

El trabajo en equipo

Autor: Lynda N. Meléndez

Fecha de publicación: 16/05/06

1. INTRODUCCIÓN

El tema del trabajo en equipo ha empezado a tratarse en cursos y talleres desde hace un poco más de una década, sin embargo, desde hace mucho tiempo la humanidad viene desarrollándose y creciendo a través de él. Antes de las grandes industrias, ya el mundo se movía a través de los equipos, donde, para realizar una tarea determinada, se organizaban pequeños grupos, se elegía o designaba un líder y cada cual desarrollaba tareas acordes con sus capacidades.

Con el desarrollo de las grandes industrias, el modo de trabajo cambió, con la ayuda de máquinas y procesos llamados "en línea", un solo empleado podía hacer muchas más cosas que su equivalente artesanal, haciendo el trabajo muy especializado, de esta manera, los trabajos empezaron a realizarse por grupos funcionales, dedicados exclusivamente a una labor muy específica.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, este estilo de hacer las cosas empezó a colapsar, fundamentalmente porque cada persona estaba enfrascada en su tarea, pero no se miraba el ambiente, ni hacia dentro, ni hacia fuera, así que cada uno cumplía con lo suyo, y no se preocupaba por lo que hacían los demás.

Esto ocasionó muchos problemas a las organizaciones y llevó a que los directivos pensarán en una manera diferente de hacer las cosas. Se dieron cuenta que independientemente de la tarea realizada, cada persona podía aportar soluciones a otras personas que realizarán tareas diferentes y cambió su orientación, de nuevo, como hace muchos años, a los equipos, es decir, a reconocer la importancia de las personas en sí.

Un equipo no debe confundirse con un grupo, no son lo mismo. Un grupo es una serie de personas que forman un conjunto, es decir, un grupo es una reunión de personas que hacen algo juntos, puede ser asistir a un concierto. Un equipo, en cambio, además de ser un grupo de personas, están organizadas con un propósito, esto quiere decir, tienen un objetivo en común.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE UN EQUIPO?

Existen muchas diferencias entre el trabajo individual y el trabajo en equipo, cada una tiene características ventajosas, como veremos a continuación:

El trabajo individual

Las características ventajosas del trabajo individual se resumen en dos: los efectos psicológicos y los efectos prácticos.

El efecto psicológico se refiere a que el trabajo individual estimula el sentimiento positivo de la realización personal y proyecta al mundo a la persona que lo realiza. Todos nos sentimos orgullosos cuando hacemos un trabajo bien hecho y que es reconocido por las personas que nos rodean, de tal forma que cuando necesitan algo que nosotros podemos hacer, nos recomiendan por el buen trabajo que hacemos.

Los efectos prácticos se refieren a que es más fácil dividir las tareas en partes pequeñas que pueda realizar una sola persona, y así evaluar si cada uno hizo bien lo que tenía que hacer.

El trabajo en equipo

La principal ventaja del trabajo en equipo está en la búsqueda de resultados en conjunto. En este sentido, podemos clasificar tres tipos de efectos: efecto social, efecto aditivo y efecto factorial. Vamos a definir cada uno de ellos.

El efecto social es el resultado consecuente de interactuar con otras personas, los seres humanos tendemos a interrelacionarnos, porque no podemos satisfacer todas nuestras necesidades solos, necesitamos a los demás para lograr obtener todo lo que necesitamos.

El efecto aditivo se refiere al enriquecimiento que se tiene tanto en calidad como en cantidad, de los recursos de que se dispone, gracias a la diversidad que tiene cada persona. Todas estas capacidades juntas, se complementan unas a otras y hay crecimiento para cada una de las partes.

El efecto factorial se logra cuando hay sinergia, es decir, cuando la interacción entre los diferentes miembros del equipo se hace de forma positiva y el resultado es que el aporte de todo el equipo supera la simple suma de los aportes individuales.

