



Curso de **TRABAJO EN EQUIPO**



**I. EN QUÉ CONSISTE
REALMENTE EL TRABAJO
EN EQUIPO**

EL TRABAJO EN EQUIPO (I)



El trabajo en equipo forma parte de nuestra conducta innata y más profunda como especie humana.

Es también un elemento clave de la competición humana en cualquier ámbito. Pues, como todo líder empresarial eficaz sabe, el comportamiento del grupo es más que la suma de los comportamientos individuales, ya que con frecuencia es la adecuada coordinación de los esfuerzos y habilidades de las personas para que actúen como equipo, lo que determina su éxito o fracaso, por encima de la destreza individual de sus miembros.

El trabajo en equipo consigue que se sumen las sinergias entre todos los componentes del mismo, consiguiendo que las debilidades individuales pasen desapercibidas al integrarse con las fortalezas de todos los componentes del equipo.

EL TRABAJO EN EQUIPO (II)

Todas las personas tenemos una disposición innata a las conductas colaborativas y al trabajo en equipo, lo cual tiene su origen en el hecho de que nuestra supervivencia ancestral estuvo íntimamente ligada a nuestra capacidad de conducirnos con éxito como grupo, y no como individuos aislados.

Por eso la naturaleza evolutiva ha determinado que nuestra programación genética incorpore la gama de comportamientos básicos compatibles con la convivencia en grupo, y para asegurarse de que esto suceda, premia estos comportamientos mediante descargas cerebrales de placer. De este modo, se asegura de que dichos comportamientos serán deseados y repetidos.

Esta condición intensamente social de nuestra especie, y el carácter crítico para la supervivencia que debieron tener las relaciones sociales en la época prehistórica, explican la razón por la cual, hoy en día, las relaciones sociales y el sentido de pertenencia a un grupo conforman una verdadera necesidad emocional básica de todo ser humano, y una de las máximas fuentes del placer y la felicidad en la vida.

La amistad y el sentimiento de que no estamos solos, sino que formamos parte de un grupo con el que compartimos los altibajos de la vida y con el que podemos actuar juntos por una causa común, viene a satisfacer, por tanto, uno de los instintos más profundos del ser humano.

QUÉ CARACTERIZA A UN EQUIPO DE TRABAJO

“UN EQUIPO ES UN PEQUEÑO NÚMERO DE PERSONAS CON HABILIDADES COMPLEMENTARIAS, COMPROMETIDOS CON UN PROPÓSITO COMÚN, OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y ENFOQUE, DE LOS QUE SE CONSIDERAN MUTUAMENTE RESPONSABLES”.

- **PEQUEÑO NÚMERO.** Tamaño más adecuado entre 2 y 16.
- **HABILIDADES COMPLEMENTARIAS:**
 - Experiencia técnica o funcional.
 - Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones.
 - Habilidades interpersonales (comunicación efectiva y solución de conflictos).
- **COMPROMISO COMÚN Y OBJETIVOS DE RENDIMIENTO:**
 - Identidad del Equipo: el propósito común establece el tono y las aspiraciones.
 - Los objetivos concretos de rendimiento son una parte integral del propósito.
- **COMPROMISO CON UN ENFOQUE COMÚN.** Invertir en consensuar cómo van a juntos para lograr su propósito.
- **RESPONSABILIDAD MUTUA.** Considerarse responsables del equipo frente a la tendencia individualista.

¿CUÁNDO NO FUNCIONA UN EQUIPO?

Existen diversas causas que pueden hacer que un equipo no funcione adecuadamente:

FALTA DE LIDERAZGO.- El jefe no motiva, no delega y no coordina

OBJETIVO MAL DEFINIDO.- El equipo no sabe a que atenerse, se invaden competencias y no se abordan los temas de forma coherente

ESCASA O MALA COMUNICACIÓN.- Los miembros del equipo sólo conocen una pequeña parte del proyecto y la comunicación es deficiente.

DESMOTIVACIÓN.- No se gestionan bien los momentos de dificultad, y/o las expectativas generadas no se ajustan a la realidad.

COMPLEJIDAD.- El trabajo a realizar es demasiado complejo y el equipo no se encuentra preparado para afrontarlo por falta de formación y experiencia.

