



TRABAJO EN EQUIPO



CONTENIDO

Introducción: qué es un equipo

Cómo formar un equipo

“No es un equipo, puede ser un grupo”

1. Qué es el trabajo en equipo

Las habilidades del trabajo en equipo

2. Problemas y obstáculos

Cómo detectar los problemas

Propósitos y metas comunes

Evaluación

3. Conclusiones

INTRODUCCIÓN

Por lo general, todas las personas hemos tenido conocimiento o experiencia de lo que es un equipo. Lo más común es que nuestras primeras experiencias hayan estado ligadas a los deportes, como el baloncesto, voleibol, béisbol, etc. Actualmente, las palabras “equipo” y “trabajo en equipo” se han vuelto algo cotidiano en la gestión de las organizaciones, ya sean empresas, ONGs, organizaciones comunitarias, universidades o gobiernos.

En esta cartilla, veremos el significado de estos conceptos, con la intención de motivar una reflexión sobre nuestras propias organizaciones y si en ellas pertenecemos a un equipo y si promovemos el trabajo en equipo.

¿QUÉ ES UN EQUIPO?

- Un equipo comprende cualquier grupo de personas unidas por un objetivo común.
- Es un grupo de personas organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo.
- Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, la cual vincula, organiza y los orienta hacia objetivos compartidos.
- Un equipo es una inclusión de personas, donde el objetivo planteado no puede lograrse sin la ayuda de todas las personas incluidas.
- El equipo de trabajo es un grupo de personas con habilidades y destrezas que permiten alcanzar un objetivo común.

Con estas distintas definiciones acerca de lo que es un equipo, podemos decir si pertenecemos, si hemos estado o si nos gustaría participar en un equipo. Tomando en cuenta que un equipo no es lo mismo que un grupo, ya que una persona puede estar en un grupo y no necesariamente está en un equipo. Por ejemplo: usted está en una estación de autobuses con un gran grupo de personas esperando el transporte público, pero no necesariamente está en un equipo...

¿CÓMO FORMAR UN EQUIPO?

En principio, si quiero formar parte de un equipo, debo poner el énfasis en la palabra “quiero”. Esto significa asumir una decisión personal y una responsabilidad: formar parte de un equipo implica practicar valores, compartir objetivos comunes y una misión y visión en común. Hacemos un compromiso para aportar lo mejor de nosotros para el logro de los objetivos comunes.

Pero estar en un equipo no implica sólo el deseo. Debe haber cierta necesidad, debe justificarse la razón por la cual se necesita formar un equipo para llevar a cabo un proyecto y lograr determinados resultados.

No se forma un equipo porque es la moda o porque lo establecen los manuales de gestión.

En segundo lugar, hay que seleccionar a sus miembros y determinar su posición dentro del equipo: cuáles son los vínculos de subordinación o dependencia y como serán en general las relaciones entre las personas. Debemos nombrar a una persona responsable, que será preferentemente la que tenga mayor experiencia y habilidades en la orientación de grupos y que pueda contar con la confianza del equipo.

“No es un equipo, puede ser un grupo...”

- No existe un clima agradable
- No se planifica correctamente
- Existe egoísmo y negatividad
- Las personas están desmotivadas
- Alguien no se siente parte del equipo
- Hay desconfianza
- Los objetivos no están claros

1. ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?

Se trabaja en equipo cuando un grupo de personas trabaja de manera coordinada en la ejecución de una tarea o de un proyecto, poniendo en práctica sus habilidades y destrezas de manera de contribuir a la consecución de un resultado final.

Por lo tanto, el trabajo en equipo implica:

- Complementariedad: Cada una de las personas del equipo domina áreas o conocimientos específicos que se interconectan con las demás.
- Coordinación: Se actúa de manera organizada con un líder a la cabeza.
- Comunicación: Hay una comunicación permanente, abierta y recíproca.
- Confianza: Cada persona del equipo confía en el resto de las personas.
- Compromiso: Cada miembro se compromete a apoyar a las demás personas y aportar lo mejor de sí.

Las habilidades del trabajo en equipo

- Escucha mutua.
- Conceder el beneficio de la duda.
- Brindar apoyo cuando alguien lo necesita.
- Valorar los aportes y contribuciones, así como los logros de los demás.

Estas habilidades para desarrollar el trabajo en equipo se refieren a comportamientos y hábitos en el trabajo y deben estar acompañadas de una comunicación constante y una mentalidad abierta y con disposición al cambio.

2. PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Al tomar la decisión de trabajar en equipo se debe reconocer que vamos a contribuir con una nueva forma de hacer las cosas. Vivimos en una cultura donde el individualismo está profundamente arraigado, donde la corrupción y el clientelismo influyen en el accionar colectivo de grupos e instituciones. Por eso, el trabajo en equipo no es sólo una manera de trabajar, sino una maravillosa forma de comenzar a construir relaciones basadas en principios y valores.

No todo es tan fácil ni todo es tan difícil. De lo que sí podemos estar seguros es que cuando se trabaja en equipo se encontrarán problemas, obstáculos, tropiezos, diferencias, contradicciones y hasta conflictos, pero un buen equipo no pide no tener problemas, más bien habla de cómo enfrentarlos, de cómo aproximarse a ellos y de cómo superarlos.

