

LOS EQUIPOS DE TRABAJO. DEFINICIÓN

UN EQUIPO DE TRABAJO ES UN CONJUNTO DE PERSONAS QUE COORDINADAS POR UNA DE ELLAS, TRABAJAN CON APOYO MUTUO Y COORDINACIÓN PARA LOGRAR UN OBJETIVO COMÚN.

El rol que la persona tiene dentro de un equipo de trabajo es un rol funcional asignado a la tarea que desempeña en relación con los otros miembros del equipo. En un equipo de trabajo cada persona se hace cargo de una parte diferente del trabajo total y cada una de ellas asume la responsabilidad por el éxito del conjunto.

Normas: Vínculos de unión de los roles. Las normas más importantes son las no escritas, las que están en el ambiente: Modos de dirigirse unos a otros, de transmitir la información, proporción de mensajes verbales y no escritos, etc..

Estructura Interna: interacción afectiva y socioemocional. Se trata de los sentimientos, reacciones ante los otros, fuertemente relacionados con el psiquismo humano y las interacciones psíquicas entre unos y otros.

Estructura externa: Observable en el modo de hacer la tarea, la actividad y el ambiente. Las condiciones de trabajo del equipo son muy importantes y fácilmente modificables (no siempre a mejor).

Estructura formal: estructura jerárquica, organizada, funcional, de carácter obligatorio. En este aspecto, ocupa un lugar importante el tipo de equipo del que se trate: comisión, grupo de reflexión, departamento, área,..., para los que la estructura formal es diferente y está claramente delimitada.

Estructura informal: Surge espontáneamente, y no sigue cauces predeterminados ni impuestos.

Dentro de los equipos podemos encontrarnos el denominado equipo de alto rendimiento, que no es más que un equipo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común. Este equipo lo compone un número reducido de personas, que adoptan roles de flexibilidad y que disponen de habilidades para gestionar, con éxito, sus relaciones interpersonales.

Esta última idea de equipo implica realizar una tarea en común y mantener un vínculo interpersonal, una finalidad y una organización. No se concibe un equipo de 1.000 personas; es la característica de pequeño grupo (o, al menos, grupo limitado) la que da propiedad al concepto de equipo.

Las características más importantes de un equipo de alto rendimiento son las siguientes:

- ◆ La existencia de metas claras y explícitas.
- ◆ Coherencia entre las metas y los fines de la organización.
- ◆ Sistemas de reconocimiento del trabajo bien hecho establecidos por la organización.
- ◆ Considerable grado de autonomía.
- ◆ Estabilidad en el tiempo.
- ◆ Integración expresa de dicho equipo en la estructura organizativa.
- ◆ Capacidad de autodisolución, si es necesario.

Un equipo de alto rendimiento puede darse en cualquier actividad humana en la que se trabaje en grupo. Dicho de otro modo: equipos de alto rendimiento, equipos excelentes, podemos serlo todos: desde un círculo de calidad en la empresa, hasta la tuna de una facultad; desde un servicio médico, hasta un equipo de gimnasia rítmica.

El equipo de trabajo no es tanto un punto de partida como uno de llegada: se llega a ser equipo excelente sólo si se trabaja continuamente en las metas, las tareas, los procedimientos y las formas de interdependencia. Es decir, si nos hacemos permanentemente la pregunta, ¿cómo lo estamos haciendo?. No es fácil llegar a ser un equipo excelente. Exige un cambio en las formas de percibir, de pensar, sentir y comportarse de todos sus integrantes; también su de su responsable. Para transformar un equipo conlleva un cambio en el modo de ejercer la dirección por parte del líder o responsable del mismo.

Un líder o jefe de equipo tiene llevar adelante las siguientes tareas para hacer de su grupo un equipo eficaz.