FALTA DE RECONOCIMIENTO.- No existe una compensación profesional ya sea tangible o intangible del esfuerzo realizado.

DIFICULTADES DE RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.- A medida que el proyecto va avanzando aparecen desavenencias y conflictos que enturbian las relaciones y no son adecuadamente gestionados.

LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Un líder eficaz sabe que el comportamiento del grupo es más que la suma de los comportamientos individuales, pues con frecuencia es la adecuada coordinación de los esfuerzos y habilidades de las personas para que actúen como equipo, lo que determina su éxito o fracaso, por encima de la destreza individual de sus miembros.

La coordinación del grupo depende en buena medida de lo que se conoce como grado de cohesión del mismo. La cohesión mide el grado de atracción entre los miembros de un grupo, y su resistencia a abandonarlo, el espíritu de equipo, y la disposición de sus miembros a coordinar sus esfuerzos.

II. LA COHESIÓN DE UN EQUIPO

LA COHESIÓN DEL EQUIPO (I)

Se puede saber si un grupo está más o menos cohesionado observando el comportamiento dentro del grupo. Así, en comparación con un grupo que tenga baja cohesión, los grupos con alta cohesión estarán más dispuestos a mantener encuentros y reuniones, se caerán mejor, disfrutarán más del compañerismo, y se sentarán más cerca unos de otros, se mostrarán más cooperativos y amigables con los demás miembros del grupo, se mostrarán más satisfechos con su pertenencia al grupo, utilizarán en mayor medida el “nosotros” que el “yo” en sus discusiones, y trabajarán en mayor medida juntos para la consecución de los objetivos comunes.

Los grupos escasamente cohesionados mostrarán mayor absentismo, más enfrentamientos internos, más proclividad a crear bandos y facciones dentro del grupo, y mayor tendencia a la actuación individual descoordinada con el resto del grupo.

LA COHESIÓN DEL EQUIPO (II)

Las características fundamentales de un equipo bien cohesionado conforman algunas de las cualidades que más admiramos en la propia naturaleza del ser humano: la cooperación, la lealtad, el sacrificio, la responsabilidad, la interdependencia, la dedicación del tiempo y el esfuerzo a favor de otros, la disposición a ayudarse de forma mutua, sincera y voluntaria, llegando incluso al sacrificio de sí mismo.

Pero no se trata sólo de cualidades morales que adornan el carácter de las personas; la colaboración en equipo es también, como sabe todo líder de éxito, la mejor opción que casi siempre tenemos para alcanzar los logros y objetivos colectivos. Es decir, la cooperación en el seno de los grupos constituye hoy en día, en cualquier faceta de la actividad humana, la estrategia de supervivencia y de éxito más importante que existe, como lo ha sido siempre a lo largo de la historia de la humanidad.

I. LA CONFLICTIVIDAD Y LA FALTA DE COHESIÓN DE UN EQUIPO

LA CONFLICTIVIDAD Y FALTA DE COHESIÓN DE UN EQUIPO (I)



En el ámbito de las organizaciones, muchas veces observamos una falta de cohesión del equipo, a menudo originada por la conflictividad interna, la cual a su vez puede ser causante de la misma. Algunos estudios han hallado que, como media, los gerentes de las empresas dedican entre un 30 y un 40 por ciento de su tiempo a gestiones y conversaciones relacionadas con situaciones de conflicto entre miembros de sus equipos. Las causas de estas divisiones y conflictos en el seno de las empresas pueden ser cualquier tipo de desacuerdo respecto a cuestiones que afecten a un individuo en concreto, a un grupo dentro de la empresa, o a ésta en su conjunto; también frecuentemente detrás de estos conflictos y desacuerdos se pueden ocultar luchas de poder y rivalidades entre subgrupos.

El líder del grupo puede intentar solucionar estos conflictos convocando una reunión con los miembros que se encuentran en conflicto, o con los dirigentes de las facciones opuestas, para comentar el problema, mostrándose firme y seguro de sí mismo con ellos, exigiéndoles que refrenen su ambición personal, y recordándoles que deben funcionar como un equipo, con metas y objetivos comunes.

