



1

2

## ¿Qué Hace Que Un Equipo De Trabajo Trabaje En Equipo?

GERARDO LACOUTURE

Probablemente, la frase “trabajo en equipo” sea una de las más utilizadas al momento de pensar en cuáles son los factores que nos ayudarían a conseguir las metas que como organización o grupo nos hemos propuesto. Sin embargo, la expectativa de trabajar en equipo descansa en algunas premisas que habría que revisar y considerar, si en realidad queremos beneficiarnos de éste. Por ejemplo, una de las suposiciones que debemos tener presente y por supuesto, cuestionarla, es la de que el trabajo en equipo surge espontáneamente, y que “deberíamos” poder demostrar esa habilidad en cualquier circunstancia en la que hay un grupo de personas coordinando su labor hacia una meta. Esperamos que quienes no están haciendo un aporte suficiente a lo que estamos construyendo, “deberían” trabajar más en equipo, esperamos que cuando encontramos situaciones conflictivas que nos pueden llevar a la crisis, “deberíamos” trabajar en equipo, proponemos que cuando no se adelantan las gestiones y los acuerdos es porque sea lo que sea que estemos haciendo, lo haríamos mejor si trabajáramos en equipo, y así, aunque intuimos que la acción coordinada y liderada hacia un propósito compartido pudiera ser un vehículo para la eficacia, creemos sin embargo, que el trabajo en equipo hace parte de nuestros valores cotidianos y simplemente hay que “expresarlo”, como se expresa la honradez, la justicia o algunos otros valores que hemos obtenido en nuestra cultura.

El punto aquí, es que para llegar al trabajo en equipo, hay que pasar por un proceso de aprendizaje; y como todo proceso de aprendizaje, tenemos momentos muy satisfactorios, pero también momentos en donde podríamos dudar del valor de lo que estamos haciendo para luego volver a esquemas de trabajo anteriores y más tradicionales. Es comprensible, si recordamos que nuestra primera educación escolar, familiar y social hacía énfasis en el “trabajar solo” y en la responsabilidad individual, para luego insertarnos en un mundo que clama por la integración y coordinación de destrezas.

El camino hacia el aprender a trabajar en equipo, incluye el conocimiento de ciertas premisas, algunas de mucho sentido común, y otras de hechos no tan comunes como las tres que revisaremos a continuación:

1. **Un buen desafío, energiza al equipo cualquiera que sea la naturaleza de éste.** A veces nos proponemos trabajar en equipo más por lograr una “buena química”, o simplemente por establecer un buen “clima” de trabajo; sin embargo, es más probable que un conjunto compartido de metas desafiantes lleve tanto a buenos resultados como al desarrollo de los valores del trabajo en equipo. En cierta forma, lo que energiza al equipo no está dentro de él, sino en su entorno.
2. **El equipo logra más cosas a través de una fuerte ética de desempeño que a través de la búsqueda de un buen ambiente para trabajar en equipo,** de hecho, las organizaciones con estándares altos de desempeño, logro de resultados y capacidad para asumir retos, tienden a favorecer más el desarrollo de equipos reales que las organizaciones que promueven el trabajo en equipo como objetivo. Es importante recalcarlo: más que un objetivo, el trabajo en equipo es un medio, excelente, para el logro de objetivos.
3. **Los equipos integran de manera natural “desempeño” y “aprendizaje”.** Al traducir propósitos a largo plazo en metas de desempeño definibles y luego, al desarrollar las destrezas necesarias para medir esas metas, el aprendizaje no solo ocurre a medida que el equipo avanza, sino que se fortalece. Hay que enfatizar que es un aprendizaje colectivo, así que la primera ganancia es un aprender para interactuar y resolver problemas aprovechando el insumo de los miembros del equipo. Más específicamente, aprendizaje sobre el proceso de avanzar hacia la sinergia<sup>1</sup> (aprendizaje organizacional y aprender-haciendo), lo cual significa la capacidad del equipo de ir más allá del aporte de cada persona, para crear un producto colectivo. Al respecto se ha dicho: “... en los equipos, 2+2 puede ser 5, pero también puede ser 3”. Para lograr el “5”, hay que trabajar sobre factores cuya capacidad para desarrollar equipos de alto rendimiento, está bien demostrada.

---

<sup>1</sup> La SINERGIA es un nivel de excepcional funcionalidad y eficacia, que se puede observar en los equipos de trabajo, a través de su estilo de comunicación, toma de decisiones, asignación de responsabilidades y logro de metas, entre otras características. Es cuando se percibe que el producto del equipo es más que la suma de los aportes de sus miembros.



