

## LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Hugo Urdaneta (\*)

**El Periodiquito**

Publicado en EL PERIODIQUITO de Aragua el 13 de junio de 2014

### UNA VICTORIA INESPERADA

Un 5 de septiembre de 1993 la Selección de Fútbol de Colombia disputaba un encuentro más de las eliminatorias suramericanas con miras a la clasificación del mundial de Estados Unidos 1994. Su rival era la selección más fuerte en ese momento: Argentina, y para complicar el reto, se jugaba en Buenos Aires.

Contra todo pronóstico Colombia metió su primero gol a los 41 minutos del primer tiempo, en el segundo tiempo vino el remate y las anotaciones eran seguidas, cuando se paraba de cantar un gol, venía el otro. El juego terminó con una victoria de Colombia 5 a 0, David le había ganado a Goliat.

Esta victoria le dio a Colombia la clasificación al mundial de Estados Unidos 1994, y mandó a Argentina al repechaje, esta hazaña ha sido inspiración para canciones, una película, unos cuantos libros y una telenovela.

### ¿QUE PASÓ DESPUES?

Aunque este no es un artículo sobre futbol, utilizo la metáfora del equipo colombiano ya que después de la fascinante clasificación ante Argentina, la selección Colombiana se desinfló en el mundial, generando una frustración en el pueblo colombiano, que terminó incluso con el asesinato Andrés Escobar integrante de la selección.

Muchas razones se han esgrimido para explicar el fracaso en el mundial. Una me llamó poderosamente la atención, la selección dejó de ser un equipo y perdió lo que en deporte se llama el “team work”.

Se dijo que no había una verdadera integración y cohesión, que se formaron sub grupos, que compartían, salían y comían separados, y esto terminó llevando a los jugadores a enfrentamientos e individualidades.



## NACEMOS CRECEMOS Y NOS DESARROLLAMOS EN EQUIPO

A partir de nuestro nacimiento nuestra vida comienza a desarrollarse dentro de equipos: la familia, la escuela, los deportes, el trabajo y cualquier otra actividad, probablemente tendrá que ver con el trabajo en equipo.



La imagen de Robinson Crusoe, náufrago inglés que pasa 28 años en una remota isla tropical, sin ninguna compañía, no es más que una ficticia historia ya que en la realidad ocurre todo lo contrario.

Como muchos de nuestros logros personales y principalmente profesionales, ocurren dentro de equipos, es por esa razón que el desarrollo organizacional (OD), la formación gerencial, el liderazgo, y hasta el coaching le dedican buena parte de su esfuerzo a entender y desarrollar la cultura de trabajo en equipo.

El trabajo en cualquier organización se lleva a cabo directa o indirectamente por medio de equipos. El éxito de una organización, estará influenciado enormemente por lo bien que trabajen los equipos, siendo que los individuos influyen en la cultura de los equipos, a su vez también la cultura de los equipos influye en los individuos.

## UN GRUPO NO ES UN EQUIPO

Un grupo de trabajo se compone de un conjunto de personas que reportan a una misma persona, y que comparten unas responsabilidades y tienen unas interacciones, y cierto grado de interdependencia para lograr unos objetivos organizacionales.

Un equipo aunque también es un grupo, posee una serie de características adicionales que tienen que ver con compromiso, visión de conjunto, apoyo mutuo, visión compartida que conlleva un desempeño superior, llevándolo potencialmente a ser un **equipo de alto desempeño**.

El reto de toda organización dentro de sus estrategias de liderazgo es transformar sus grupos de trabajo en equipos de alto desempeño.

## PRIMEROS APORTES AL ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS

Douglas McGregor y Rensis Likert están entre los primeros autores que se dedicaron a estudiar el funcionamiento de los equipos, ya que el trabajo en las organizaciones se ejecuta a través de equipos entrelazados, y un equipo ineficiente hará que sus miembros terminen por ser ineficientes y el resultado final también será ineficiente.

## CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO

McGregor identificó alguna de las características de los grupos efectivos:

- El ambiente tiende a ser relajado, cómodo e informal.
- El grupo comprende bien la tarea y todos los miembros la aceptan.
- Los miembros se escuchan unos a otros; tienen lugar numerosas discusiones relacionadas con la tarea, en las cuales participa la mayoría de los miembros.
- Las personas expresan tanto sus sentimientos como sus ideas.
- Hay conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas y métodos, no de personalidades y personas.
- El grupo está consciente de su propia operación.
- Cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones claras y los miembros las aceptan.<sup>(1)</sup>

Muchos autores posteriormente han hecho extraordinarios aportes al estudio de los equipos, entre ellos Glenn M. Parker quien define 12 características de un equipo efectivo. Estas características, por ser tan completas y estar bien definidas son sumamente útiles a la hora de evaluar el performance de un equipo.

**1.- Un propósito claro.** Una visión, misión, meta o tarea, y un plan de acción definido y aceptado.

**2.- Informalidad:** Informal, cómodo y relajado.

**3.- Participación:** Mucha discusión, se anima a que todos participen.

**4.- Escuchar:** Los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación.

**5.- Desacuerdo Tolerado:** El equipo se siente cómodo con el desacuerdo; no evita; allana ni reprime el conflicto.

**6.- Toma de decisiones por Consenso.** Hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones.

**7.- Comunicaciones Abiertas:** Los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas.

**8.- Roles y Asignaciones de Trabajo Claros:** Expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa.

**9.- Liderazgo Compartido:** A pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas.

**10.- Relaciones Externas:** El equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos.

**11.- Diversidad de Estilos:** El equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades en sus tareas.

**12.- Autoevaluación:** El equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando. <sup>(2)</sup>

## INTERVENCIONES DE EQUIPO

Intervenir un equipo consiste en realizar una labor de consultoría o de coaching de equipos, para ayudar a que el equipo sea más eficiente.

La consultoría de equipo conlleva varios pasos. El primer paso después de reunirse el consultor con el líder del grupo para determinar cuál es la necesidad de cambio o mejora, es realizar un diagnóstico del desempeño actual del grupo, determinar los puntos fuertes y débiles, qué problemas se presentan, cómo son las relaciones, cómo están funcionando los distintos procesos dentro del equipo etcétera. Para este diagnóstico se puede trabajar con dinámicas de grupo o con entrevistas individuales.

En el segundo paso se comparten los resultados del diagnóstico con el grupo, es conveniente compartir los resultados previamente con el líder para evitar sorpresas molestas en la interacción con todos los integrantes.



integración. Aquí lo resaltante es que los miembros del grupo son los que construirán el plan de acción.

En el tercer paso se trabaja en una dinámica, que por lo general se lleva a cabo fuera del sitio de trabajo, con la participación y aporte de todos los miembros del grupo en un plan de acción con el cual hay compromiso y es aceptado por todos. En esta dinámica se comparten los resultados, se pueden proyectar algunos videos que apoyen el objetivo de formación de equipos eficientes de trabajo y algunas actividades lúdicas de

## COACHING DE EQUIPOS

El coaching de equipos permite aprender lo que no se puede obtener en un entrenamiento formal.

Consiste en acompañar al equipo en su dinámica del día a día, trabajar sobre competencias y procesos de mejora en tiempo real, y en el ambiente natural del equipo.

Como todo proceso de coaching el coach no aconseja, sino que acompaña al equipo para que descubra por sí mismo los problemas y las soluciones (crezca, desarrolle competencias, y genere resultados).

El coaching de equipos no es un taller, entrenamiento o curso de equipos de trabajo, tampoco es terapia grupal.

Hay que tener cuidado de no hacer preguntas personales del campo del coaching individual, ya que este coaching no es para los miembros individuales, sino para el equipo.

(1) Douglas McGregor, The Human Side of the Enterprise.

(2) Glenn M. Parker, Team Players and Teamwork.

**(\*) Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.**