LA CONFLICTIVIDAD Y FALTA DE COHESIÓN DE UN EQUIPO (II)

No siempre los grupos funcionan como equipos bien cohesionados. En las organizaciones, a menudo vemos como muchos equipos de primera línea, pueden fracasar ante competidores de menor entidad, con menos recursos, pero que sin embargo son capaces de desarrollar una dinámica interna que les posibilita sumar cohesión grupal y compromiso de equipo. A veces observamos cómo las desavenencias, el afán personalista de prevalecer sobre los demás, o el deseo de alcanzar una cierta cota de poder dentro del grupo, producen fisuras y hasta rupturas irreconciliables de vínculos entre los miembros de un equipo, o entre éstos y quien lidera al equipo. Esto se traduce en descoordinación, falta de compaginación, y pérdidas de oportunidades debido a problemas en las relaciones con otros compañeros.

Las causas de los conflictos, la descoordinación y las divisiones en el seno de las empresas pueden tener su origen en desacuerdos de distinto tipo, y también pueden ocultar luchas de poder y rivalidades entre subgrupos.

Otras veces el enfrentamiento entre grupos o departamentos dentro de una organización tiene su origen simplemente en la forma cómo se identifican las personas que pertenecen a estos grupos. Por ejemplo, en una empresa los empleados pueden sentirse identificados con el departamento en el que trabajan, y quizás tiendan a ver a los demás integrantes de dicho departamento como similares a ellos, y colaborarán con ellos, mientras que los integrantes de otros departamentos les parecerán distintos, y quizás tiendan a competir con ellos.

Es decir, una de las razones fundamentales por las cuales, a veces, los equipos no funcionan de forma cohesionada, es simplemente porque los integrantes de dichos equipos no se ven a sí mismos o a los demás como integrantes de un único y verdadero equipo, sino que incluso pueden considerar que las demás personas están fuera de su grupo y son potenciales competidores.

EL COMPROMISO COMÚN

Los equipos sólo pueden ponerse de acuerdo sobre el mejor enfoque para alcanzar los objetivos deseados, si son capaces de llegar a entender bien cómo pueden aplicarse las capacidades de los miembros del equipo al propósito común.

Este proceso interactivo, que suele resultar largo y, a veces, difícil, se basa en la creación y desarrollo del suficiente grado de compromiso, por parte de los miembros del equipo.

A lo largo del proceso, este intenta dilucidar quién es la persona más adecuada para cada tarea y cómo van a conjugarse, en última instancia, los papeles desempeñados por cada persona.

Es necesario, en consecuencia, disponer de una explícita asunción de tareas y responsabilidades mediante una organización claramente definida.

Cada miembro del equipo debe conocer cuales son sus objetivos individuales que le competen, para lo cual, conviene fijar reglas de comportamiento muy claras.

III. CÓMO FOMENTAR LA COHESIÓN DE UN EQUIPO

FOMENTAR EL SENTIDO DE IDENTIDAD DEL EQUIPO

El líder puede fomentar la cohesión del grupo de diferentes formas, y una de ellas consiste en fomentar la identidad en cuanto al compromiso, las actitudes, las aspiraciones y metas de todos los miembros del grupo.

Mediante la acentuación del carácter distintivo del grupo, fomentando el uso de elementos comunes tales como los lemas, los logotipos, las prendas, las rutinas o los rituales especiales, o la incentivación del compromiso formal y público de lealtad de los miembros hacia el grupo, los líderes pueden aumentar los sentimientos de identidad y unidad de un equipo.

Al hacer que los miembros del equipo se sientan únicos, especiales y distintos, el líder ayuda a desarrollar y a moldear un concepto de equipo, estimulando de este modo su sentido de identidad.

FOMENTAR LA COHESIÓN DEL EQUIPO (I)

Una de las formas como se puede intentar revertir los sentimientos de animadversión que se expresan hacia las personas a quienes se percibe como pertenecientes a otro grupo o subgrupo distinto y potencialmente competidor, consiste en poner a los diferentes grupos en una situación en la cual, en lugar de competir para conseguir sus respectivos objetivos, deban colaborar entre todos para alcanzarlos.