- Comenzar
- Conseguir información
- Dar información
- Clarificar
- Elaborar
- Llegar a una decisión
- Resumir
- Comenzar. Alguien debe dar el primer paso, dar la orden de salida, realizar la pregunta o la afirmación que permita iniciar una dinámica colaboradora.
- Conseguir información: todos los miembros de un equipo deben buscar la información necesaria para realizar adecuadamente las tareas. Los que tienen más experiencia y conocimientos deben ayudar a los más nuevos e inexperimentados.
- Dar información: El jefe de equipo por su nivel puede contar con más información que debe compartir en gran parte o en su totalidad con el resto de los miembros del equipo. Los distintos componentes del equipo deben informar de sus conocimientos, opiniones, preferencias, preocupaciones, miedos, esperanzas...El conocimiento es poder cuando se comparte.
- Clarificar: Las informaciones o los datos reunidos puede que no estén suficientemente claros, desde el jefe de equipo hasta el último componente del mismo se esforzarán por ganar claridad en las ideas. La técnica de preguntas puede ser un buen camino para llegar a la claridad.
- Elaborar: Analizar los datos reunidos, esquematizarlos, clasificarlos, prever las consecuencias.
- Llegar a una decisión a través de las aportaciones de los miembros de un equipo. Debatir, pensar, generar opciones. Tener un sistema para llegar a las decisiones en el que todos estén de acuerdo.
- Resumir: un equipo necesita saber hasta dónde ha llegado, dónde está y cómo debe ponerse en marcha y acelerar o abandonar, si es preciso.

CONDICIONES PARA PONERSE A TRABAJAR EN EQUIPO

Trabajar en equipo supone por parte de las personas que se involucran en esta tarea.

- **Conciencia de equipo**
- **Actitud vigilante**
- **Autoconcepto adecuado**

- **Conciencia de equipo**

El trabajo en equipo no tiene sentido sin el componente actitudinal, es decir hay que creer firmemente que trabajar en equipo puede reportar muchas más ventajas que trabajar individualmente. Por este motivo, es necesario ser consciente de la importancia que tiene dar opiniones y enriquecer el trabajo de los demás mediante aportaciones propias y para lograrlo, el papel del líder es esencial para conducir al grupo hacia ser equipo

- **Actitud vigilante**

Trabajar con otros lleva aparejado el riesgo de provocar, voluntaria o involuntariamente, distorsiones de la comunicación, malentendidos, roces,..., conflictos, en definitiva, propios de todo encuentro con los demás. Por tanto, cuando se trabaja en equipo, debe procederse con sumo cuidado, por si saltan las inevitables chispas fruto de una relación interpersonal.

El líder / coordinador de equipo debe ir conduciendo al equipo para que éste sortee las dificultades que puedan presentarse a lo largo de su recorrido tanto en la tarea de trabajo como en la interacción social.

• **Autoconcepto adecuado**

La participación en un equipo de trabajo requiere de una sana visión de uno mismo. La actitud personal está claramente relacionada con la autoestima, la asertividad y las capacidades de autoafirmación.

La autoafirmación nos ayuda expresar clara y firmemente lo que hay en nosotros.

Claramente. Con mucha frecuencia, ante la falta de autodominio, reaccionamos más que actuamos. Ante las diferencias con un superior no somos capaces de tranquilizarnos y analizar la situación con rigor y objetividad, ni de dejar de lado todo atisbo de amargura y agresividad.

Eficazmente: Ser eficaces socialmente equivale a ser comprendidos y respetados. En el trabajo en equipo, los individuos con un autoconcepto adecuado sabrán presentar sus opiniones y argumentos sin chocar con el resto del grupo, o lo que es más importante: dar y recibir críticas, base de todo trabajo en equipo.

¿Qué entendemos por un autoconcepto adecuado?

Se define el autoconcepto como la construcción de la imagen que cada uno hace de sí mismo, matizada por la opinión de los demás sobre uno mismo.

El autoconcepto se va construyendo desde la primera infancia y durante toda la vida, además de estar inseparablemente unido al desarrollo de la autoestima, la autonomía y el autocontrol.

La principal virtud del autoconcepto deberá ser el equilibrio. Se debe considerar que tener una imagen exagerada sobre uno mismo puede ser tan desafortunado como presentar un autoconcepto excesivamente limitador o paralizante.

Las personas que tienen un adecuado autoconcepto reúnen las siguientes condiciones:

- Aceptan sus sentimientos tal y como son.
- Confían en su propia habilidad para poner en marcha nuevas acciones
- Piden ayuda cuando les resulta necesario porque se sienten aceptados, apoyados y escuchados por los demás.
- Se plantean expectativas realistas de lo que pueden conseguir.
- Se marcan metas posibles.
- Son capaces de aceptar resultados positivos y negativos.
- Aprenden de sus acciones.

Los compañeros, los formadores, los amigos, la familia extensa y en particular el núcleo familiar, colaboran a diario con la formación del autoconcepto de cada uno de nosotros.

