

Qué es un Equipo de Trabajo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **SINERGIA**.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo de trabajo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

SINERGIA

1 + 1 = 3

Alcanzar esta sinergia es **un objetivo fundamental** de un equipo de trabajo. No puede implementarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

¿Qué hace a un equipo de trabajo diferente a un grupo de trabajo? ¿Se tiene un equipo de trabajo solamente porque un grupo de personas trabajan juntas para conseguir algo? Hay grupos que no son en realidad un equipo de trabajo (y tal vez no necesiten serlo) porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Por ejemplo, los grupos "ad hoc" pueden ser formados para trabajar en una sola reunión, o en proyectos de corta duración. O los "grupos focalizados" que son reunidos con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos.

Tales grupos no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo de trabajo es preciso que se tenga un objetivo común. Y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. **No hay equipo, sin meta compartida.**

BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño es que mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.

Una razón para el mayor éxito de las organizaciones que desarrollan el trabajo en equipo, frente a las que lo hacen de forma poco significativa, está relacionada con los entornos actuales caracterizados por la incertidumbre, la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios de todo tipo (tecnológicos, culturales, financieros, sociales, políticos...). Esto exige trabajar con estructuras más ágiles y horizontales donde el equipo de trabajo adquiere un papel central.

Los beneficios que el trabajo en equipo puede ofrecer son incuestionables, y se debe a varios factores.

En primer lugar un grupo de personas, trabajando estructuradamente como un equipo de trabajo, puede alcanzar lo que hemos denominado sinergia, lo que significa que el resultado global alcanzado por el equipo de trabajo es superior a la suma de los resultados que obtendrían sus componentes trabajando individualmente. Esta sinergia puede darse, bajo ciertas condiciones, tanto en la solución de problemas como en lo que respecta a la toma de decisiones.

Pero hay otra razón que explicaría el éxito de estas organizaciones. Mediante un equipo de trabajo se procura la motivación y el compromiso de los individuos. De hecho, una mayor participación en la toma de decisiones, por ejemplo, aumenta la implicación de los participantes con la decisión adoptada. Es más fácil que los ejecutantes de una decisión pongan más empeño en su realización si ellos mismos han intervenido en la producción de alternativas y en la elección final de la que se acometerá.

La importancia de los equipos de trabajo se puso de manifiesto con la implantación de los círculos de control de calidad, posteriormente llamados círculos de calidad. En 1962 se comienza a aplicar el concepto y, para 1964, la Toyota Motor Company implanta y desarrolla estos particulares grupos de trabajo que permitirían a Japón, a la postre, llegar a altos niveles de excelencia en las décadas de los 70 y 80.

Pero aquellos círculos de calidad, en opinión de muchos, se crearon más para motivar al personal que para reducir costes.

Así, tenemos dos razones más que explican la importancia de estructurar equipos de trabajo: el factor motivacional, y de compromiso con la organización que se opera en el personal participante; y la aplicación de las capacidades y habilidades de los individuos, que permite generar sinergia a través del equipo de trabajo.

CONDICIONES PARA EL ÉXITO DEL EQUIPO DE TRABAJO

La valoración de los equipos ha ido en aumento hasta el punto de pasar, de una estrategia de motivación y de resolución de problemas, a darles capacidad para tomar decisiones, planificar y conducir los mismos procesos de los que son protagonistas. El hecho es que las modalidades que puede adoptar un equipo de trabajo se han ido ampliando, desde los más conocidos círculos de calidad.

En la actualidad, incluso se habla de "implementación del proceso de equipo" como medio para generalizar, coordinadamente, en la organización esta forma de trabajar. Esta óptica exige la combinación de las distintas modalidades existentes de suerte que comprometa a toda la organización, desde la base operativa, hasta la alta dirección.

Y de hecho el contexto organizacional es fundamental para el éxito de los equipos de trabajo. Así es preciso:

- Que los sistemas de gestión de las personas y en general las políticas de recursos humanos sean consistentes con las características del trabajo en equipo.
- Que el diseño organizacional apoye al trabajo en equipo, permitiéndoles interactuar, facilitando los flujos de información, la coordinación y los recursos necesarios.
- Que al cultura de la organización valore el trabajo en equipo.