Una manera de ver como “luce” un verdadero equipo es haciendo una lista de sus características; podemos entonces aproximarnos a un perfil de los equipos de alto rendimiento como aquellos en los que es evidente...

**1. Un objetivo/misión compartido que todos conocen, comparten y están comprometidos para cumplir.**

Los miembros del equipo entienden las metas porque participaron en su definición. Hay mucha discusión sobre la tarea y la mejor manera de lograrla. Cada persona se siente altamente involucrada. Cada miembro siente que su aporte influye en el resultado total.

**2. Un ambiente de confianza y apertura.**

El equipo crea un ambiente que permite a los miembros sentirse cómodos e informales. Confianza reemplaza a temores y las personas están dispuestas a tomar riesgos. Es un ambiente de crecimiento y aprendizaje con personas involucradas e interesadas.

**3. Comunicación abierta y honesta.**

Los miembros del equipo sienten libertad para expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas. Se escuchan mutuamente y pueden expresar ideas sin ser criticados o avergonzados. Conflictos y desacuerdos se perciben como naturales y se resuelven. Se auto corrige mediante retroalimentación, indicando como la conducta de los miembros afecta al equipo en el logro de sus metas.

**4. Un sentido de pertenencia.**

Existe compromiso hacia las acciones del equipo. Existe un sentido de participación y un alto nivel de involucramiento. La percepción: “Soy una parte importante del equipo y lo que hago hace una diferencia” se traduce en un alto nivel de compromiso y orgullo en los logros del equipo.

**5. La diversidad se valora como oportunidad.**

Los miembros se perciben como personas únicas con recursos valiables. Se estimula la diversidad de opiniones, ideas y experiencias para evitar un pensamiento uniforme donde las diferencias son vistas como desviación de la norma. Se muestra flexibilidad y sensibilidad hacia los demás.

**6. Se estimula la creatividad y la toma de riesgos.**

Se estimula a los miembros del equipo tomar riesgos y experimentar soluciones diferentes. Los errores se perciben como parte del proceso de aprendizaje. El

mejoramiento continuo solamente se logra cuando se estimula a las personas intentar caminos nuevos y sugerir mejoras sin ser castigados.

#### **7. Habilidad para auto corrección.**

El equipo es capaz de mejorarse continuamente examinando sus procesos y prácticas. El equipo identifica periódicamente cuáles factores puedan interferir con sus operaciones.

#### **8. Interdependencia de los miembros.**

Necesitan sus conocimientos, habilidades y recursos mutuos para conjuntamente producir algo que solos no podrían lograr tan bien.

#### **9. Toma de decisiones con base en consenso.**

En conjunto los miembros del equipo toman decisiones de alta calidad y éstas tienen la aceptación y el soporte del equipo entero para realizarlas.

#### **10. Liderazgo participativo.**

El líder no domina al grupo. Todo miembro es visto como recurso. Independientemente si se asigna el liderazgo a una persona específica o por rotación, el líder tiene un papel de facilitador y su perfil incluye tareas como las siguientes, entre otras no menos importantes:

*Escuchar a los miembros, crear un ambiente de confianza y apertura, eliminar temores, valorar diversidad, dar el ejemplo, comunicar el objetivo y misión al equipo, delegar, instruir, aconsejar, guiar, estimular creatividad, toma de riesgos y mejoramiento continuo de todo por todos, compartir información, motivar, crear las condiciones para que las personas sean más capaces de hacer su trabajo y servir al cliente – mejor, más rápido y con calidad.*

A partir de lo anterior, ¿cómo percibe usted el desempeño actual de algún equipo o comité en el cual está participando?, ¿Puede identificar algunos de los factores que se han descrito en los párrafos anteriores? La sección siguiente puede ser de ayuda para que usted pueda apreciar el estado actual de su equipo de trabajo en términos de sus fortalezas y oportunidades de crecimiento.

### **3**

#### **4 ELEMENTOS BÁSICOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

#### **5 Detección de fortalezas y oportunidades**

Para efectos de aprovechar su propia experiencia, es conveniente recordar las ocasiones en las que usted percibió que había un buen trabajo de equipo, aunque algunas de esas ocasiones no se lo propusieran como tal. Posiblemente bastó un buen desafío o



una tarea concreta. Además de esta experiencia, puede usted aprovechar su vivencia actual y sondear los factores de los que hemos estado hablando. Para comenzar...

¿Cuál ha sido la mejor experiencia de trabajo en equipo que usted tuvo (en la empresa/organización o fuera de ella)? Describa la situación.

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Cuáles elementos fueron claves para lograr esta buena experiencia? Enumere los factores y características.

