# CURSO DE MEJORES PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

LIDERA
Tu desarrollo



## MÓDULO 4: TRABAJO EN EQUIPO

# TRABAJO EN EQUIPO

## 4.1 ¿Qué es el trabajo en equipo?

**Es una forma de trabajo organizado en donde la base fundamental es que las personas que lo constituyen adoptan una actitud compartida de colaboración y participación frente al logro de resultados específicos**, y para lo cual deben realizar actividades interdependientes planificadas.



## 4.2 Equipos de Trabajo en la Organización

Es un conjunto de personas que tiene un fin u objetivo común, interactúan entre sí para lograrlos y se perciben recíprocamente a sí mismas como parte del Equipo.

### → Características generales de los equipos organizacionales:

- Sus individuos se reconocen como miembros de un equipo y son identificados como tales por los que no lo son.
- Sus relaciones inter-equipo se caracterizan por la interdependencia, especialmente en cuanto lograr un objetivo compartido.
- Los roles se diferencian y, por ende, son diferentes las expectativas para realizar la tarea.
- El equipo se desarrolla en un contexto organizacional y se relaciona con otros individuos o del mismo.

### 1. Equipos formales:

Son proyectados y creados por la dirección en función de las necesidades de la estructura y de la tecnología de la organización para conseguir objetivos generales o específicos. En esta dimensión es importante considerar las metas y la estructuración adecuada de las tareas.

→ **Equipos formales permanentes:**

Son aquellos que deliberadamente conforma una organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional.

→ **Equipos formales temporales:**

Como los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión o tarea particular.

### 2. Equipos Informales:

Son aquellos equipos existentes al interior de la organización que no necesitan normativas ni planificación previa. Son un modo de expresión de necesidades y aspiraciones individuales en alguna parcela del sistema social siendo necesario entender por qué afloran y cuáles son las necesidades de los individuos que no cubren los equipos formales.

## 4.3 Diferencia entre Grupo y Equipo

Un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo. El trabajo en equipo también puede definirse como una actividad u objetivo para cuyo logro deben colaborar diferentes personas. Lo que significa que:

- Hay una necesidad mutua de compartir las habilidades o conocimientos.
- Debe existir además una relación de confianza que permita delegar en las competencias de los miembros del equipo y compartir el trabajo sabiendo que el o los otros cumplirán su parte.

Un equipo funciona sobre la base objetiva de las demandas que recibe y los servicios que ofrece, y sobre otra base subjetiva que es la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo presenta dificultades si una de esas dos bases o pilares falla.

La confianza se produce tras un conocimiento mutuo, de probar la habilidad técnica y la calidad humana de los diferentes miembros. Surge entonces, el prestigio de cada cual, su capital más precioso en la vida del equipo. Confianza y prestigio van íntimamente unidos; el primero expresa un sentimiento que surge en la relación interpersonal, el segundo, de las habilidades técnicas demostradas.

→ **¿En qué momento se encuentra su equipo?**

→ El momento que vive el equipo: ¿Es un equipo animado, con ganas de avanzar, con nuevos proyectos de creatividad? ¿Por el contrario se encuentra en regresión?

→ La dinámica interna del equipo: ¿Es un equipo que acaba de empezar, o por el contrario se encuentra en su madurez? ¿Los roles están bien repartidos y definidos?

→ La orientación básica del equipo: ¿Se orienta el equipo hacia el logro de beneficios personales, o más bien hacia la obtención de productos u objetivos?

## 4.4 Etapas Vitales de un Equipo

Los equipos atraviesan por diferentes fases que condicionan en gran medida su condición y rendimiento.

Podemos distinguir una situación de inicio.

→ **La mejor de las situaciones de partida posibles sería cuando:**

- Un equipo se constituye a partir de la libre voluntad de sus miembros, eso es, porque sus componentes se han escogido entre ellos a partir de la afinidad interpersonal y la capacidad técnica.

- Inician una tarea bajo la mirada de un organismo, jefe o audiencia dispuesta a sancionarla positivamente o negativamente.

- Obtienen beneficios en relación a la calidad y cantidad de trabajo realizado.