Ventajas del Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo

El Trabajo en Equipo es una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño. Mantienen, participando en equipos de trabajo, a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.

Los beneficios que el trabajo en equipo puede ofrecer son incuestionables, y se debe a varios factores.

En primer lugar un grupo de personas, trabajando estructuradamente, puede alcanzar lo que se denomina **sinergia**, lo que significa que el resultado global alcanzado por el grupo es superior a la suma de los resultados que obtendrían sus componentes trabajando individualmente. Esta sinergia puede darse, bajo ciertas condiciones, tanto en la solución de problemas como en lo que respecta a la toma de decisiones.

Pero hay otra razón que explicaría el éxito de estas organizaciones. Mediante los equipos se procura la motivación y el compromiso de los individuos. De hecho, una mayor participación en la toma de decisiones, por ejemplo, aumenta la implicación de los participantes con la decisión adoptada. Es más fácil que los ejecutantes de una decisión pongan más empeño en su realización si ellos mismos han intervenido en la producción de alternativas y en la elección final de la que se acometerá.

De forma resumida, se exponen a continuación algunas de las ventajas más significativas del trabajo en equipo

- **Más motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- **Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

La valoración de los equipos ha ido en aumento hasta el punto de pasar, de una estrategia de motivación y de resolución de problemas, a darles capacidad para tomar decisiones, planificar y conducir los mismos procesos de los que son protagonistas. El hecho es que las modalidades de equipos de trabajo se han ido ampliando, desde los más conocidos círculos de calidad.

En la actualidad, incluso se habla de **“implementación del proceso de equipo”** como medio para generalizar, coordinadamente, en la organización esta forma de trabajar. De hecho, esta óptica exige la combinación de las distintas modalidades existentes de suerte que comprometa a toda la organización, desde la base operativa, hasta la alta dirección.

Características de los Equipos Eficaces

Los equipos eficaces deben tener ciertas características:

- **Liderazgo.**

Los líderes de los equipos eficaces deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

- **Metas específicas, cuantificables.**

Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

- **Respeto, compromiso y lealtad.**

El respeto mutuo entre los miembros del equipo es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

- **Comunicación eficaz.**

Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben las personas actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo?. ¿Qué es correcto y qué es incorrecto?. ¿Cómo lo puedo hacer mejor?. ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?.

- **Aprendizaje y Mejora.**

¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

- **Pensamiento positivo.**

Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprobación.

- **Reconocimiento.**

El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación,... En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

- **Valoración del trabajo en equipo.**

Los equipos eficaces son aquellos cuyos miembros comprenden los principios asociados al trabajo en equipo. Ellos y ellas aprecian sus beneficios tanto para los componentes del equipo como para la organización.

Fases de Desarrollo del Trabajo en Equipo

Para situarse las fases de desarrollo del trabajo en equipo pregúntese: ¿He sentido incomodidad al iniciar un proyecto en un contexto de trabajo en equipo? Si dirigía el equipo ¿He percibido, al principio, que la autoridad era cuestionada? ¿Ha habido momentos en los que he pensado que, en lugar de avanzar, el equipo retrocedía? ¿Han surgido conflictos en un grado tal que he pensado que el equipo no iba a alcanzar, ni de lejos, los resultados esperados? ¿Me he desanimado por ello?

Son estas cuestiones habituales del trabajo en equipo. Trabajar en equipo y, aún más, dirigirlo no es fácil. Requiere de capacidades y habilidades concretas y, también, de la comprensión de los **procesos del equipo**, donde es necesario conocer que **un equipo de trabajo transita por distintas fases antes de ser verdaderamente eficaz**. En 1965, **Bruce Tuckman** formuló un **modelo de desarrollo de los equipos de trabajo**, proponiendo que los equipos recorren **distintas etapas** de desarrollo: **Formación – Agitación– Normalización – Realización** (*Forming – Storming – Norming – Performing*).