Cómo mejorar el autoconcepto en los colaboradores

Colaborar con la construcción de un equilibrado autoconcepto tiene que ver con el desarrollo de estrategias

afectivas:

Los líderes que:

- Demuestran afecto tanto verbalmente como a través del contacto físico.
- Practican el halago bien medido y concreto.
- Practican la expresión de emociones negativas, correctas y controladas.
- Hacen críticas constructivas
- Buscan soluciones con sus colaboradores ante los problemas.
- Negocian, escuchando sus puntos de vista y aceptándolos.
- Proponen a sus colaboradores retos posibles y adecuados.
- Estimulan su imaginación y apoyan sus iniciativas.

Facilitan que el colaborador se sienta importante y valorado, ayudándole a distinguir aquellas facetas de su comportamiento que son deseables y otras que debe cambiar.

Así mismo se sugiere evitar:

- Expresar emociones negativas acerca de el/ella en presencia de otras personas.
- Hacer comentarios que desacrediten o dañen la imagen del colaborador
- Hacer comparaciones con otras personas en perjuicio del interlocutor.
- Dárselo todo hecho, ya que el esfuerzo, si es adecuado, aumenta la percepción personal de éxito.

LAS NORMAS COMO PASO NECESARIO EN LA ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

La función que el líder/coordinador cumple en el modelado de comportamientos para la conformación de un equipo de trabajo operativo tiene un innegable papel socializador.

El líder con su actitud transmite valores, genera hábitos e invita a la relación con el entorno determinada.

La vida de cualquier grupo social se organiza en torno a unas normas que rigen el comportamiento de los individuos y del grupo en general. La sociedad organiza la convivencia en torno a unas leyes o pautas sobre el comportamiento. Sin embargo, no todas las normas se instauran de forma explícita, sino que también existen unas normas implícitamente aceptadas por la sociedad que no están pautadas. Son éstas las que presentan mayor dificultad y se prestan a confusión, por lo que siempre es recomendable para cualquier grupo, clarificarlas y sugerir cómo llevarlas a cabo.

Las normas son criterios que indican a una persona qué , cómo y cuándo debe realizar una acción o tarea. Son , por tanto, una sugerencia de cambio de comportamiento que implica una consecuencias positivas en caso de cumplimiento y unas negativas en caso de su incumplimiento y que refleja los valores y actitudes vitales de quien pone la norma.

Todos los individuos desarrollan hábitos de alguna clase. Esos hábitos son pautas de comportamiento recurrente. Muy frecuentemente, el individuo es muy celoso de sus propios hábitos, ya que forman parte de sí mismo y de su intimidad o costumbres. Cuando los equipos desarrollan hábitos, se dice que han instituido una norma en el grupo, en estos casos, suelen ser normas no escritas y a menudo implícitas.

Las normas implícitas a veces son tan o más importantes que las explícitas, sin embargo, son menos objetivables y están muy sujetas a actitudes y reacciones emocionales no siempre muy operativas en la práctica. Por ese motivo es importante orientar al grupo hacia la elaboración de normas explícitas y la disminución de las implícitas.

Una norma debe tratar de ponerse en un clima de acuerdo e implica un esfuerzo por ambas partes.

La puesta en marcha de normas en grupo debe tomarse como un proceso cuasieducativo y de aprendizaje en el que la coherencia entre las mismas contribuirá a la generación de valores y actitudes grupales y de la organización.

Las normas se establecen para ser respetadas. Los principios en los que se sustentan están claramente asociados a los mencionados anteriormente en el ejercicio de la autoridad: el realismo, la claridad, la consistencia y la coherencia.

En primer lugar, las normas deben ser **realistas**, es decir, han de ser posibles de cumplir, y estar ajustadas a la realidad, adaptadas a la edad, habilidades, personalidad, al perfil del equipo, etc.

En segundo lugar, las normas deben ser **claras**. Uno no puede cumplir indicaciones que no entiende, ni puede hacer cumplir normas cuya importancia no se ha parado a valorar, por eso han de ser comprensibles y estar muy claras.

Las personas deben saber exactamente que se espera de ellos. También deben conocer el grado de importancia de a cada norma y qué clase de consecuencias pueden esperar en caso de no cumplirlas.

