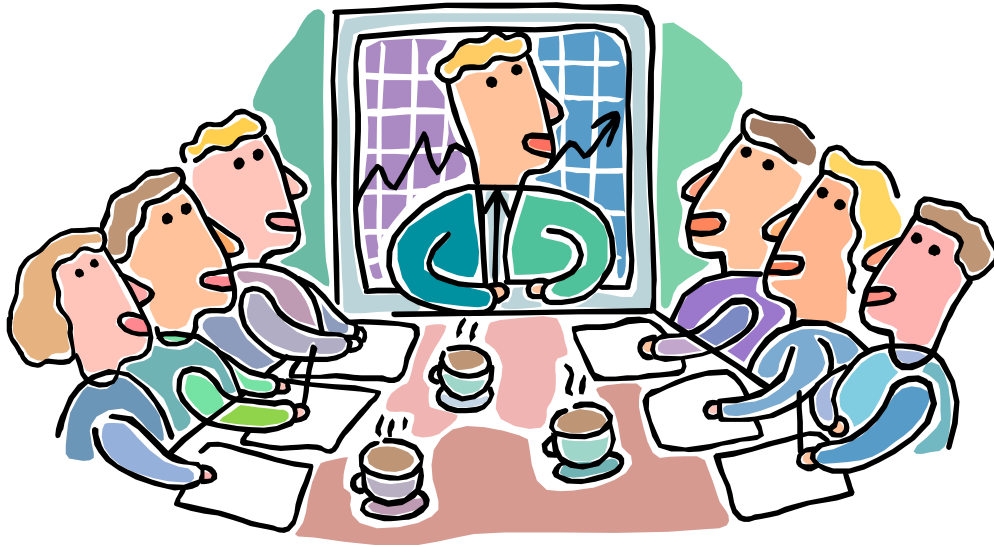


# **Taller 1**

## **El Trabajo en Equipo**



**Material Elaborado por**  
**Aurora Cubías**

# Qué es el Trabajo en Equipo?

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto o un trabajo en particular, este equipo responde en su conjunto del resultado final y no como en muchas ocasiones se piensa que cada uno/a es responsable en forma independiente.

Cada uno/a de los miembros de un equipo está especializado/a en un área determinada de trabajo y es responsable de un objetivo, el triunfo estará dado en la medida que todos/a cumplen con su función.

Ejemplo: Cuando elaboramos un plan de trabajo de la organización, cada comisión o secretaría tiene un objetivo específico que cumplir, para poder alcanzar el objetivo general.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de los trabajos individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos/as, no forma un equipo.

Por ejemplo:

Un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno/a es responsable de su sector, sin vincularse con otro, por eso no forman un equipo de trabajo.

En cambio, un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano/a, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) Si forman un equipo de trabajo, porque cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos/as ellos/as es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

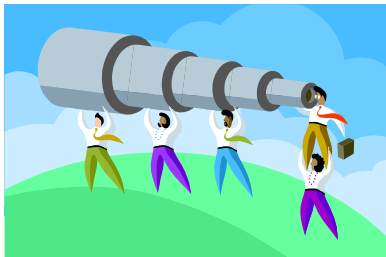
El trabajo en equipo se basa en las "5 C":

**Complementariedad**: cada miembro domina una acción específica dentro de un proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

**Coordinación**: el grupo, con un/a líder/esa a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

**Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos/as sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, *si uno falla el equipo fracasa*.



**Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros/as. Esta confianza le lleva a priorizar en el éxito del equipo y no en lucirse personalmente.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo/a, no buscando destacar entre sus compañeros/as sino porque confía en que estos/as harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

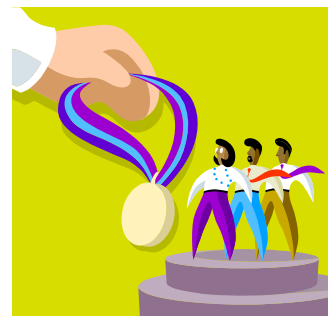
Por ejemplo, en una operación de transplante todos los/as especialistas que

intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El/la cirujano/a no busca su lucimiento personal sino el buen trabajo del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

**Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo/a, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La comunidad ha asignado a la junta directiva o ADESCO una responsabilidad determinada: la de mejorarla. Esta responsabilidad es asignada y dejan a la junta directiva con cierta autonomía para decidir cómo lo hará, por eso planifica y estructura su trabajo.

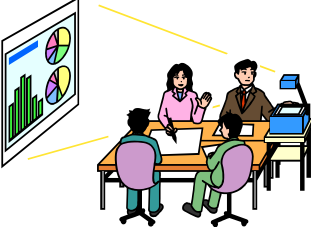

La Junta Directiva, que en este caso es el equipo de trabajo, responderá ante la comunidad por los resultados obtenidos.