En el trabajo en equipo, todos los grupos pasan por esas fases, de las hay que ser conscientes y, consecuentemente, llevar a cabo una gestión adecuada de cada una de ellas.

Más adelante, en 1977 el "Modelo de Tuckman" fue revisado por este autor, añadiendo al trabajo en equipo la fase de Terminación (Adjourning), relacionándola con aquellos grupos que finalizan el proyecto y se disuelven.

Fases de Desarrollo del Trabajo en Equipo

En la primera fase de desarrollo del trabajo en equipo, la de **FORMACIÓN**, las personas se encuentran y comienzan a convertirse en un equipo. Sus conductas, impulsadas por los **sentimientos de ansiedad, excitación, y/o dependencia** pueden provocar ciertos problemas que serán resueltos a medida que el equipo madura.

Los componentes del grupo pueden sentirse impacientes por participar y buscar comprometerse con nuevas actividades y tareas; ansiosos con relación a la consecución de los objetivos del equipo, o por trabajar con personas que no conocen;

dependientes, al no tener seguridad sobre si sus aportaciones serán realmente valiosas, y a desconfiar del resto de las personas del grupo.



La siguiente fase de desarrollo del trabajo en equipo es la etapa de **AGITACIÓN** (conflicto), donde los miembros del equipo comienzan a desarrollar una **cantidad significativa de actividad**, pudiendo aparecer una sensación de miedo o de inquietud sobre cómo piensan los demás que desarrollan el trabajo. Pueden percibir una disparidad entre las expectativas que tenían sobre el equipo cuando se conformó, y la realidad del mismo cuando el trabajo ya se ha iniciado. Los miembros del equipo pueden sentirse: incompetentes y confusos, al no estar suficientemente seguros acerca de su capacidad para realizar el trabajo asignado; frustrados por los requerimientos que les plantea el equipo y la reacción de los demás ante su desempeño u otros factores. Pueden también experimentar sentimientos negativos sobre el líder del equipo y otros colegas del equipo.

En la fase de **NORMALIZACIÓN**, los integrantes del equipo ya trabajan conjuntamente de manera decidida. Se ayudan unos a otros, en lugar de competir. Han resuelto algunos de sus conflictos y actúan como un equipo. Entonces pueden sentirse abiertos a una retroalimentación constructiva, más cómodos dando y recibiendo retroalimentación así como aceptados por los demás.

En el estadio de **REALIZACIÓN**, última fase de desarrollo del trabajo en equipo, los miembros del equipo han llegado a sentirse cómodos unos con otros y con el proyecto. Se han establecido como una unidad de trabajo eficaz, armonizando sus actividades. El rendimiento del equipo es elevado y cada miembro contribuye al crecimiento del potencial de los otros. En esta fase, por tanto, **el equipo ya alcanza un rendimiento competente**. Entonces, pueden sentirse dispuestos a apreciar las fortalezas de los otros y a aceptar las debilidades de los demás; satisfechos con sus progresos en el trabajo; confiados en la capacidad del equipo y optimistas. El equipo es ahora eficaz, está cohesionado. Es un "equipo ganador". Volviendo a las preguntas del principio, considere que muchas de las dificultades que va a enfrentar cuando se trabaja en equipo son normales. No hay que alarmarse.

Reuniones de Trabajo

Las **reuniones de trabajo** puede definirse como grupos de personas convocadas para trabajar juntas, durante un tiempo determinado, con un objetivo específico.

Destacan dos afirmaciones: "con un objetivo específico" y "durante un tiempo determinado". Son estos dos elementos los que diferencian las reuniones de trabajo productivas de aquellas ineficaces.

Son muchas las reuniones de trabajo que se celebran en una organización. Pero ¿cuántas de éstas discurren satisfactoriamente? ¿Cuántas veces se consiguen los objetivos que se plantearon? ¿Se definen con claridad los objetivos? Los tipos de reuniones de trabajo son:

- De **Información**. Normalmente, una reunión se lleva a cabo con el fin de facilitar o recoger información.