En tercer lugar, las normas tienen que ser **consistentes**. Su aplicación debe ser aproximadamente la misma independientemente del estado de ánimo, de la presencia de otra persona, de las ocupaciones de ese momento. Es necesario tener clara la importancia que se le da a cada una de las normas ya que esto ayuda a ser consistentes.

Por último, las normas deben ser **coherentes** entre sí. Los distintos miembros de una organización tienen diferentes funciones, responsabilidad en la toma de decisiones y esto requiere una adecuación de la norma al rol dentro de la organización.

En muchas ocasiones los problemas de disciplina tienen su origen en unas normas confusas. En este sentido se van a considerar al menos tres grupos de normas:

- Fundamentales: Tienen que ser pocas, extremadamente claras, poco matizables en función de las circunstancias y de cumplimiento obligado e innegociable.
- Importantes: Deben ser también poco numerosas y muy claras, pero son más matizables en función de las circunstancias. Si bien su cumplimiento global debe ser inevitable, algunos aspectos pueden negociarse.
- Accesorias: Regulan los aspectos más circunstanciales de la vida doméstica. En muchas ocasiones pueden negociarse sin afectar gravemente al funcionamiento de la organización.

– FUNCIONES DE MANTENIMIENTO DE UN EQUIPO

Un equipo no puede funcionar ni mantenerse si cada uno de sus miembros no participa en lo que algunos expertos han denominado funciones de mantenimiento. Veamos algunas de estas funciones:

- La confianza es lo primero
- Lo que cuenta es el éxito del equipo
- El estilo colaborador gana
- Armonizar / enfrenar
- Pasa lista

- Promover un clima de igualdad de oportunidades
- Tamaño de los grupos
- Establecer standards
- Alentar

La confianza es lo primero: cuando la gente trabaja en común se comparte mucha información confidencial y delicada. Sigamos la regla de que lo se dialoga en la sala, se queda en la sala. Descubramos lo que nuestros compañeros tienen de bueno, no critiquemos. Todos tenemos los pies de barro, busquemos lo que nos une y no lo que nos separa.

Lo que cuenta es el éxito del equipo: para ello hay que fomentar y no frustrar. El acuerdo total no es necesario, ni si quiera deseable. Pero el espíritu de grupo sí. Hay que apoyar prioridades de grupo no las prioridades individuales.

El estilo colaborador gana: Formamos parte de una red multidisciplinar en la que cada uno tiene una responsabilidad y una tarea. Todos en una red somos importantes. Un solo roto, una sola conexión mal soldada anula los efectos de la red. El compromiso de todos por la tarea es lo que logra los resultados óptimos.

Armonizar/enfrentar: Si cada uno siente entusiasmo por su trabajo, cree en lo que hace y promueve sus ideas con entusiasmo, sus sentimientos serán más intensos y el interés por lo que ocurre aumentará. Las emociones fuertes al entrar en la vida de los equipos pueden originar choques

.- DIMENSIONES DE UN GRUPO EFICAZ

La eficacia de un grupo puede radicar en el cumplimiento de siete puntos imprescindibles para un desarrollo exitoso de ese grupo o equipo en el logro de sus objetivos.

Estos puntos son.

- Intercomunicación
 - Objetividad en su funcionamiento
 - Todos los miembros son responsables de
 - Buena cohesión
 - Utilizar la capacidad creativa de todos
 - Detectar y controlar etapas
 - Integrar
- **Intercomunicación.** Deberá haber una fluidez en la comunicación entre todos los miembros de una organización, ya sea en el plano vertical u horizontal, entre subordinados o con los superiores y viceversa. Ya hemos visto que la falta de comunicación es el origen de la mayoría de los problemas que pueden surgir dentro del grupo.
 - **Objetividad en su funcionamiento.** Para lograr el éxito no se debe distraer la mirada acerca de lo que verdaderamente conduce al bien común, aún a pesar de un detrimento del éxito personal. Ese enfoque nos llevará al esmero en conseguir juntos el gran bien para todos que dejará de lado lo posibles egocentrismos de algunos.
 - Todos los miembros son responsables de...

Compartir el liderazgo, entendiendo el liderazgo como capacidad de influjo de decisiones. Todo grupo humano precisa el liderazgo si quiere alcanzar resultados. Cada cual puede compartir el liderato con sus aportaciones, trabajo y originalidades.

Comprender necesidades y estilo de participación. Ponerse en el lugar de los otros para comprender puntos de vista, sus maneras de proceder, ...