### → La peor de las situaciones sería cuando:

- Estamos en presencia de una actividad monótona, rutinaria y anónima, donde el valor añadido de las decisiones individuales es casinulo.

- La composición del equipo va cambiando sin ningún criterio de idoneidad y sin que el equipo o su responsable tengan poder de decisión alguna.

- No hay sanciones: ni positivas ni negativas, como tampoco un beneficio económico relacionado con la productividad.

- Los equipos jóvenes (entendiendo el tiempo de contacto entre las diferentes personas) deberán esforzarse para transitar de un mero grupo a un equipo. Lograr ser equipo es una tarea que requiere esfuerzo voluntario y consciente, esfuerzo destinado a superar los siguientes retos:

- Establecer lazos interpersonales de cooperación, afecto y jerarquía.

- Progresar en la fijación de objetivos y metas.

- Tomar decisiones, aceptarlas y ¡ponerlas en práctica de manera consecuente!

- Percatarse de los procesos que están llevando a cabo, analizarlos, decidir quién o quiénes son los responsables de dichos procesos, y delegarles la confianza del equipo para que ejecuten dichos procesos.

Tal vez sea este último reto el más sutil. Los equipos suelen operar con la fantasía que las “tareas que se desarrollan son de responsabilidad del jefe”. Esta creencia es rígida y deficiente y de aplicarse, conduce a la mecanización de las tareas y sobrecarga de trabajo en el líder formal.

Por el contrario, el equipo que poco a poco parcela actividades y admite “responsables de procesos interdependientes”, con márgenes de decisión, libera las fuerzas creadoras de sus miembros, participan de un colectivo caracterizado por el esfuerzo y el orgullo de sentirse parte de un “buen equipo”.

## ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO




**USTED NO TRABAJA CON PERSONAS INTRÍNSICAMENTE BUENAS O MALAS: LAS PERSONAS Y LAS RELACIONES NO NACEN, SE HACEN A CADA MOMENTO.**

Un equipo llega a su madurez cuando sus componentes dejan de experimentar la necesidad de autoafirmarse y pueden hablar y comprometerse en la solución de sus problemas. Cada cual tiene su papel y un sistema de relaciones alrededor.

Los equipos maduros se distinguen porque tienen una superposición entre los papeles formales, las jerarquías y una red de relaciones afectivas. Esta red afectiva nos hace sentir “entre amigos” o “entre técnicos” o “trabajadores a cargo de otorgar servicio de calidad al cliente”, etc. La red emocional de los equipos maduros explica las llamadas agendas ocultas o implícitas.

### Las agendas ocultas pueden dar lugar a:

- Luchas por el liderazgo de la organización.
- Envidias entre compañeros.
- Resistencia a la tarea, o cambiar algún procedimiento

### Afrontar agendas ocultas:

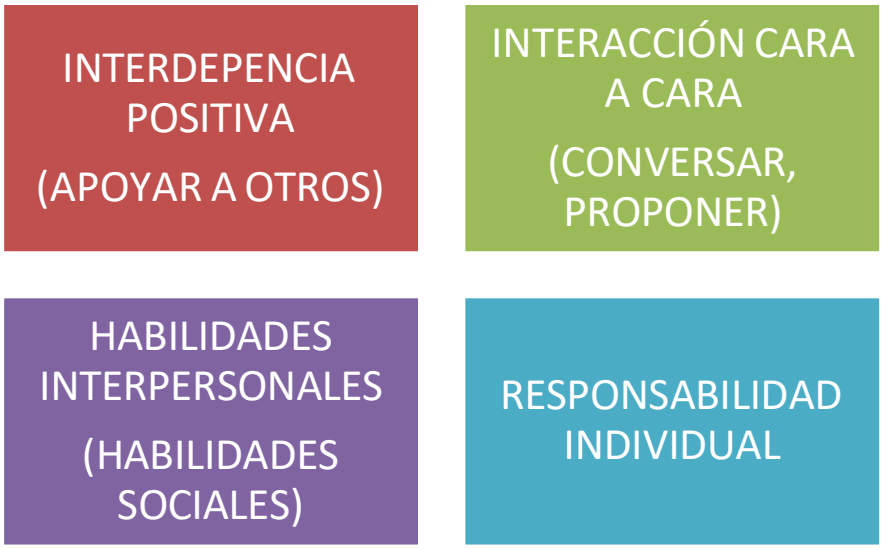
**-Racionalizar la situación:** Apelando al sentido de madurez del equipo para no dejarse influir por emociones negativas de una parte de sus miembros, pero siempre con alusiones impersonales de las agendas ocultas.

