.

- **Potenciar la cooperación sobre la competencia.** Es necesario que los miembros del equipo sientan que están participando en un proyecto atractivo, bajo la guía de una visión común hacia la cual deben aunar sus esfuerzos.

A tales efectos, el jefe de equipo debe potenciar la cooperación frente a la competencia, debe tratarse de que los miembros del mismo "respalden" el proyecto en vez de formar oposición y ponerles obstáculos.

La responsabilidad, la lealtad y el orgullo de equipo, así como la organización, están en relación directa con la aceptación, la cooperación y la de compartir valores por los que un grupo se rige.

Para ello, es bueno elogiar y felicitar cuando los miembros lo merecen así como ilusionar y animar cuando surgen dificultades.

- **Mantener informados a todos los miembros implicados en el proceso de la evolución del proyecto.** Los miembros del equipo requieren de una permanente información que les indique el progreso que van logrando tanto a título individual como en equipo.

A tales efectos, es conveniente que además de suministrar la correspondiente información escrita se mantengan contactos personales o en grupo para detectar desviaciones y tomar posibles medidas correctoras.

Los puntos de referencia intermedios sirven además para "motivar" a los miembros del equipo suministrándoles feedback y orientación.

- **Repartir éxitos y fracasos.** Finalizado el trabajo es necesario comparar las previsiones establecidas con los resultados finales obtenidos sacando las oportunas conclusiones y adquiriendo experiencia para nuevos proyectos.

Lo importante de esta fase es aprender de los errores. Estar siempre dispuestos a admitir que nos hemos equivocado, que algo podíamos haberlo hecho mejor. Un intercambio de opiniones abierto y sincero es lo más valioso que un equipo puede hacer una vez terminado un trabajo siempre y cuando los miembros consideren van a ser bien recibidos y las autocríticas no van a ser utilizadas en su contra.

6.9. Cómo boicotear el trabajo en equipo

Es bueno saber también cómo se puede boicotear el trabajo en equipo, no tanto para hacerlo nosotros, sino sobre todo, para saber cuando otros lo puedan estar utilizando con nosotros.

Las formas más habituales de boicoteo del trabajo en equipo son las siguientes:

- Ante una propuesta, presentar siempre la opuesta, para concluir que el término medio (aunque no se sepa en qué consiste) representa la mejor opción.
- Indicar que vamos demasiado deprisa, que hay que ir más despacio, que no se puede digerir lo que estamos realizando,...
- Pedir más, y más, y más información, con la finalidad de entretener y dar largas al planteamiento. Esta es muy habitual.
- Poner la situación en duda con expresiones tales como "no lo vemos muy claro" o haciendo preguntas valorativas que hagan dudar al grupo.
- Defender el que se establezca un comité. También muy habitual.
- Evitar la discusión del problema, argumentando que el asunto no está lo suficiente maduro, que faltan elementos de juicio o que su implantación podría originarnos múltiples problemas.
- Posponer la decisión hasta consultar a un experto. Cuando tengamos la opinión del experto utilizarla según nuestra conveniencia.

Habilidades Directivas

- Agradecer efusivamente al que ha presentado un proyecto o efectuado una propuesta, pero no hacerle ni caso. Aparcar la situación.
- Dejar para una próxima reunión... Que no se tratará nunca.
- Formar coalición con otros que colaboren en nuestra postura contra la propuesta presentada.