<hr/>	<hr/>

En cuanto a factores de alto rendimiento para el trabajo en equipo:

<b>1. TAMAÑO DEL EQUIPO</b>		<input checked="" type="checkbox"/>
¿Pueden comunicarse y llegar a acuerdos fácil y frecuentemente? Esto implica que las discusiones son abiertas e interactivas para todos los miembros, y cada miembro entiende los roles y destrezas de los demás. Es importante para este propósito, que el equipo tenga el número de participantes que promueva la comunicación pero que al mismo tiempo la maneje.	<b>Siempre</b>	
	<b>Casi siempre</b>	
	<b>Pocas veces</b>	
	<b>Nunca</b>	
<b>2. NIVEL DE DESTREZAS COMPLEMENTARIAS</b>		<input checked="" type="checkbox"/>
¿Están representadas las destrezas necesarias en las tareas para llevar a cabo la misión del equipo? Esta pregunta hace referencia a destrezas técnicas, interpersonales y de solución de problemas. Al mismo tiempo, se busca conocer si en el equipo cada miembro tiene el potencial de desarrollar sus destrezas, y si están dispuestos los demás, de manera individual y colectiva, a invertir tiempo en ayudarse y ayudar a otros a aprender y desarrollar destrezas, para cumplir el propósito para el que fue creado el equipo.	<b>Siempre</b>	
	<b>Casi siempre</b>	
	<b>Pocas veces</b>	
	<b>Nunca</b>	
<b>3. PROPÓSITO SIGNIFICATIVO</b>		<input checked="" type="checkbox"/>
¿Se percibe el propósito del equipo como una aspiración profunda y amplia, en lugar de una meta a corto plazo? ¿Se percibe como un propósito de Equipo, de Organización o de un Individuo? Aquí es importante determinar en qué medida están en sintonía todos los miembros del equipo, especialmente respecto a cuál es el propósito real, cómo medirlo y qué significa éxito en el trabajo a desarrollar.	<b>Siempre</b>	
	<b>Casi siempre</b>	
	<b>Pocas veces</b>	
	<b>Nunca</b>	
<b>4. METAS ESPECÍFICAS</b>		<input checked="" type="checkbox"/>
¿Son metas claras, simples y medibles?, si no son medibles, se puede determinar su logro de alguna manera? ¿Son realistas y ambiciosas?, ¿Permiten pequeñas victorias sobre la marcha? E igual al propósito: ¿Están todos los miembros de acuerdo con las metas, su importancia, y la forma en las cuales se medirán los logros?	<b>Siempre</b>	
	<b>Casi siempre</b>	
	<b>Pocas veces</b>	
	<b>Nunca</b>	

<b>5. ESTILO DE TRABAJO</b>		<input checked="" type="checkbox"/>
<p>¿Es el estilo del equipo entendido claramente por cada uno?          ¿Servirá para el logro de sus objetivos? Este estilo,          ¿aprovecha y realiza las destrezas de todos los miembros?          ¿Definirían igual todos los miembros del equipo, el estilo de éste? Aquí, “estilo” se refiere a la manera en que el equipo pudiera ser descrito “desde afuera”; ¿si alguien lo observara, cómo lo describiría? (Ejemplos: “es caótico”, “es organizado”, “es metódico”, “la interacción es abierta para todos”, “solo discuten y discuten”, “se basan en hechos”, “evalúan sus resultados”, etc.)</p>	<b>Totalmente</b>	
	<b>En buena medida</b>	
	<b>Escasamente</b>	
	<b>Definitivamente No.</b>	
<b>6. RESPONSABILIDAD COMPARTIDA</b>		<input checked="" type="checkbox"/>
<p>¿Son los miembros, individual y colectivamente responsables por los propósitos, metas, estilos y resultados del equipo? Aquí se busca especificar hasta qué punto están claros todos los miembros sobre en qué cosas tienen responsabilidad individual, y en qué cosas tienen responsabilidad colectiva.</p>	<b>Siempre</b>	
	<b>Casi siempre</b>	
	<b>Pocas veces</b>	
	<b>Nunca</b>	

A partir del análisis sobre las respuestas ofrecidas en el anterior cuestionario, usted puede identificar las oportunidades de mejoramiento del equipo, y al mismo tiempo obtener una imagen bastante clara sobre las necesidades de desarrollo del mismo. El mensaje aquí es que los factores que llevan a que un equipo de trabajo sea de alto rendimiento, son de naturaleza variada y requieren una detección cuidadosa, así como el manejo, el liderazgo y la facilitación que se requiere para la superación gradual de las etapas de avance.