Otra forma de explicar las ventajas del trabajo en equipo, se resume en las siguientes razones:

- Los equipos aumentan la productividad. Las actividades que se realizan en equipo son menos costosas que las que se desarrollan de manera individual o por la simple distribución de tareas muy específicas.
- Los equipos mejoran la comunicación. Cuando se realizan tareas en un equipo determinado, hay mayor interacción entre los participantes y se comparte información. Estas son mejores herramientas para la distribución de tareas que se van complementando.

- Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer. Cuando las personas se reúnen por afinidad de tareas, es decir, en grupo, no alcanzan a lograr los resultados que se pueden obtener cuando estas metas son trabajadas por personas con diferentes conocimientos y habilidades, que se integran y complementan.
- Los equipos aprovechan mejor los recursos. Esto se da porque los recursos, siempre tan escasos, se comparten y se usan de una forma más inteligente.
- Los equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas. Cada persona tiene una dimensión del problema a resolver diferente a los demás y también tiene una forma única de resolverlos, al interactuar, pueden combinar soluciones y lograr mejores resultados.
- Los equipos generan decisiones de alta calidad. Al compartir formas de ver las cosas y vías posibles para solucionar problemas, es más fácil decidir sobre las alternativas que se plantean para cada situación.

En lo personal, ¿qué obtenemos al trabajar en equipo? Los seres humanos somos seres sociales, necesitamos de los otros para poder vivir, es así que de los otros conseguimos: afecto (cuando no se tiene afecto, apenas si se vive); afiliación (necesitamos sentir que pertenecemos a alguna clase de club, tribu o cualquier otro nombre); reconocimiento (el reconocimiento nos ayuda a tener una visión de nosotros mismos); intercambio de ideas (aprendemos más rápido cuando aprendemos de otras personas); por último, el valor personal (nos vemos a nosotros mismos en el espejo de otras personas).

3. ¿CÓMO FUNCIONAN LOS EQUIPOS?

Para tener una mejor comprensión del funcionamiento de los equipos, vamos a ver cómo se desarrollan. En general, el proceso de desarrollo pasa por cinco etapas: Formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y conclusión. Cada equipo pasa por todas estas etapas, en ese mismo orden o en uno diferente.

Etapas de formación

Esta primera etapa sucede cuando un grupo de personas se unen para sacar adelante un objetivo. En muchas ocasiones, apenas se conocen entre sí y no saben lo que se espera de ellos ni cómo deben realizar su tarea. En esta parte, todos los miembros del equipo tienen una buena actitud, empiezan a conocerse y a compartir información y se comienza a sentir confianza y comodidad con los otros integrantes. Además, cada persona llega con sus problemas, con sus intenciones, que pueden llegar a generar conflicto con los problemas y las intenciones de sus compañeros.

Etapas de tormenta

A la etapa donde empieza a surgir el conflicto, se le denomina tormenta y ocurre cuando empiezan a surgir desacuerdos entre los miembros del equipo. El trabajo en equipo implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos, conciliar otros. En esta etapa también salen a flote los desacuerdos sobre los procedimientos y los roles de cada uno de los participantes. Aquí no son muy placenteras las relaciones interpersonales. El conflicto no es malo por sí mismo, a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos, el asunto es no centrarse solamente en las diferencias individuales.

Etapas de establecimiento de normas

En esta etapa, los miembros empiezan a sentirse parte del equipo con más fuerza que al principio, desarrollándose un sentido de unión. Se corre el riesgo de que los integrantes, empiecen a callar sus comentarios para no sentirse censurados por no estar "jugando en equipo", para evitar esto, es necesario tener clara la forma de discutir cada una de las alternativas y de las decisiones que se tomen. Las normas que se establecen son aquellas relacionadas con la regulación de la conducta de los miembros del equipo, sobre el logro de los objetivos y la resolución de problemas personales.

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 hacia el equipo.

Habiendo visto las diferentes etapas por las que atraviesa un equipo, veamos ahora uno de los procesos más importantes que se desarrollan a lo largo de todas las etapas: la socialización.

La socialización se da cuando cada uno de los miembros de un equipo aprende la forma de ser que se necesita para ser o continuar siendo miembro de un equipo. Esta socialización se da en tres partes: anticipación, adaptación y aceptación.