Cuando se anima a los grupos a que trabajen juntos en proyectos que son importantes para cada uno de ellos, la hostilidad y el conflicto tienden a disminuir, y las diferencias de los grupos prácticamente se eliminan. En realidad, al crear esta nueva situación, las personas cambian su percepción mental de modo que ahora todos tienden a verse a sí mismo como pertenecientes al mismo grupo, y los sentimientos varían en consonancia.

Por eso, en las organizaciones empresariales, se deben fijar los objetivos y las metas de tal forma que el éxito de cada individuo dependa del éxito del grupo, y al mismo tiempo, el éxito del grupo dependa del éxito general de la empresa. Y esto debe ser percibido de esta forma por todos. Es decir, se debe intentar conseguir que todos los integrantes del equipo entiendan que su tarea no está finalizada hasta que el objetivo final no está conseguido. De modo que los resultados no deben medirse sólo por el rendimiento en la parcela individual en que cada persona ha operado, ni tampoco exclusivamente por el resultado del grupo, sino también y sobre todo por el resultado global de la competición, del proyecto, del producto, o de la empresa en su conjunto. Esto asegurará que las personas no adopten una visión demasiado estrecha de sus propios intereses que pueda resultar perjudicial para el equipo o para la empresa.

FOMENTAR LA COHESIÓN DEL EQUIPO (II)

La cohesión social del grupo se puede mejorar tratando de que los miembros del mismo se vean lo más parecidos posible entre sí, ya que uno de los elementos más determinantes del grado de cohesión del grupo es el nivel de similitud percibida entre los miembros del mismo. Cuando más similares se vean entre sí los miembros de un grupo, mayor es la probabilidad de que desarrollen un concepto sólido de equipo. La semejanza aumenta el grado de atracción entre las personas y facilita la relación entre ellas, entre otras razones, debido a que la semejanza favorece la existencia de modelos mentales comunes entre los integrantes del grupo, lo que facilita la comunicación y la coordinación en la realización de las tareas.

De modo que se puede fomentar la cohesión del grupo haciendo que sus miembros se vean a sí mismos como lo más parecidos posible, para lo cual se pueden seguir distintas estrategias. Una primera consiste en tratar de que tengan muchas experiencias compartidas, ya que eso hace que se incremente la probabilidad de que estas personas guarden muchas semejanzas en sus formas de comportarse y de pensar, lo cual favorecerá su grado de cohesión y eficacia como grupo.

También es posible fomentar la identidad, en cuanto al compromiso, las actitudes, las aspiraciones y metas de todos ellos, creando rituales que todos deban compartir, y signos de complicidad que les hagan sentirse miembros privilegiados del grupo. En efecto, crear elementos distintivos es uno de los medios más eficaces para estimular el éxito de un grupo y su funcionamiento como un verdadero equipo. En general, siempre que encontremos un punto en común con otras personas y comencemos a hablar de “nosotros”, estaremos creando simpatía por afinidad de grupo.

FOMENTAR LA COHESIÓN DEL EQUIPO (III)

Otra de las formas en las que se puede fomentar la cohesión del grupo consiste en aproximar físicamente a sus integrantes, o intentar al menos que se encuentren conectados y en comunicación el máximo tiempo posible. Esta es la razón por la cual a menudo las empresas buscan frecuentemente formas de fomentar la convivencia y el contacto físico entre sus empleados, a través de actividades como las convenciones, los eventos o las llamadas actividades «outdoor» (eventos lúdicos desarrollados fuera de la empresa y que permiten que los empleados se relacionen, se comuniquen, y convivan durante unos días).

Igualmente, las intranets corporativas o los portales del empleado que crean las empresas, buscan también propiciar las oportunidades de colaboración y comunicación entre los mismos.