Distinguir la aportación de cada miembro y sus características personales, para valorar el esfuerzo de cada uno, respetarle, etc.

- **Buena cohesión.** Es necesaria para asimilar nuevas ideas, para aceptar nuevos miembros, para mantener objetivos a largo plazo, para aprender del éxito y del fracaso, para establecer objetivos realistas, para usar constructivamente los conflictos.
- **Utilizar la capacidad creativa de todos.** Romper con la rutina podría ser el acicate para obtener un estruendoso éxito en el grupo y en la organización donde estamos integrados. Aprovechar el gran potencial que significa las ideas de cambio y mejora de todos los componentes puede llegar a ser un enriquecimiento sin precedentes.
- **Detectar y controlar etapas.** Dosificar tareas, graduarlas en fases de alcance inmediato y realista puede ser una buena estrategia para lograr los objetivos propuestos. La estratificación en las etapas hará que sean más fáciles de controlar todos los elementos intervinientes en el proceso.
- **Integrar.** Cohesionar, involucrar, infundir responsabilidades a todos para el logro del bien común final que se pretende.

– VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EQUIPO

Trabajando en equipo se cumplen muchas y variadas funciones, no sólo para la organización, sino también para los propios componentes.

Algunas de las VENTAJAS son las siguientes:

- Se distribuye el trabajo y las tareas en función de las habilidades y responsabilidades
- Se dirige y se supervisa el trabajo por parte de un coordinador, así nos aseguramos que las tareas asignadas se van cumpliendo.
- Se solucionan problemas. Al estar formados los equipos por varias personas, cada uno de ellos podrá aportar su visión personal, encontrando probablemente, más vías para atajar el problema, e incluso puede haber algún miembro que tenga una especial capacidad para resolverlos.
- Se toman decisiones. Este punto al igual que el anterior, se basa en la posibilidad de encontrar opiniones y puntos de vista diferentes a los nuestros, lo cual determina que, ante un abanico de posibilidades, podamos tomar por consenso la decisión más adecuada.
- Se recaba y se transmite la información. En primer lugar buscando la información que necesitamos por distintos cauces y, en segundo lugar, proporcionándosela a todas aquellas personas que deban o quieran conocerla.
- Se ponen a prueba o se da validez a aquellas decisiones que se toman dentro o fuera del equipo y afectan a éste o a su labor directamente.
- Se enlaza y se coordinan las distintas secciones, estructuras o áreas que conforman la organización.
- Se fomenta la participación y el compromiso de los miembros del equipo, ya que una decisión tomada por ellos, intentarán llevarla a cabo, puesto que les afecta directamente y el no cumplirla pondría en entre dicho su capacidad.
- Se negocian y se resuelven conflictos que surgen, por ejemplo, entre los trabajadores y la empresa.

Trabajar en equipo también tiene una serie de INCONVENIENTES, que si no son tan determinantes como las ventajas, hay que tener en cuenta. Se comentan los que aparecen a continuación.

- El trabajo se realiza con mayor lentitud debido fundamentalmente a que la toma de decisiones y de acciones a desempeñar se han de consensuar.
- El miedo que tienen las personas tímidas de expresar opiniones.
- La manipulación que una o varias personas del grupo pueden hacer en el mismo.
- La falta de comunicación o de conocimiento entre los componentes, con la que se origina, en la mayoría de los casos, numerosos malentendidos.
- Una inadecuada coordinación del equipo de trabajo. Si el responsable no realiza bien su tarea el equipo no funcionará, es decir, no se verán logros después del esfuerzo realizado por sus componentes, produciéndose la desmotivación de éstos y como consecuencia el rechazo a trabajar de forma similar en otra ocasión.
- El conformismo y el dejarse llevar por el resto del equipo reduce las opiniones y las ideas críticas.
- La reducción del esfuerzo individual, que puede ser de carácter generalizado en el equipo, o centrarse en una persona. Nos referimos, por supuesto, al escaqueador o escaqueadota oficiales del grupo.

SI DETECTAMOS ALGUNO DE ESTOS FACTORES EN NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO DEBEMOS INTENTAR POR TODOS LOS MEDIOS UNA PRONTA SOLUCIÓN, ATAJANDO EL PROBLEMA DESDE SU RAÍZ, SÓLO ASÍ VOLVEREMOS A ENCAUZAR UN GRUPO.