En la etapa de anticipación los futuros miembros de un equipo se imaginan cómo será pertenecer a ese equipo, cómo será cada una de las personas que lo integran, cómo se darán las relaciones, qué se considerará aceptable y qué no.

En la etapa de adaptación, los participantes se ven envueltos por las actividades cotidianas del equipo y es cuando se desarrollan las relaciones interpersonales y se adoptan los diferentes roles que cada uno va a desempeñar.

Por último, viene la etapa de aceptación, en ella, cada uno cumple con su rol y la conducta esperada dentro del equipo. Aquí se fortalecen los vínculos con los otros integrantes y crece el sentimiento de compromiso.

A la par con la socialización, está la influencia y el poder que puedan tener unos miembros respecto a otros. Se han identificado cinco bases de este poder: de recompensa, de coerción, de referente, experto y legítimo.

El poder de recompensa se da cuando uno de los miembros está en capacidad de ofrecer a los otros miembros algo que ellos quieren o necesitan, por ejemplo, el reconocimiento y la aprobación social.

El poder coercitivo viene de la capacidad que tenga uno de los miembros para castigar, por ejemplo, las amenazas de expulsar a alguien del equipo.

El poder de referente lo tiene aquel a quien los otros miembros respetan y quieren, lo tiene aquella persona a quien todos quisieran imitar o con quien prefieran relacionarse.

El poder de experto está asociado con el conocimiento, con habilidades especiales y capacidad para ciertas cosas.

El poder legítimo tiene que ver con quien tiene autoridad, este derecho viene de un nombramiento o de una elección como líder del equipo. Aquí, el poder que tiene sobre los otros, no viene de características personales, sino del papel que cumple en el equipo.

Por su parte, la influencia se ejerce por medio de estrategias, algunas de ellas relacionadas con el tipo de poder que tienen. Estas estrategias se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Estrategias de influencia

Razón	Usar hechos y datos para apoyar y desarrollar argumentos lógicos,
Amistad	Usar la manipulación de la impresión, adulación y crear buena voluntad.
Coalición	Movilizar a los demás para unir fuerzas.
Negociación	Usar la negociación para intercambiar beneficios y favores.
<u>Asertividad</u>	Usar la fuerza directa.
Autoridad más alta	Ganar el apoyo de niveles más altos en una organización.
Sanciones	Uso de premios y castigos.

Fuente: Manz, Charles, Sims, Henry Jr. y Stewart, Greg. "Trabajo en equipo y dinámica de grupos". Ed. Limusa Wiley. México: 2003 pp.114.

Cada tipo de estrategia tiene tanto beneficios como problemas, ya que pueden alterar el clima del grupo, pueden generar desconfianza, agresión o confrontación. Estos problemas pueden ser superados si las reglas del equipo están orientadas a la solución positiva de las diferencias.

Lo anterior nos lleva a tratar el tema del conflicto al interior de un equipo de trabajo. Algunos equipos pareciera que en lugar de lograr metas y resolver problemas, se dedican a crear más problemas de los que se pueden resolver. Algunos conflictos nacen de la incompatibilidad de caracteres y rara vez pueden terminar en algo benéfico. Otros vienen de las diferentes metas y diferentes percepciones que tiene cada miembro de un equipo, tanto para sí como para el equipo. En todos los equipos se dan ambos tipos de conflicto, generalmente, el conflicto de tipo afectivo se da en la etapa inicial y el conflicto de tipo cognitivo se da cuando el equipo está encaminado a la consecución de su objetivo.

Cada equipo tiene diferentes formas de solucionar sus conflictos. Una de estas formas es la evasión, que consiste en negar las diferencias y dejar pasar. Otra solución es la imposición, es decir, cuando uno de los miembros es obligado a cambiar de posición. Otro método es el acuerdo, donde se requiere que quienes tienen el conflicto hagan concesiones. Un último método es la negociación integradora, que busca encontrar una solución donde todos ganen.

En todos los equipos surgen diferentes formas de liderazgo. Cada persona dentro de un equipo, puede manifestar su liderazgo en algún momento. Para resumir, hemos identificado cuatro formas de manifestación: el fuerte, el negociador, el héroe visionario y el superlíder.