En general, cuanto más cerca estén, o cuanto más tiempo pasen juntos o comunicándose los miembros de un grupo, y cuanto más tiempo prevean estar juntos en el futuro, tanto más unidos llegarán a sentirse. La permanencia temporal de las personas que conforman un grupo en un espacio físico o virtual que les acerque, aumenta las probabilidades de que se creen vínculos que potencien la unión e identidad del mismo. Igualmente, las personas tienden a mostrarse más cooperativas con las personas con las que prevén mantener una relación larga en el tiempo, que con aquellas otras con quienes sólo prevén una corta relación con fecha de caducidad. En cambio, la lejanía física o la excesiva rotación debilitan los vínculos del grupo, reduciendo su nivel de cohesión y creando un cierto grado de incertidumbre respecto a la perdurabilidad del grupo. Eso es lo que suele pasar, por ejemplo, en las empresas que tienen una excesiva rotación de plantillas; el resultado es que estos equipos raramente consiguen desarrollar un sentido de identidad como grupo.

IV. DEFINIR CLARAMENTE LAS METAS DE UN EQUIPO

DEFINIR CLARAMENTE LAS METAS (I)



Los equipos van adquiriendo conciencia de hacia dónde se dirigen, impulso y compromiso, a medida que trabajan para dar forma a un propósito que, de por sí, tiene sentido.

Es conveniente pasar bastante tiempo trabajando juntos. Dedicar el tiempo suficiente a aprender a comportarse como equipo.

Los mejores equipos dedican gran tiempo y esfuerzo a explorar, dar forma y ponerse de acuerdo, de manera que acaban sintiendo como propio -tanto individual como colectivamente- el propósito u objetivo común que da identidad al equipo.

Los miembros de un equipo eficaz tienen claro cuál es la misión del equipo y por que es importante. Pueden describir la finalidad que el equipo tiene intención de alcanzar. Han desarrollado metas acordadas por todos, que se relacionan claramente con la visión del grupo, el Propósito y los Valores de la Organización a la que pertenecen.

Los buenos equipos traducen el propósito compartido por todos en objetivos concretos. De hecho, si el equipo no fija esos objetivos concretos, o si estos no están en relación directa con el propósito global, se genera confusión entre sus miembros.

Por el contrario, cuando la finalidad y los objetivos se refuerzan mutuamente y el grado de compromiso es elevado, todo ello se convierte en una poderosa máquina de consecución de resultados.

DEFINIR CLARAMENTE LAS METAS (II)

Una de las principales funciones del líder consiste en ser capaz de introducir la tensión necesaria en el ambiente de trabajo para optimizar el rendimiento de todos quienes están en la organización.

Seguramente, una de las formas más efectivas de crear esa tensión de trabajo en el ambiente, que induzca a que todo el mundo quiera esforzarse y sentir que debe hacerlo, consiste en fijar objetivos específicos y estimuladores.

Este tipo de objetivo tiene un impacto positivo en la ejecución individual y grupal, porque ayudan a dirigir la atención y el esfuerzo hacia actividades relevantes para el logro de las metas que se persiguen, haciendo que las personas permanezcan concentradas en lo que tienen que llevar a cabo, y evitando distraerse con actividades que son poco relevantes para la consecución de las mismas.

Los planes y objetivos deben ser, en lo posible, medibles, para que pueda constatarse el avance y el cumplimiento de los mismos; flexibles, para que puedan adaptarse a los cambios de las circunstancias; y específicos para que produzcan la máxima motivación en los miembros del grupo.

DEFINIR CLARAMENTE LAS METAS (III)

Todo equipo, en su funcionamiento, debe estar orientado a unos resultados. El resultado del trabajo del equipo abarca tanto lo conseguido por cada individuo, como lo que se puede denominar "producto del trabajo colectivo".

Este producto del trabajo colectivo es el resultado de aquello en lo que dos o más miembros del equipo tienen que trabajar juntos. Sea cual sea su naturaleza, cualquier producto del trabajo colectivo refleja la contribución conjunta y real de los miembros del equipo.

La actividad del equipo debe diseñarse con voluntad de buscar retos desafiantes y desarrollarse en función de la satisfacción de los clientes tanto internos como externo a los que están dirigidos.

Para ello es necesario se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Igualmente, es preciso definir la organización del equipo. Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Resulta igualmente necesario establecer claramente la situación, tema o problema a trabajar, preparandoun programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Finalmente, debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo, y se debe aprovechar al máximo el potencial del "feed back" positivo, el reconocimiento expreso de los logros y las recompensas del tipo que sean.