**-Sentido manifiesto:** Develar públicamente las operaciones de derribo. Esta estrategia debe ser tratada adecuadamente, ya que puede tener la desventaja de herir el amor propio de quien va a perder.

## 4.5 Condiciones Básicas para el Trabajo en Equipo

- ✓ La confianza mutua.
- ✓ Tener habilidades comunicacionales efectivas.
- ✓ El apoyo mutuo.
- ✓ Tener actitudes de colaboración.
- ✓ Sentir la participación como una forma efectiva en el desarrollo de un equipo.
- ✓ Comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización.
- ✓ Tener habilidades para manejar las diferencias individuales.
- ✓ Respeto por sus integrantes.
- ✓ Tener habilidades para entenderse y pensar «con» los demás y no «por» los demás.
- ✓ Estar dispuesto a desarrollar un pensamiento de equipo con tendencia a la utilización creativa del error.

**CONDICIONES BÁSICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**




## 4.6 Las Metas del Equipo

- Una meta es un fin que se pretende alcanzar.
- Las metas del **EQUIPO** son las que definen sus fines.
- Son las que identifican los blancos hacia los cuales están dirigidas las actividades laborales de éste.
- También proporcionan el esquema dentro del cual se pueden tomar decisiones racionales respecto a la cantidad y a los tipos de actividades que el **EQUIPO** debería emprender.
- Las metas se adaptan a los intereses y necesidades de la Organización y por lo tanto esto indica que es necesario una revisión y discusión periódica de lo que se está haciendo y para qué. Tal revisión puede conducir a modificar nuevamente las metas y objetivos reorientándolos hacia las nuevas necesidades.
- Los objetivos deben estar definidos claramente, de lo contrario será difícil, sino imposible, medir el progreso o las realizaciones del **EQUIPO**.
- Las metas y los objetivos manifestados claramente constituyen una necesidad absoluta para una eficaz toma de decisiones con respecto a las actividades o a las técnicas que pueden ayudar en mayor grado al funcionamiento y al progreso eficaz del **EQUIPO**.

- Las metas comunes se logran, escuchándose mutuamente correlacionando la información y confirmándola cuando están de acuerdo, y examinando porque piensan de distinta manera.

## LO QUE DEBE CONSIDERAR RESPECTO DE LAS METAS

- Estas deben estar claramente definidas para el **EQUIPO**.
- Si llega un nuevo integrante, hay que dárselas a conocer.
- Siempre que se emprenda un nuevo proyecto o actividad es conveniente cerciorarse de que todos los integrantes del **EQUIPO** estén enterados de cómo este nuevo proyecto se relaciona con los objetivos de este.
- Las metas deben estar escritas y ser asequibles a todos los miembrosdel **EQUIPO**.
- Debe estar establecido el criterio que usará la empresa para revisar si estas metas se están cumpliendo.
- El equipo debería asegurarse que todos sus miembros hayan comprendido y aceptado las metas.



***CADA PERSONA DEBE SENTIR QUE LAS METAS DEL EQUIPO SON COMPATIBLES CON LAS PROPIAS, QUE EL EQUIPO ES SU PROPIO EQUIPO Y QUE LAS DECISIONES IMPORTANTES DEL EQUIPO SON EN ALGUNA MEDIDA SUS PROPIAS DECISIONES.***

## 4.7 Hombre – Equipo – Organización

Como ser social el hombre es un ser gregario por lo que tiende a vivir en grupos y en sociedades. En lo laboral, el hombre también tiende a agruparse para optimizar el aprovechamiento de sus capacidades y recursos. En este caso, hablamos de **Equipos de trabajo**, en los cuales cada sujeto confronta sus expectativas con las del resto de los integrantes, lo que implica asumir la responsabilidad en conjunto con los otros y, en muchas ocasiones, disminuir o modificar sus propias expectativas.

Por otra parte, el equipo de trabajo se inserta en una organización superior, **la empresa**, lo que lleva a una nueva confrontación de intereses ya que, por un lado, el grupo busca su autoafirmación y, por otro, debe responder a las necesidades de la Organización. Frente a esto, en la medida en que se compatibilicen ambas posiciones, se estará alcanzando un adecuado grado de satisfacción a través del logro de los objetivos propuestos. En este caso, se puede decir que se dan condiciones favorables que facilitan el trabajo en equipo.

Sin embargo, se pueden presentar situaciones en las cuales se pierde el objetivo común o se incompatibilizan los intereses de los integrantes del grupo o los de éste con los de la Organización, derivando todo en una insatisfacción laboral, en pérdida de solidaridad y en una falta de cohesión que lleva a una desmotivación y a una falta de identificación con el cargo y al menor compromiso en general con la organización.

De lo anterior se infiere la importancia que tiene el compromiso con los objetivos, tanto del grupo como de la Organización, supeditando los intereses personales al bien común, pero sin que esto implique perder la propia identidad ni la capacidad para aportar nuevas ideas en la búsqueda de alternativas adecuadas de solución frente a las dificultades.



## ¿QUÉ SUCEDE DENTRO DE UN EQUIPO DONDE EXISTE LA COMPETENCIA ENTRE SUS MIEMBROS?

→ Hay mayores diferencias entre sus miembros.

→ El ambiente se tensa.

→ El cuidado por las necesidades psicológicas de sus miembros disminuye mientras que el cuidado por el cumplimiento de tareas aumenta.

→ El equipo puede estructurarse más y organizarse en roles interdependientes, pero con clara tendencia al deterioro de las relaciones interpersonales.

→ Cada persona comienza a ser mirado como un «enemigo» en vez de considerarse como un colaborador.

→ Hay distorsión de la percepción del grupo.

→ Se tiende a percibir solamente las mejores partes de sí mismo, niegan sus debilidades y tienden a percibir solamente las peores partes de los otros.

→ Se desarrollan estereotipos negativos de los demás.

→ La hostilidad entre sus miembros aumenta a medida que la interacción y comunicación entre ellos disminuye.

→ Va existiendo la tendencia a escuchar solamente aquello que apoya su propia posición.

→ Hay satisfacción de objetivos personales y no grupales ni organizacionales.

→ Se utilizan estrategias sorpresivas e imprevisibles por lo cual la situación exige secreto, discreción y silencio.

→ La interacción del equipo se rige por la fórmula "ganar-perder".

## 4.8 Colaboración

Es una acción integradora y solidaria, implica reconocer a los otros como iguales en condiciones, derechos y necesidades; de esta forma a través de la colaboración, se privilegia la meta común y el beneficio colectivo por sobre el individual, respecto a la ejecución de actividades.



**BENEFICIOS DE LA ACTITUD COLABORADORA:**

- El ayudar a otros es un aprendizaje para uno mismo.
- Acrecienta el sentido de interdependencia permitiendo la complementación de las habilidades individuales.
- Enriquece la calidad de las relaciones interpersonales aumentando la confianza mutua.
- Los logros obtenidos por la colaboración son mucho más satisfactorios que los obtenidos por competencia antagónica.
- Como norma de conducta en un equipo, favorece la motivación, la creatividad y el compromiso con las metas y objetivos de la organización.

**¿QUE SUCEDE DENTRO DE UN EQUIPO DONDE EXISTE LA COLABORACIÓN ENTRE SUS MIEMBROS?**

- El clima es de mayor confianza y genera más lealtad entre ellos.
- Las conductas se orientan a una meta común y a formar un frente sólido.
- Se utilizan estrategias conocidas y aceptadas por consenso, por lo cual la situación exige apertura y diálogo.
- Se fomenta la comunicación en una búsqueda activa que conduzca a soluciones creativas aceptadas por todos.

- Se profundiza en el conocimiento real de las personas y se intenta comprender sus circunstancias en una relación de ayuda.

- La interacción del equipo se rige por la fórmula "ganar-ganar".

De esta manera, considerando a la «competencia» como un desafío de auto superación y teniendo en cuenta los beneficios de la «colaboración», puede comprender mejor que ambos conceptos no son opuestos sino, que pueden complementarse favoreciendo tanto el desempeño individual como el de conjunto.

## 4.9 Participación

- Implica considerar la necesidad de otras personas.

- Significa capacidad de adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.

- Significa tener derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.

- Significa cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.

- Significa actuar en términos de interacción como un equipo de trabajo.



## 4.10 Resumen

El trabajo en equipo es una forma de trabajo organizado en donde la base fundamental es que las personas que lo constituyen adoptan una actitud compartida de colaboración y participación frente al logro de resultados específicos, y para lo cual deben realizar actividades interdependientes planificadas.

Para lograr un equipo de trabajo es necesario que sus miembros se reconozcan como miembros de un equipo y sean identificados como tales por los que no lo son, que sus relaciones Inter equipo se caractericen por la interdependencia, especialmente en cuanto lograr un objetivo compartido, sus roles se diferencian y, por ende, son diferentes las expectativas para realizar la tarea y esto se desarrollan en un contexto organizacional y se relacionan con otros individuos o del mismo. Puede haber diferentes tipos de equipos: formales e informales.

Un equipo funciona sobre la base objetiva de las demandas que recibe y los servicios que ofrece, y sobre otra base subjetiva que es la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo presenta dificultades si una de esas dos bases o pilares falla.

**Los equipos atraviesan por diferentes fases que condicionan en gran medida su condición y rendimiento y el mejor de los casos es cuando:**

- Un equipo se constituye a partir de la libre voluntad de sus miembros, eso es, porque sus componentes se han escogido entre ellos a partir de la afinidad interpersonal y la capacidad técnica.

- Inician una tarea bajo la mirada de un organismo, jefe o audiencia dispuesta a sancionarla positivamente o negativamente.

- Obtienen beneficios en relación a la calidad y cantidad de trabajo realizado.

Un equipo llega a su madurez cuando sus componentes dejan de experimentar la necesidad de autoafirmarse y pueden hablar y comprometerse en la solución de sus problemas. Cada cual tiene su papel y un sistema de relaciones alrededor.

Los equipos maduros se distinguen porque tienen una superposición entre los papeles formales, las jerarquías y una red de relaciones afectivas. Esta red afectiva nos hace sentir “entre amigos” o “entre técnicos” o “trabajadores a cargo de otorgar servicio de calidad al cliente”, etc. La red emocional de los equipos maduros explica las llamadas agendas ocultas o implícitas.

**Para el Trabajo en Equipo se necesitan ciertas condiciones básicas tales como:**

- La confianza mutua.
- Tener habilidades comunicacionales efectivas.
- El apoyo mutuo.
- Tener actitudes de colaboración.
- Sentir la participación como una forma efectiva en el desarrollo de un equipo.
- Comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización.
- Tener habilidades para manejar las diferencias individuales.
- Respeto por sus integrantes.
- Tener habilidades para entenderse y pensar «con» los demás y no «por» los demás.
- Estar dispuesto a desarrollar un pensamiento de equipo con tendencia a la utilización creativa del error.

Todo equipo debe tener metas y deben de cumplir ciertos parámetros dentro de la organización y estas deben ser conocidas por todos sus miembros.

El equipo de trabajo se inserta en una organización superior, **la empresa**, lo que lleva a una nueva confrontación de intereses ya que, por un lado, el grupo busca su autoafirmación y, por otro, debe responder a las necesidades de la Organización. Frente a esto, en la medida en que se compatibilicen ambas posiciones, se estará alcanzando un adecuado grado de satisfacción a través del logro de los objetivos propuestos. En este caso, se puede decir que se dan condiciones favorables que facilitan el trabajo enequipo.

En un equipo de trabajo debe haber una acción integradora y solidaria, que implica reconocer a los otros como iguales en condiciones, derechos y necesidades; de esta forma a través de la colaboración, se privilegia la meta común y el beneficio colectivo por sobre el individual, respecto a la ejecución de actividades.

Finalmente, todos los miembros deben de participar para el logro del equipo.