El fuerte es aquel que imparte órdenes e instrucciones a los demás miembros del equipo, este tipo de líder produce sumisión y se basa en el miedo.

El negociador es aquel que crea una relación de intercambio y está orientada a la entrega de recompensas, materiales o simbólicas, a los demás miembros. Genera una sumisión deliberada en busca de la recompensa.

El héroe visionario es un líder inspirador, carismático, tienen gran capacidad de comunicación y logran transformar las expectativas de los miembros del equipo.

Por último, el superlíder se enfoca en el desarrollo y crecimiento de los demás miembros del equipo, es un líder que fomenta la iniciativa y la responsabilidad del grupo.

Otra forma de clasificar los diferentes estilos de liderazgo y su influencia, es la que cataloga a los líderes como opresor, constructor de poder, con y sin delegación de autoridad.

El líder opresor utiliza la coerción y el castigo, toma decisiones sin consultar al equipo, genera sumisión y escepticismo, lo que lleva a que el equipo se dócil a los intereses del líder.

El líder que no delega su autoridad impone sanciones y se distancia de su gente, esto lleva a que al equipo le falte dirección y exista la lucha de poderes, creando equipos enemistados.

El líder que delega poder es colaborador, moldea, extiende límites. A este líder el equipo le responde con autodirección y propiedad. El resultado es un equipo con autoliderazgo, ya que controlan el trabajo que se hace y cómo se lleva a cabo.

El líder constructor de poder guía, motiva, refuerza, en otras palabras, construye una cultura. Con un líder de estas características, los integrantes del equipo desarrollan sus habilidades y aprenden, dando como resultado equipos autodirigidos que controlan la forma en que se hace el trabajo.

4. ¿QUÉ SE REQUIERE PARA TRABAJAR EN EQUIPO?

Para trabajar en equipo se requieren cinco características básicas: actitud, solidaridad, comunicación, colaboración y logro. Vamos a verlas en detalle.

Actitud

La actitud es el requisito más importante y, tal vez, el más invisible. Implica un cambio en la forma de pensar que hemos desarrollado a través del tiempo, es decir, cambiar la mentalidad del trabajo individual al positivismo hacia el trabajo colectivo, orientado al bien común, sin dejar por esto de buscar su propia realización, su bienestar y su proyección como ser humano, simplemente ha de orientarse a aportar sus conocimientos y habilidades al logro de metas en colectivo.

Solidaridad

Aquí la solidaridad es entendida como la forma de comprender a las otras personas, conocerlas y tomar acción para enfrentar las debilidades y necesidades de los otros integrantes del equipo.

Comunicación

La comunicación dentro de un equipo de trabajo debe permitir el libre intercambio de conocimientos, de información, opiniones, sentimientos, reacciones, etc. Aquí es importante resaltar que el mensaje que se transmite debe ser completo, suficiente para poder avanzar en la toma de decisiones, pero así mismo, debe ser concreto y se deben utilizar términos que manejen todas las personas del equipo, para que a todas llegue el mensaje que se quiere transmitir. Aparentemente es un requisito obvio, pero está condicionado por barreras tanto físicas como emocionales. Es decir, si las reuniones del equipo se hacen en un lugar con mucho ruido, puede afectar la comunicación efectiva. Igualmente, si uno de los miembros sólo quiere escuchar de determinado tema o a determinada persona, también es una barrera a la comunicación. Es importante añadir el tema de la retroalimentación, que consiste en verificar que el mensaje que se ha transmitido ha sido entendido satisfactoriamente, es decir, lograr que las otras personas logren entender, aceptar y hacer algo con la información que se acaba de recibir. En este sentido, la información deberá ser descriptiva, concreta, adecuada, útil, solicitada, oportuna y correcta.

Colaboración

Esta es una consecuencia de la solidaridad. Implica trabajar con los otros, permite eliminar las barreras que se puedan presentar entre los miembros, crear un ambiente de mutua ayuda, todo esto para lograr los objetivos que el equipo se haya planteado.