DEFINIR CLARAMENTE LAS METAS (IV)

En general, todos los grupos tienden a unirse cuando se les asigna una meta superior que necesita del esfuerzo cooperativo de todos ellos, y también sucede lo mismo cuando se hace patente una amenaza externa.

Por eso, en las organizaciones, una de las formas más efectivas de conseguir que un grupo o varios grupos se unan y trabajen con motivación de forma coordinada, consiste en que el líder fije los objetivos y las metas de tal forma que el éxito de cada individuo dependa del éxito del grupo, y al mismo tiempo, el éxito del grupo dependa del éxito general de la empresa. Es decir, el líder debe intentar conseguir que todos los empleados entiendan que su tarea no está finalizada hasta que el producto no ha sido vendido y cobrado.

Esto asegurará que las personas no adopten una visión demasiado estrecha de sus propios intereses que pueda resultar perjudicial para la empresa. Ligando los objetivos personales de cada empleado a los objetivos de la empresa, se puede llegar a conseguir que los empleados sientan una preocupación personal por el progreso de la compañía, se interesen por sus presupuestos, sus proyectos, su éxito global.

V. LAS NORMAS SOCIALES Y EL EQUIPO

LAS NORMAS SOCIALES Y EL EQUIPO (I)



Uno de los aspectos fundamentales que afecta a las relaciones del grupo son las normas grupales.

Todos los grupos, dependiendo de sus circunstancias históricas y de otro tipo, desarrollan una serie de normas, que se convierten en normas más o menos de obligado cumplimiento para sus integrantes.

Igualmente, cuando nos juntamos con otras personas, tendemos a seguir las normas que ya estaban establecidas. En el primer momento en que surgen las normas sociales, suelen ser más frágiles y quebrantables, pero a medida que pasa el tiempo y dichas normas permanecen, tienden a ir consolidándose y ganando crédito, pudiendo llegar a convertirse en tradiciones de gran fuerza moral, que todos los miembros del grupo interiorizan.

LAS NORMAS SOCIALES Y EL EQUIPO (II)

Las normas sociales actúan como mecanismos conservadores que confieren mayor estabilidad y armonía a la convivencia social en los grupos. A veces las normas son creadas por la acción de un líder que dirige y guía al grupo, pero otras veces surgen por consenso e imitación entre los miembros del grupo y, en realidad, ni siquiera los líderes del grupo son inmunes a recibir sanciones si se desvían en exceso de las normas y comportamientos considerados aceptables por el grupo.

Lo que sucede es que a la mayoría de las personas nos molesta, de forma consciente o inconsciente, que los demás violen las normas sociales imperantes, incluso cuando no se trata de agresiones directas contra nosotros mismos. Por ejemplo, nos molesta que haya otras personas del grupo que actúen de forma egoísta e insolidaria, o que incumplan de forma flagrante las normas básicas de convivencia dentro del grupo, y nos sentimos molestos si este tipo de conductas no son adecuadamente sancionadas.

PREVENIR LOS COMPORTAMIENTOS EXCESIVAMENTE INDIVIDUALISTAS

Las personas contamos con una especial sensibilidad para reconocer y detectar a las personas que violan estas normas sociales e intentan aprovecharse del principio de la reciprocidad sin cumplir su parte, y tendemos a reaccionar hacia ellas mediante la ira y el rechazo social.

De hecho, con frecuencia los problemas del grupo derivan precisamente de la conducta excesivamente individualista y de la falta de motivación de algunos de sus miembros, en lo que a menudo se denomina “holgazanería social”.

En realidad, del mismo modo que el ejemplo de los que más se esfuerzan produce un efecto de arrastre, incrementando la motivación y el esfuerzo de los que antes eran menos productivos, también sucede lo contrario; en ocasiones, la conducta escasamente comprometida de algunos miembros del grupo puede tener un efecto desmotivador para todo el grupo, ya que las personas que trabajan más que otras, y a cambio reciben las mismas recompensas, probablemente se consideren estafadas o explotadas.

