

# TRABAJO EN EQUIPO PARA REACTIVAR NUESTROS RESULTADOS

Alcanzar los objetivos empresariales requiere contar con las aportaciones de todos los trabajadores de la organización, los cuáles deben ser guiados para aprender una metodología que no es tan común en las empresas como nos creemos

## Miguel Ángel Nicolás

Director de Beneficio Consulting. Consultoría en marketing, rrhh y formación especializada en el sector agrario

Una de las principales diferencias entre las empresas mediocres y las entidades que continuamente crecen, aún en estos difíciles períodos económicos, es el desarrollo dentro de la organización de un trabajo en equipo eficiente por parte de sus trabajadores. Y es que se debe asumir que alcanzar el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. De tal forma que salvo que seamos un autónomo individual o nuestra empresa no requiera de colaboradores para desarrollar su función económica, el trabajo en equipo juega un papel prioritario, puesto que se ha de contar con las aportaciones de otros compañeros, ya sea en el cultivo en campo, en producción o manipulación en el almacén, en la distribución o comercialización del producto, etc. Por consiguiente, la interconexión entre las personas de la empresa pasa a ser vital para el logro de los objetivos empresariales

y, por este motivo, este artículo pretende mostrar las bases sobre las que debe cimentarse un buen trabajo en equipo.

## GRUPO VS EQUIPO

En un gran número de empresas más que un trabajo en equipo lo que se observa es un grupo de personas que desarrollan unas determinadas funciones, pero carecen de los factores que lo distinguen del trabajo en equipo. Estos elementos que se conocen como los factores críticos de éxito de un equipo son cinco: la cohesión, la existencia y asignación de normas y roles, la comunicación interpersonal, la definición de objetivos y el

## // ALCANZAR EL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS REQUIERE TALENTOS PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLES DE ENCONTRAR EN UN SOLO INDIVIDUO //

aprendizaje colaborativo. La **cohesión** se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Por un lado, se tiene la **cohesión social**, refiriéndose a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo y que los hace indestructibles, sintiéndose y reconociendo a los demás como integrantes del



equipo. Por otro lado, está la **cohesión para la tarea**, relacionada con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo del equipo. La **existencia y asignación de normas y roles** es incuestionable, puesto que todos los gru-

Una **comunicación interpersonal** eficaz (lenguaje, voz, comunicación no verbal, escucha activa, empatía y asertividad) es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea, y no sólo dentro de la empresa.

La **definición de objetivos** es otro de los factores necesarios en un equipo, ya que sus integrantes deben tener objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y además, cada uno de ellos debe ser capaz de explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. El **aprendizaje colaborativo** se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Esto significa que sus miembros se necesitan unos a otros y cada trabajador aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

pos, con el transcurso del tiempo, establecen normas y asignan roles a sus integrantes, aunque no se discutan explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo, mientras que atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.



## CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES

Muchas son las características que se deben observar en nuestros equipos, pero quizá las más importantes sean el compromiso, la ilusión, el apoyo mutuo, el espíritu de trabajo, la confianza en los demás, la generosidad, la disciplina, la humildad, la competitividad y la capacidad de sacrificio.

Pero, al fin y al cabo, los equipos están compuestos por personas sobre las que debo también identificar una serie de rasgos superiores, de tal forma que como líder de un equipo elegiré y preferiré rodearme de aquellos colaboradores que participan y expresen sus opiniones, organicen y enseñen a sus compañeros, asuman mayores responsabilidades, sean capaces de mejorar con el consecuente aprendizaje que otorga la experiencia y que afronten los conflictos que surjan.

## LAS REUNIONES

Las reuniones se configuran como la mejor herramienta para canalizar y evaluar el trabajo en equipo. Representan una forma de comunicación interna muy válida siempre que consigamos que estas reuniones resulten dinámicas y sean constructivas. Han de coexistir tanto reuniones de equipo para planificar, informar y evaluar conjuntamente, como reuniones individuales, *one to one*, para abordar desempeños o comportamientos individuales.

Algunos de los elementos que debe contemplar una reunión para una buena planificación de la misma es el establecimiento de la fecha, hora y lugar, el tiempo a emplear, las personas implicadas, los temas a tratar, los objetivos de la reunión, el moderador y unas conclusiones finales.

No obstante, una realidad muy común en un buen número de

empresas es que han dejado de celebrar reuniones porque se han convertido en una actividad pesada, aburrida y rutinaria. Evidentemente, sin buscar culpables, en estas organizaciones no será posible efectuar un buen trabajo en equipo.

## CINCO NIVELES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Un verdadero trabajo en equipo requiere de superar cinco niveles que a buen seguro nos permitirán disfrutar de unos rentables y suculentos resultados económicos. Estos cinco niveles, que solo pueden ser ascendidos si el anterior ha sido previamente completado, son los siguientes: el primero, la *confianza* mutua entre los miembros del equipo para expresarse abiertamente y de manera vulnerable; el segundo, el temor al *conflicto* dentro del equipo y a expresar las distintas opiniones para mantener una falsa sensación de armonía; el tercero, la falta de *compromiso* de ambiguoos compañeros para comprometerse con las decisiones adoptadas por el equipo; el cuarto, evitar pedir *responsabilidades* al resto de colaboradores como invitación a la obtención de unos estándares bajos e insuficientes; y el quinto, la falta de *atención a los resultados* como consecuencia de dar mayor importancia a absurdos egos personales sobre los resultados del equipo en su conjunto. Veamos con mayor detalle cómo se encuentra conectado un nivel con su inmediato superior.

### Confianza

La confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo sobre que las intenciones de sus compañeros son buenas y sobre que no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo. Requiere que los miembros del equipo se hagan vulnerables unos a otros y tengan la seguridad de que sus

debilidades no serán utilizadas contra ellos.

### Conflicto

Al construir confianza se hace posible el conflicto sabiendo que no se les castigará por decir algo que podría ser crítico. El conflicto constructivo se limita a conceptos e ideas y evita centrarse en cuestiones personales, siendo su único propósito conseguir llegar a la mejor solución posible en el tiempo más breve.

### Compromiso

Si se acepta el conflicto productivo y todos aportan sus opiniones, éstos se comprometen con la decisión final. No obstante, el compromiso depende de la claridad en la toma de decisiones y su congruencia en el tiempo, y de la aceptación sin dudas por todos los integrantes del equipo.

### Responsabilidades

Los miembros del equipo son responsables mutuamente y demuestran que se respetan unos a otros, pidiendo cuentas a sus compañeros sobre desempeños y conductas que puedan perjudicar al equipo, puesto que la forma más eficaz de alcanzar altos estándares es la presión de los propios compañeros.

### Atención a los resultados

La ausencia de responsabilidad mutua constituye una invitación a que los miembros del equipo desplacen su atención a áreas diferentes a los resultados del equipo, por lo que hay que centrarse continuamente en objetivos específicos y en resultados claramente definidos. Expresiones del tipo "lo haremos lo mejor que podamos" deben quedar descartadas en el trabajo en equipo, puesto que son una invitación para aceptar unos pobres resultados.

[www.beneficioconsulting.com](http://www.beneficioconsulting.com)