Logro

Todo equipo tiene unas metas, unos objetivos que cumplir, así que todos los miembros deben estar orientados a la consecución de dicho fin. Esta situación sería ideal si, además de conseguir los objetivos y metas del equipo, cada miembro obtiene logros específicos que lo ayudan a desarrollarse en lo personal.

5. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA UN EQUIPO?

La estructura tiene varias partes: la persona, el grupo, el equipo, la tarea social, el desarrollo personal, la estructura formal, la estructura informal y la interacción de las estructuras.

Las personas son la parte fundamental del equipo. Cada uno de los miembros aporta conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades. Así mismo, sus debilidades, sus necesidades, aportan también al equipo. Las personas somos seres integrales, todos llegamos a los equipos con nuestras imperfecciones y nuestras cualidades, y ese conjunto único que es cada ser humano, es fundamental para que cualquier propósito se lleve a cabo.

De grupo hablamos cuando nuestras debilidades pueden ser alimentadas por las fortalezas de otros. En cada persona podemos encontrar alguna característica que nos pueda ayudar a crecer y a ser mejores personas en todos los aspectos de la vida.

Cuando ese grupo de personas tiene un número limitado de miembros y tiene, además, un objetivo en común, unas labores específicas y coordinación de tareas y personas, estamos hablando de un equipo.

La proyección del objetivo hacia la sociedad, es lo que aquí hemos denominado la tarea social. Los estudios demuestran que entre más alta es la proyección hacia la sociedad, es más estimulante el trabajo que se hace al interior del equipo.

Este objetivo a alcanzar, deberá permitirle a cada integrante el desarrollar sus propios potenciales, que a la vez se verá reflejado en el desarrollo y crecimiento de los logros del equipo.

Los equipos acostumbran a definir una estructura, que llamamos estructura formal. En ésta se ve plasmada la interacción de los integrantes, los diferentes roles que asumen, el líder elegido o nombrado y la forma en que se debe dar la toma de decisiones y la distribución de tareas.

Adicionalmente, los equipos desarrollan una estructura informal, es decir, la forma en que se da la comunicación y la interacción entre los integrantes de cada equipo, es lo que determina su estructura informal.

Estas dos estructuras, si bien pueden ser complementarias y ayudar al equipo a conseguir sus objetivos, también puede tener el efecto contrario, dado que en determinadas circunstancias estas estructuras chocan entre sí.

6. ¿CUÁLES SON LOS ROLES DENTRO DEL EQUIPO?

Hemos dicho que cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo. Lo usual es que cada persona asume un rol según su personalidad. Hasta el momento, no existe una clasificación de roles con los que todos los teóricos estén de acuerdo, sin embargo, se puede intentar la siguiente clasificación: moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador.

El moderador dirige, coordina, orienta, motiva y controla a los otros integrantes, dependiendo de quien asuma este rol, 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 asuma el rol de moderador.

El creativo sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas.

El relacionista cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.

El evaluador es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando éste se dispersa y evaluar tanto los resultados como los procedimientos.

7. ¿QUÉ PROBLEMAS SE PRESENTAN EN UN EQUIPO?

Los problemas que se presentan en cualquier situación, no son malos por sí, simplemente demuestran que la situación está en evolución. Así mismo, los problemas que se presentan en un equipo, vienen a demostrar que el equipo está vivo y lo que hay que hacer es encontrar la forma de manejar la situación que nos está generando conflicto. Lo importante es enfocar el problema, no en el problema en sí, sino en la forma de solucionarlo.

Uno de los primeros problemas que se presentan está en la selección de las metas y los objetivos del equipo. Algunos objetivos son cuestionados por el resultado esperado: nadie cree que lo que se plantea se pueda realizar. Otros no son claros: nadie entiende qué es lo que se busca ni cómo realizarlo.

Otro problema frecuente es que las tareas no están bien definidas, se convierte en un "chicharrón" que nadie quiere tener, o, por el contrario, hay varias personas interesadas en realizar dicha actividad y se genera lo que se llama "guerra de territorios".