Esto producirá seguramente una pérdida de motivación de esas personas en relación a su trabajo, lo que puede llevarles a poner en práctica diversas estrategias que les permitan restaurar el equilibrio entre lo que dan y lo que reciben. Pueden por ejemplo solicitar un aumento de su retribución económica que les compense por su mayor esfuerzo, y si no lo obtienen, se sentirán frustradas y desmotivadas. O pueden reducir su nivel de aportación al trabajo de grupo, como una forma de alcanzar una situación que perciban como más equitativa. O puede que simplemente decidan abandonar el grupo y marcharse a otro lugar.

Para prevenir los comportamientos de holgazanería social, puede ser muy útil dotar un significado importante a la tarea grupal a realizar, o bien situarla en una perspectiva de competición con otros grupos. En la medida en que los miembros del grupo sientan que la tarea que deben realizar, o el grupo en sí mismo son importantes, o bien cuando perciban que su rendimiento colectivo –y no el rendimiento individual- será lo que se compare con el rendimiento de otros grupos, tenderán a mostrarse más comprometidos con el trabajo del grupo. En este último caso, estas personas trabajarán especialmente duro en la tarea colectiva aún cuando crean que su rendimiento individual no será evaluado, porque percibirán que su esfuerzo puede suponer la diferencia entre el éxito o el fracaso del grupo y tomarán el rendimiento global del grupo como una medida de su propia valía personal.

VI. CÓMO CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y COLABORACIÓN EN EL EQUIPO

CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y COLABORACIÓN (I)



En un equipo, se requiere que exista un ambiente de confianza y colaboración para:

- Compensar y equilibrar en la medida de lo posible los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
- Establecer comunicaciones abiertas que permitan una retroalimentación o *feed-back* que permita la mejora permanente del equipo, y
- Aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas.

CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y COLABORACIÓN (II)

Para conseguir un ambiente de confianza y colaboración, se necesita construir y mantener una relación fluida y confiada entre los miembros del equipo, que se debe basar en las siguientes actuaciones:

- **Buenas comunicaciones interpersonales.** El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.
- **Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.** Es importante desarrollar la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a compartir los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.
- **Establecimiento de planes de aprendizaje y de formación permanentes.** Esta es una medida necesaria para consolidar un entorno de confianza y colaboración. Aprender de forma continua permite estimular el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

CÓMO SE CONSIGUE TRABAJAR EN EQUIPO

El trabajo en equipo se basa en cinco grandes conceptos:

COMPLEMENTARIEDAD.- Cada miembro del equipo domina una parcela determinada del proyecto, necesaria para que la suma de todas las aportaciones haga posible llegar al objetivo

COORDINACIÓN.- El grupo es capaz de forma organizada de trabajar con conexión y coherencia, para sacar adelante el mejor proyecto posible.

COMUNICACIÓN.- El trabajo en equipo requiere una comunicación abierta, directa y sincera entre todos los miembros del equipo

CONFIANZA.- Todos los miembros del equipo confían en todos y en su buen hacer, anteponiendo el éxito del equipo al éxito personal. Cada miembro del equipo aporta lo mejor de si mismo sin intentar destacar ante los demás

COMPROMISO.- Cada miembro del equipo se compromete ante los demás a aportar lo mejor de si mismo en beneficio de todos