Cómo detectar los problemas

Los equipos en una organización trabajan sobre la base de algunas definiciones institucionales claves para la planificación del accionar colectivo. Entre ellas:

- Misión

- Visión
- Objetivos generales y específicos
- Metas
- Sistemas de seguimiento y evaluación

En función de estas definiciones, podemos hacer un diagnóstico o autodiagnóstico de nuestro trabajo en equipo, partiendo de algunos síntomas:

- Los miembros no pueden describir con fluidez, rapidez y facilidad su misión, visión u objetivos.
- Las reuniones son muy formales, rígidas y se tornan tensas.
- Hay gran participación pero pocos logros.
- Se habla mucho pero hay poca comunicación o la comunicación es deficiente.
- Los desacuerdos se tratan después de las reuniones, en los pasillos o en privado.
- Las decisiones tienden a ser tomadas por el líder o lidereza y no se comparte ni se consulta con las demás personas.
- La confianza se va perdiendo y los miembros del equipo son menos abiertos.
- Hay confusión o desacuerdo con respecto a los roles y la asignación de tareas.
- No hay ni cooperación ni apoyo.
- Con frecuencia se deja de lado la evaluación.

También puede ocurrir que el equipo esté saturado de personas que tienen las mismas características o habilidades, debilitando el principio de complementariedad que mencionamos en el punto 2. Puede que el equipo pierda el enfoque, que sus integrantes no hayan sido seleccionados correctamente o que los objetivos formulados sean poco realistas y alcanzables, o bien que algunas personas se hayan desgastado. Las causas de los problemas de un equipo pueden ser

múltiples, por eso es aconsejable retomar los criterios para la formación del mismo a fin de detectar dónde se inició el problema.

Es posible que en el proceso de diagnóstico o autodiagnóstico nos demos cuenta que todo está en orden y que el problema es que un miembro ya no responde al equipo. Entonces, si no hay posibilidades de remediar esta situación se deben tomar la decisión de cambiarlo... Estes es uno de los momentos difíciles de los equipos, donde se tiene que decidir: o se camina para delante o “se tranca el juego”.

En efecto, es importante y saludable para una organización tener en cuenta que todos somos reemplazables, sea la coordinación, un secretario, una directora, un técnico, etc. Muchos equipos se vuelven infuncionales porque no toman la decisión de reemplazar a una persona que no funciona, y que provoca que el equipo en su conjunto no funcione adecuadamente, sobrecargando de tareas a otros miembros y creando asperezas al interior del mismo. Ante situaciones como estas, la decisión se encuentra en muchos casos obstaculizada por el clientelismo o el amiguismo. Por eso, es bueno recordar que el verdadero trabajo en equipo implica una nueva forma de construir relaciones y contribuir a la construcción de una cultura diferente, donde el amiguismo, clientelismo y nepotismo no influyen en las decisiones de la gestión.

Propósitos y metas comunes

Los equipos se ven en problemas porque, aunque tengan una meta, saben con demasiada frecuencia que ésta no es suficientemente exigente o realista, o bien no responde a un propósito en común. ¿Cuál es la diferencia? Un propósito común es el que establece el tono y las aspiraciones de un equipo, y una meta es algo concreto que el equipo debe lograr en un tiempo determinado, y que contribuye a alcanzar el propósito.

Por ejemplo, usted desea que el candidato de su organización política obtenga un alto número de votos para alcanzar la presidencia. Este es su propósito. Sus metas serán hacer una campaña con un número determinado de afiches y vallas, un determinado número de caravanas, etc. Si su propósito personal es ser un buen profesional, sus metas serán elegir una carrera, con tal cantidad de créditos y con tantos días a la semana y tantos meses al año durante un tiempo determinado.

Entonces, el equipo debe clarificar sus aspiraciones y metas y darse el tiempo para hablar sobre la forma en que va a llevar a la práctica sus proyectos. El diálogo e intercambio permite que las personas del equipo mantengan su compromiso y motivación: quien conoce sus metas y sus propósitos y las lleva a cabo con placer y dedicación es una persona con sentido de pertenencia al equipo: puede decir “esa es mi obra y me siento emocionada de realizarla”, “yo soy parte de esa obra”, “yo contribuí al logro de los objetivos”. El sentido de pertenencia permite apropiarse de los procesos, así como los propósitos y metas claras contribuyen a desarrollar una identidad para el equipo.

Acerca de la evaluación

La evaluación es una herramienta que nos permite determinar si se ha cumplido con el objetivo fijado de la manera adecuada, haciendo posible la identificación de las fallas, los aprendizajes y las posibilidades para mejorar la actuación. Asimismo, la evaluación permite al equipo:

- Revisar los casos y experiencias a fin de evaluar los progresos realizados.
- Identificar las fortalezas individuales, del equipo y del proyecto.
- Mejorar la calidad del trabajo.
- Generar confianza y claridad en el trabajo del equipo.
- Ayudar a concentrarse en lo importante y destacar lo prioritario.
- Reconsiderar el contexto en el que se están realizando las acciones del equipo.

3. CONCLUSIONES

Los grandes problemas no se enfrentan de manera solitaria. Las grandes empresas o instituciones no son el resultado de la acción de individuos aislados. Son el producto del trabajo en equipo, entendiendo que el mismo implica una serie de valores y comportamientos que ayudan a la acción de los equipos y que esos valores se promueven y se practican en toda la organización, donde todas las personas entienden y conocen la misión, tiene una visión en común y se comprometen a lograr de manera conjunta y participativa las metas.

Trabajar en equipo es una decisión personal, que abre las puertas a un compromiso colectivo y a un espacio permanente para aprender a aprender.