Adicionalmente, la forma en que los equipos determinan cómo se deben tomar las decisiones es fundamental para el éxito. Existen varias formas de decidir: por consenso, por mayoría, por minoría (subcomités), promedio, expertos, y por dominio autoritario con y sin discusión. Cada una de estas tiene sus ventajas y desventajas y se pueden utilizar dependiendo de la dinámica del equipo o de situaciones particulares.

La forma en que se establecen los procedimientos también puede convertirse en un problema. Algunos equipos establecen una serie de procedimientos para realizar cada una de sus actividades que no ayudan al equipo a lograr sus objetivos. La meta a lograr es el punto que debe estar en la mira a la hora de definir la forma en que deben hacerse las cosas.

Por último, y no por eso menos importante, están los problemas relacionados con las relaciones interpersonales. En la etapa de formación de los equipos, los integrantes quedan sorprendidos por las personalidades de los demás integrantes y surgen las diferencias personales. En general, las personalidades se pueden agrupar en cuatro clases, trate de identificar en qué cuadrante se encuentra:

Analítico	Exigente
Valor clave: trabajar con las circunstancias existentes para promover la calidad en productos y servicios.	Valor clave: configurar el entorno superando las resistencias para obtener resultados inmediatos.
Orientación: pensamiento.	Orientación: acción
Tiempo: pasado	Tiempo: presente
Afable	Expresivo
Valor clave: cooperar con otros, procurar que la gente se sienta incluida y cómoda con el proceso.	Valor clave: configurar el entorno y promover la alianza entre los otros para generar entusiasmo por los resultados.
Orientación: relaciones	Orientación: intuición.
Tiempo: depende de con quién estén en el momento	Tiempo: futuro

Fuente: Robbins, Harvey y Finley, Michael. "Por qué fallan los equipos". Ediciones Granica S.A. Barcelona: 1999 pp.80

Ahora, independientemente de la personalidad, existen algunas personas que hemos de catalogar como "difíciles":

- Los insufribles. Son personas muy inteligentes, creativas y arrogantes. Quieren que todo el mundo les ponga atención, pero ellos no escuchan a nadie.
- Los fanfarrones. Son personas que hablan mucho, todo el tiempo, siempre están distrayendo a las otras personas del grupo y controlan todas las actividades del grupo.
- Los mocosos. Son los que esperan que todo se les de sin aportar nada al equipo. Esperan que otros lideren, que otros sean voluntarios, que otros sean los que corran los riesgos.
- Los ángeles siniestros. Generalmente entorpecen el trabajo de otros de una de cuatro formas diferentes: actúan como locos por algún problema personal; actúan impulsados por un odio antisocial; no tienen problemas en cruzar las barreras de la ética; y el que pone sus objetivos personales por encima de todas las reglas y políticas.

8. LOS MANDAMIENTOS DE LAS REUNIONES DE LOS EQUIPO DE TRABAJO

Para minimizar los problemas antes mencionados, es recomendable tener en cuenta los siguientes mandamientos:

Pare la oreja. Escuche atentamente lo que dicen los demás. No meta la cucharada. No interrumpa cuando otros están hablando. No cuchichee. No haga comentarios particulares con sus compañeros. Láncese al ruedo. No tema expresar sus propias opiniones. Usted siempre tiene algo que aportar. Sea claro como el agua. No tema expresar desacuerdos, hágalo serenamente. No se crea sabelotodo. No trate de imponer a toda costa su punto de vista; acepte el aporte de los demás. No sea latoso. Sea breve en su intervención, no haga discursos. Vaya al grano. Centre su aporte en el tema de discusión y en los objetivos que el equipo se ha propuesto.

Bibliografía

- Cuervo Castañeda, Mario. *El trabajo en equipo y la sinergia*. Instituto FES de liderazgo. Cali, Colombia: 1991.
- Finley, Michael y Robbins, Harvey. *Por qué fallan los equipos*. Ediciones Granica S.A. Barcelona: 1999.
- Manz, Charles, Sims, Henry Jr. y Stewart, Greg. *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. Editorial Limusa Wiley. México: 2003
- Senge, Peter. *La danza del cambio*. Grupo editorial Norma. Colombia: 2000