- De **Acción**. Una reunión también puede realizarse con el objeto de actuar sobre la información.
- **Combinación**. También es posible que la reunión tenga como fin compartir información y actuar.

Para llevar a cabo reuniones de trabajo eficaces es preciso tener en cuenta una serie de aspectos en los tres momentos clave:

Antes de las reuniones de trabajo

Una de las maneras de prevenir algunos de los problemas que dificultan el desarrollo de reuniones de trabajo eficaces, es su preparación. Este es el momento de pensar sobre cómo pueden manejarse las situaciones que puedan surgir durante la reunión.

- **Planificar la reuniones de trabajo**. Planificar los aspectos más importantes, incluyendo la identificación del objetivo, participantes, programa de la reunión y su duración.
- **Confeccionar y revisar la agenda**. Quién hará qué, así como conectar con los miembros que han de realizar aportaciones en algún punto del orden del día y asegurar que preparen su intervención.
- **Planear estrategias para equilibrar la participación**. El líder deberá preparar la estrategia a seguir para que la participación sea equilibrada.

Durante las Reuniones de Trabajo

La planificación ya ha sido completada, la convocatoria ha sido enviada y el día de la reunión ha llegado. ¿Qué hay que hacer ahora?

- **Puntualidad**. Llegar temprano. Revisar el espacio físico. Empezar puntualmente es el primer elemento de control a establecer. Con frecuencia se tiene la tendencia a esperar a los rezagados. ¡No hacer eso nunca! Finalizar también puntualmente.
- **Romper el hielo**. Las actividades que sirvan para “romper el hielo” son especialmente efectivas al principio de la formación del equipo y cuando la energía del grupo es baja.
- **Organizar**. No permitir que un elemento informativo se convierta en tema de debate. Una vez que la reunión de trabajo empieza, todos deben prestar el máximo de atención. Nadie debe abandonar la sala, a no ser por un tema realmente urgente. Nadie debe interrumpir el trabajo del equipo. Estas normas deben ser recordadas repetidamente.
- **Revisar la agenda**. Comenzar cada reunión con un breve repaso a los puntos del orden del día. Este es el momento de añadir, eliminar o modificar alguno de sus puntos, así como el tiempo estimado para tratar cada uno de ellos.
- **Estado de los objetivos**. El líder tiene la opción de presentar cuál es el estado actual de los objetivos de la reunión de trabajo, como medio para centrar al grupo y dirigirlo hacia las metas.
- **Solicitar contribuciones**. El líder debe buscar las contribuciones de los participantes a los temas tratados.
- **Clarificar**. Resumir los puntos de acuerdo y clarificar las opiniones opuestas. Se debe estar seguro de que todos entienden lo mismo cuando se expresan las posturas y puntos de vista.
- **Mantener la atención**. Durante las reuniones de trabajo, los asistentes deben estar centrados en el tema que se trate en cada momento. No hay que permitir largas pausas ni discusiones demasiado largas.
- **Resumir y finalizar la reunión**. Resumir los logros alcanzados, las decisiones tomadas, qué temas han sido cerrados, relacionándolos con los objetivos originales. Elaborar el acta de la reunión, que ha de ser breve y operativa.

Después de las Reuniones de Trabajo

Tras una reunión de trabajo, es conveniente plantearse algunas cuestiones que permitan evaluarla con mayor profundidad y establecer acciones de mejora.

- ¿Cómo transcurrió?
- ¿Se ajustó su desarrollo al orden del día?
- ¿Qué hay que hacer para la próxima vez?
- ¿Qué fue bien y qué no tan bien?

Una sencilla lista de verificación de reuniones de trabajo se expone a continuación.

Lista de Verificación de la Reunión

	SÍ	NO
Claridad de la agenda		
Participación equilibrada		
Liderazgo eficaz		
Discusión de perspectivas alternativas		
Comunicaciones abiertas		
Distinción entre opiniones y hechos		
Asignación de tareas		
Resumen y finalización		