VII. LOS EQUIPOS EEE

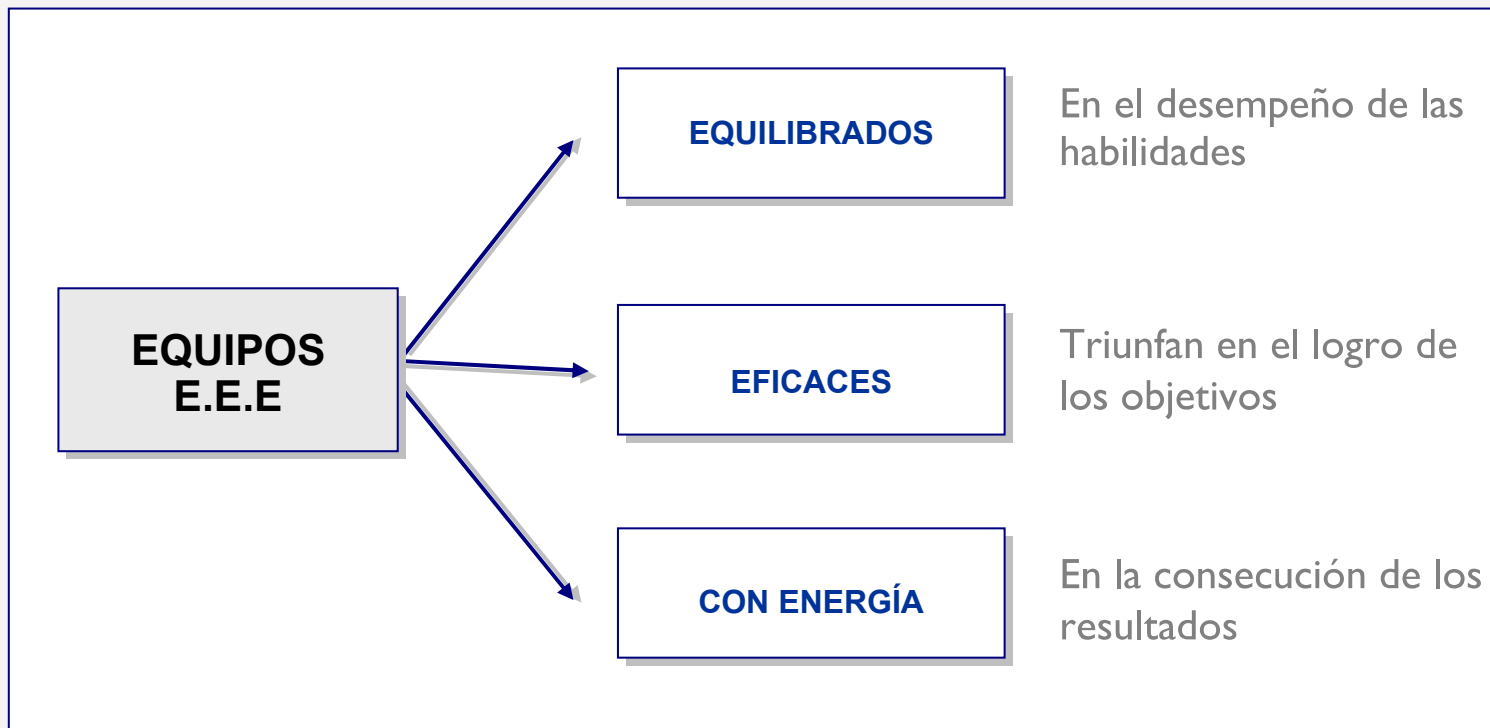
LOS EQUIPOS EEE (I)

Dirigir con éxito equipos de trabajo es un factor clave para la efectividad de cualquier organización. Los Equipos EEE son equipos Equilibrados, Eficaces y con Energía, que se caracterizan porque:

- Cuentan con un integrador como miembro clave del grupo
- Se fijan metas ambiciosas y objetivos de alta calidad; y por lo general los consiguen
- Alcanzan un alto grado de satisfacción en el trabajo
- Los miembros del equipo cooperan entre sí
- Están bien equilibrados en cuanto al desempeño de sus respectivas habilidades
- Cada uno posee un alto grado de autonomía
- Todos aprenden rápidamente de sus errores
- Los miembros de estos equipos están orientados al cliente
- Todos están entrenados en la resolución de problemas
- Los miembros del equipo están muy motivados y revisan periódicamente su desempeño

LOS EQUIPOS EEE (II)

A continuación presentamos una imagen con las tres características de los Equipos E.E.E.:



EL DESARROLLO PERSONAL DE LAS HABILIDADES DE INTEGRACIÓN

El trabajo en equipo implica unas habilidades de integración y unos comportamientos clave, que son:

Escucha activa. Escuchar antes de decidir.

Comunicación. Mantener informados con regularidad.

Solución de problemas. Estar receptivos a los problemas de los demás.

Asignación de trabajos. En base a las capacidades.

Relaciones en el equipo. Fomentar el respeto, la comprensión y la confianza.

Delegación del trabajo que no es indispensable que uno haga.

Niveles de calidad. Fijar elementos cualitativos y cuantitativos del rendimiento y resultados.

Fijación de objetivos realistas.

Participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones.