



Escuela Internacional
COACHING
P R O F E S I O N A L



Master en Coaching Organizacional Sistémico

**ESCUELA INTERNACIONAL
DE COACHING
PROFESIONAL**

Módulo: Trabajo en Equipo



Concepto de trabajo en equipo. Diferencias.

- 1 - Definición de trabajo en equipo
- 2 - Definición de equipo de trabajo

Comunicación y Coordinación Efectiva.

Técnicas y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo

- 1 - Comunicación
- 2 - Coordinación

Actitudes y habilidades personales que favorecen el trabajo en equipo.

- 1 - Liderazgo
- 2 - Colaboración
- 3 - Técnicas y Habilidades

Proceso de grupo.

- 1 - Suma e intercambio de conocimientos
- 2 - Cooperación y colaboración en la tarea
- 3 - Sinergia para la consecución de objetivos y metas

CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO. DIFERENCIAS.

Vivimos en una sociedad ambivalente que promueve por un lado el individualismo y por otro lado nos conmina a ser polivalentes y tener la capacidad de adaptarnos a las nuevas tendencias para mejorar la productividad en nuestros centros de trabajo.

La forma de realizar el trabajo puede ser variada y sin embargo se presenta la posibilidad de apostar por el trabajo en equipo, desde un compromiso individual y colectivo por dar respuesta a los retos empresariales más exigentes en un mercado cada vez más competitivo.

Desde este punto trataremos de clarificar algunas cuestiones en relación al tema e identificaremos algunas características y estrategias para funcionar de forma efectiva en los equipos de trabajo.

Es útil que conozcamos las diferencias que existen entre trabajo individual y en equipo.

TRABAJO INDIVIDUAL:

¿En qué consiste el trabajo individual?

Se trata de que cada persona asuma una tarea y responda por ella sin mayores intervenciones de otras personas.

¿Qué ventajas presenta el trabajo individual?

Tiene un efecto psicológico importante. Propicia la realización y proyección personal de quien lo ejecuta. El trabajador se siente realizado gracias al producto que sale de sus manos, la calidad lograda, habla de su capacidad creadora, así como la duración del producto es una forma de permanecer en el tiempo.

Tiene un efecto práctico: el trabajo individual facilita la asignación de tareas, la ubicación de la responsabilidad, la evaluación y el premio o el castigo correspondientes. El sentido práctico se refiere, sobre todo, a que facilita enormemente la gestión administrativa.

TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué es el trabajo en equipo?

Se refiere a un conjunto de personas que comparten objetivos, metas y responsabilidades, y que realizan las actividades de forma coordinada

¿Qué ventajas presenta el Trabajo en Equipo?

- Tiene un rápido periodo de respuesta.
- Puede ofrecer garantías de calidad para cada paso del proceso productivo.
- Facilita una detección más fácil y rápida del error y su corrección allí donde se produzca.
- Las debilidades de una persona pueden verse compensadas por las competencias de otro miembro del equipo.

La pertenencia al grupo entraña la capacidad potencial de satisfacer diversas necesidades humanas básicas. Entre las necesidades individuales que se satisfacen a través de la participación en el grupo, se incluyen la necesidad de logro, de afiliación y de poder.



DEFINICIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

Es necesario precisar que nos ocupamos específicamente de lo que son los EQUIPOS DE TRABAJO diferenciándolos de cualquier otro tipo de equipos tales como los deportivos.

Asimismo, cuando nos referimos a los grupos también nos referimos a los GRUPOS DE TRABAJO, diferenciándolos de otros tipos de grupos, como los sociales. Haciéndonos cargo de aquel adagio popular que dice lo conocido se calla y por callado se olvida, iniciaremos este punto recordando brevemente que los equipos de trabajo están compuestos por PERSONAS y no por roles organizacionales o títulos profesionales o de experiencia; que los equipos se crean y desarrollan en un medio organizacional (empresarial) específico con cultura, misión, valores, productos, edificios, únicos y que se encuentran en un entorno global definido.



La tarea de comprender el funcionamiento de los equipos de trabajo, requiere considerar todos y cada uno de los factores antes mencionados y no siendo suficiente con esto, también las interacciones que entre ellos se generan. En la práctica significa que las experiencias de trabajo en equipo no se pueden exportar ni siquiera al vecino y menos más allá de nuestras fronteras, si no hacemos un acabado estudio y análisis específico de cada uno de ellos.

Los factores sociales y organizacionales no son materia de este artículo, pero sí lo son los factores personales. De ahí que es pertinente hacer una pequeña puntualización antropológica al respecto.

1) Las personas somos únicas e irrepetibles, exclusivas, modelos únicos, por lo tanto, somos irremplazables en el sentido estricto del término en cuanto a personas, ya que ninguna otra persona podrá hacer las cosas de la misma manera como yo las hago, al no tener las mismas características, historia, experiencias, etc.

Sin embargo, en la realidad vemos que las cosas y acciones igual se ejecutan, pero en una modalidad que refleja la manera de hacer del otro. Esto es muy importante, pues los miembros de los equipos son irremplazables en cuanto a personas y si lo pueden ser en cuanto a roles o contribuciones. Sin embargo, al cambiar los miembros del equipo, el equipo como tal, cambia, ya no es el mismo.

2) Las personas estamos en constante desarrollo y cambio, y por naturaleza buscamos constantemente la perfección que para los creyentes es acercarnos a Dios y para los que no lo son, es ejecutar más y mejor lo que hacen. Al estar inmersos en un medio dado, estamos expuestos a sus influencias y, por lo tanto, además de los propios procesos personales de cambio, estamos sujetos a los cambios provocados por los estímulos del medio que van a tener diversos efectos en cada persona. Sin embargo, de lo que no existe duda, es que estos estímulos, aunque se repitan sobre una misma persona, no causarán el mismo efecto, ya que la presentación anterior del estímulo modificó a la persona. Esta característica de los seres humanos ha llevado a los estudiosos de la teoría de sistemas a plantear que las personas somos sistemas NO TRIVIALES, es decir, que respondemos de diferente manera a un mismo estímulo presentado en diversos momentos del tiempo y del espacio.

3) Las personas poseemos características diferenciales tanto en los aspectos físicos (edad, estatura, peso, morfología, metabolismo, color de la piel, etc.), psicológicos (personalidad, vocación, intereses, motivaciones, aptitudes, aspiraciones, etc.), sociales (cultura, etnia, origen familiar, geográfico, social, etc.) y espiritual (valores, creencias, fe, etc.). Las combinaciones posibles son infinitas. Por lo tanto, nadie puede decir que CONOCE a un determinado grupo o segmento de la población. Lo que si es posible es encontrar algunas características comunes a un segmento y sólo se puede conocer a las personas como individualidad.

4) Cada persona con sus características individuales y su historia (siguiendo a Ortega y Gasset uno es uno y sus circunstancias) va a interactuar y, por lo tanto, a influir sobre el comportamiento y las acciones del equipo al que pertenece, de forma tal que todos influimos y somos influidos por los comportamientos, acciones e ideas de los otros; y a su vez, esa misma interacción como un cuerpo diferente de aquellos que lo generaron, va a influir en el comportamiento individual y colectivo del equipo, adquiriendo así un carácter sinérgico sobre el equipo.

Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son cuantitativa y cualitativamente superiores a los logros individuales.

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

- Poseen un líder fuerte y centrado en la tarea
- La responsabilidad por los resultados es individual.
- El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización.
- El producto del trabajo se genera en forma individual.
- Reuniones informativas eficaces.
- La eficacia se mide en forma indirecta mediante los efectos que se producen en el resultado global de la compañía (resultados financieros).
- Se discute, se decide y se delega.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El liderazgo es compartido por varios.

La responsabilidad es tanto individual como conjunta.

El objetivo es específico del equipo y diferente al de otros equipos y al conjunto de la organización, pero tributario del mismo.

Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.

Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.

Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.

Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

"Equipos son aquellos que consiguen resultados, y no esos grupos incongruentes a los que solemos darles esa denominación porque pensamos que el término resulta motivador para la gente. (J. Katzenbach y D. Smith)

Comunicación y Coordinación Efectiva.

Técnicas y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo.

COMUNICACIÓN

La comunicación como ya hemos visto es la base de las relaciones sociales y por supuesto el trabajo en equipo no está exento de tales relaciones.

Así bien esta comunicación puede en estos casos verse entorpecida cuando algún miembro del equipo tiene ideas o suposiciones generalizadas y equivocadas sobre las características de otro u otros miembros del equipo.



A continuación definiremos algunos de los problemas más comunes de comunicación dentro del trabajo en equipo:

1.- Tendencia a evaluar

Muchas veces, los miembros de un equipo tienden a sacar conclusiones precipitadas sin que haya una base real para ello, es decir, cuando no tienen suficiente experiencia previa con otro/s miembro/s del equipo. Están continuamente “evaluando” los comentarios y actitudes de otros miembros del equipo.

2.- Estereotipos

Se producen cuando un miembro de un equipo tienen ideas o conductas sobre otros miembros, por el hecho de pertenecer a un grupo determinado, que puede ser diferente en cuanto a aspectos socioeconómicos, culturales, etc., y que si no se dejan a un lado, pueden entorpecer el proceso de comunicación que se produce entre los miembros de un equipo.

3.- Efecto halo

Las expectativas que se tengan sobre una persona pueden condicionar los resultados que obtenga. Este efecto, puede entorpecer la comunicación entre los miembros de un equipo.

4.- Disonancia

Es cuando se produce una diferencia entre lo que “se dice” y lo que “se quiere decir”.

5.- Inferencias

Cuando un miembro de un equipo saca conclusiones sobre un aspecto determinado del mensaje, a partir del significado que tiene el resto del mensaje. Consiste en “ver” el “contenido implícito” del mensaje, lo que en verdad se quiere decir, pero no se dice. Esto puede ocasionar graves dificultades en la comunicación de los equipos.

6.- Proyección

Durante la comunicación, los miembros del equipo “oyen” lo que “quieren oír” y “entienden” lo que “quieren entender”, no realmente lo que se quiere comunicar. Puede ocasionar dificultades durante la comunicación.

7.- Defensa

Son medidas que los miembros de un equipo toman para combatir la ansiedad que les produce la comunicación con los restantes miembros del equipo.

Existen una serie de características generales en todo proceso de comunicación a las que llamamos efectos de la comunicación.

Estos son:

- Las personas van a estar más abiertas a aquellos mensajes consonantes con sus actitudes y creencias.
- Los mensajes incongruentes con las actitudes y creencias del receptor van a generar más resistencia que los congruentes.
- Los mensajes que faciliten la consecución de las metas y objetivos que tengan las personas van a ser aceptados más fácilmente.
- Cuando hay cambios en el ambiente, las personas son más susceptibles a los mensajes que les ayuden a reestructurar ese nuevo ambiente.

COORDINACIÓN

Los objetivos son el fin último a alcanzar en el equipo. Es el motivo por el cuál se han creado, y tienen claro cuál es el “trabajo” del equipo y por qué es tan importante.

Es necesario, por lo tanto, que los componentes del equipo los comprendan y se identifiquen plenamente con ellos, para que sepan hacia donde se mueve el equipo y de qué forma, su esfuerzo individual, va a contribuir a alcanzarlo.

La coordinación entre los miembros del equipo se convierte de esta forma en una habilidad esencial para que todos los miembros sepan con exactitud cuál es la labor que cada uno debe desarrollar gestionando así el esfuerzo de una manera más productiva.

Actitudes y habilidades personales que favorecen el trabajo en equipo.

1 – Liderazgo

Como ya hemos visto en los primeros puntos de este tema la figura del líder y el liderazgo en sí mismo representa una de las principales bases para el correcto desarrollo del trabajo en equipo.



Por tanto es posible admitir que la capacidad de liderazgo de alguno de los miembros que componen el equipo puede ser un punto muy positivo para el resto de los miembros del mismo.

Existen innumerables estudios que demuestran que siempre es más positivo la presencia de un líder, siempre y cuando este cumpla correctamente con los cometidos que se presuponen en esta figura, para mejorar el trabajo de los miembros del equipo puesto que dicha figura, como ya vimos, sirve de guía en muchos sentidos para el trabajo que se debe realizar.

El equipo de trabajo debe disponer de un liderazgo fuerte, que tenga seguridad de que lleva sobre sus hombros un equipo satisfecho de los resultados obtenidos.

Un equipo que se sienta seguro de que su labor ha sido avalada por el líder; por tanto, camina no a la par sino con él, estando seguro y convencido de los frutos que se van a obtener.

2 – Colaboración

El apoyo mutuo y la capacidad para colaborar y facilitar en la medida de lo posible el trabajo de los demás procede de la ley de la reciprocidad que se da en todas las relaciones humanas: es la expresión de la justicia, “el toma y daca”. La supervivencia de un equipo exige compenetración durante, generalmente, largos períodos de tiempo.

La confianza es la base de cualquier relación humana. Sin confianza no puede darse la cooperación. La confianza implica, en primer lugar una expectativa: la de que la persona actuará de un determinado modo, y en segundo lugar conlleva una cierta disposición a asumir el riesgo de que la otra persona actuará de acuerdo con nuestra expectativa.

3 – Técnicas y Habilidades

Un equipo de trabajo puede poseer además otras habilidades que favorezcan su correcto desarrollo.

Aunque no sean tan significativas con las que hemos visto hasta ahora también pueden ser muy útiles en determinados momentos de la vida de un equipo.

Entre estas habilidades podemos destacar:

- 1.- **Compañerismo:** En el “equipo de trabajo” todos deben estar felices, unidos, disfrutando del trabajo realizado y proyectando energía positiva. Debemos compartir con los compañeros lo aprendido, apoyarnos mutuamente para buscar soluciones conjuntas, teniendo en cuenta que la unión hace en todo momento de nuestras vidas la fuerza.
- 2.- **Solidaridad:** Los miembros del equipo de trabajo deben apoyarse mutuamente, tener confianza en sí mismos y en el grupo, para que con mística, paso firme, alegría y compromiso puedan sobrevivir.
- 3.- **Riesgos:** El equipo de trabajo debe ser aventurero, no tener temor a la adversidad o a lo desconocido, debe estar dispuesto a asumir retos, a tener espíritu de lucha y a aprender haciendo.
- 4.- **Determinación:** En el equipo de trabajo debemos tener amplitud de conocimientos, visión completa, aprovechar la experiencia, fijarnos metas claras, objetivos comunes que nos muestren hacia donde vamos y el camino que debemos seguir para alcanzarlos.
- 5.- **Perseverancia:** A pesar de las adversidades debemos estar dispuestos a dar de manera constante el mayor esfuerzo, teniendo fe de que en forma conjunta se va a lograr.

Proceso de grupo

1 - SUMA E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Entre los valores que fomenta el trabajo en equipo, encontramos el que las personas se escuchen unas a otras, que se busque la diversidad y que se responda constructivamente a los puntos de vista expresados por otros.

Para que un equipo pueda efectivamente alcanzar resultados, es necesario que exista una disciplina básica que permita que los equipos funcionen y de esta manera, se hace realidad la consigna equipo equivale a buenos resultados, al fomentar la labor individual en un contexto global de cooperación.

Los resultados del trabajo en grupo están dados por las contribuciones de cada uno de los miembros.

En cambio, en los equipos los resultados están dados tanto por lo que cada individuo ha conseguido, como por el producto del trabajo colectivo que es el resultado de las tareas en las que dos o más miembros del equipo deben trabajar juntos.

2 - COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN EN LA TAREA

La cooperación entre los miembros de un mismo equipo es una pieza fundamental para una adecuada integración de éstos, y la correcta función o desarrollo del papel que desempeñan dentro de dicho equipo.

En esta cooperación, viene unida estrechamente la relación que se presenta entre los miembros, lo que puede transformarse tanto en impedimentos u obstáculos, como justamente lo contrario.

El espíritu de cooperación es un requisito indispensable para poder formar equipos de trabajo productivos.



Todos necesitamos de todos, esto es una realidad, tanto en la empresa como en cualquier otro ámbito de la vida. Sin embargo este espíritu de equipo se encuentra en numerosas ocasiones con problemas que no permiten que el equipo se consolide como debiera.

Entre estos problemas podemos destacar:

- Creen que el jefe y la empresa los está explotando
- Adoptan conductas pasivas, sin interés en las tareas
- Opinan que la cooperación significa siempre más trabajo para ellos
- Creen que si cooperan, los demás compañeros abusarán de ellos
- Piensan que cooperar es ser servil
- Las personas se rechazan unas a otras

- Se critican con frecuencia, critican a los jefes y a la empresa
- Se forman pequeños grupos (argollas) que se protegen entre ellos
- Algunos bloquean el trabajo de otros
- Otros se “roban” la autoría de los resultados. (Saludan con sombrero ajeno)
- Hay empleados que no respetan la autoridad del jefe
- Algunos recargan su trabajo en otros

SINERGIÁ PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

Otra fuente de efectividad del trabajo en equipo está dada por el intercambio social que se produce en torno a objetivos claros y comunes.

Este fenómeno se conoce como sinergia del equipo, que es el proceso de interacción social que permite obtener resultados que serían imposibles de conseguir individualmente por cada uno de los miembros del equipo.

Un grupo de personas trabajando juntas constituye un verdadero equipo de trabajo cuando además de la interdependencia entre las funciones, se consigue ser más creativo, productivo y resolver de mejor forma los problemas y desafíos, que si cada uno funcionara por su parte.