**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 en número y en calidad superiores a los logros individuales.**

## **Diferencias entre EQUIPO DE TRABAJO y GRUPO DE TRABAJO**

Es importante aclarar la diferencia que existe entre un EQUIPO DE TRABAJO y UN GRUPO DE TRABAJO, para ello veremos las características de cada uno de ellos:

EQUIPO DE TRABAJO	GRUPO DE TRABAJO
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo es compartido por varios.</li> <li>• La responsabilidad es tanto individual como conjunta.</li> <li>• El equipo tiene un objetivo específico y diferente de otros equipos, pero contribuye al conjunto de la organización.</li> <li>• Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.</li> <li>• Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.</li> <li>• Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.</li> <li>• Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen un/a líder/esa fuerte y centrado/a en la tarea</li> <li>• La responsabilidad por los resultados es individual.</li> <li>• El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización.</li> <li>• El producto del trabajo se genera en forma individual.</li> <li>• Tienen reuniones informativas eficaces.</li> <li>• La eficacia se mide en forma indirecta mediante los efectos que se producen en el resultado global de la compañía (resultados financieros).</li> <li>• Se discute, se decide y se delega.</li> </ul>

El trabajo en equipo es una forma de trabajo que tiene como efecto un conjunto de valores, que sustentan una determinada modalidad de trabajo, a esto comúnmente se llama cultura laboral. De allí que al adoptar como modalidad el trabajo en **equipo**, estamos haciendo alusión directa a un cambio en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.

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

En base a esto, podemos decir que:

***"Un equipo es un grupo de personas con capacidades diversas y complementarias, comprometidas con un objetivo común formalmente planteado, con resultados medibles, para cuya obtención se requiere una interdependencia de los esfuerzos de las personas, las cuales comparten métodos de trabajo y normas de conducta de las que todos/as se consideran responsables"***

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/a de los miembros. En cambio, en los equipos *los resultados están dados tanto por lo que cada individuo/a 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/as.

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/a de los miembros del equipo.

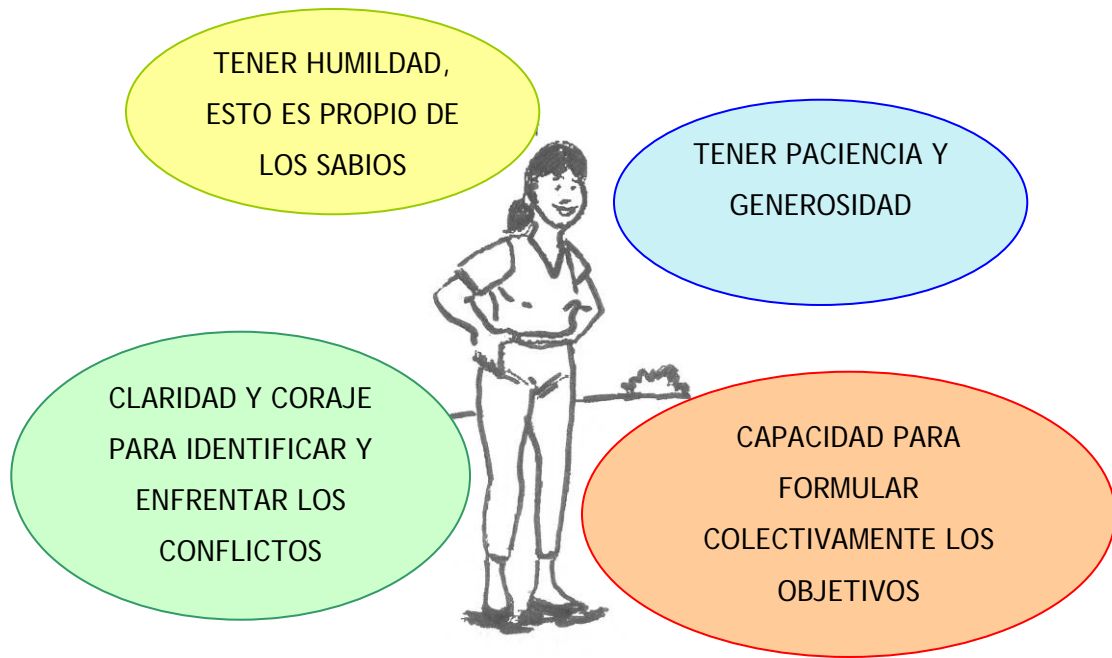
La esencia de un equipo de trabajo es el **COMPROMISO**, la **CONFIANZA** y la **RESPONSABILIDAD**, primero entre sus miembros y luego, frente a un objetivo que ha sido claramente definido y que responde a los intereses y necesidades de cada uno/a de ellos/as.

Algunas **capacidades y habilidades** que la gente que trabaja en equipo debe aprender, poner en práctica y enseñar a otros son:

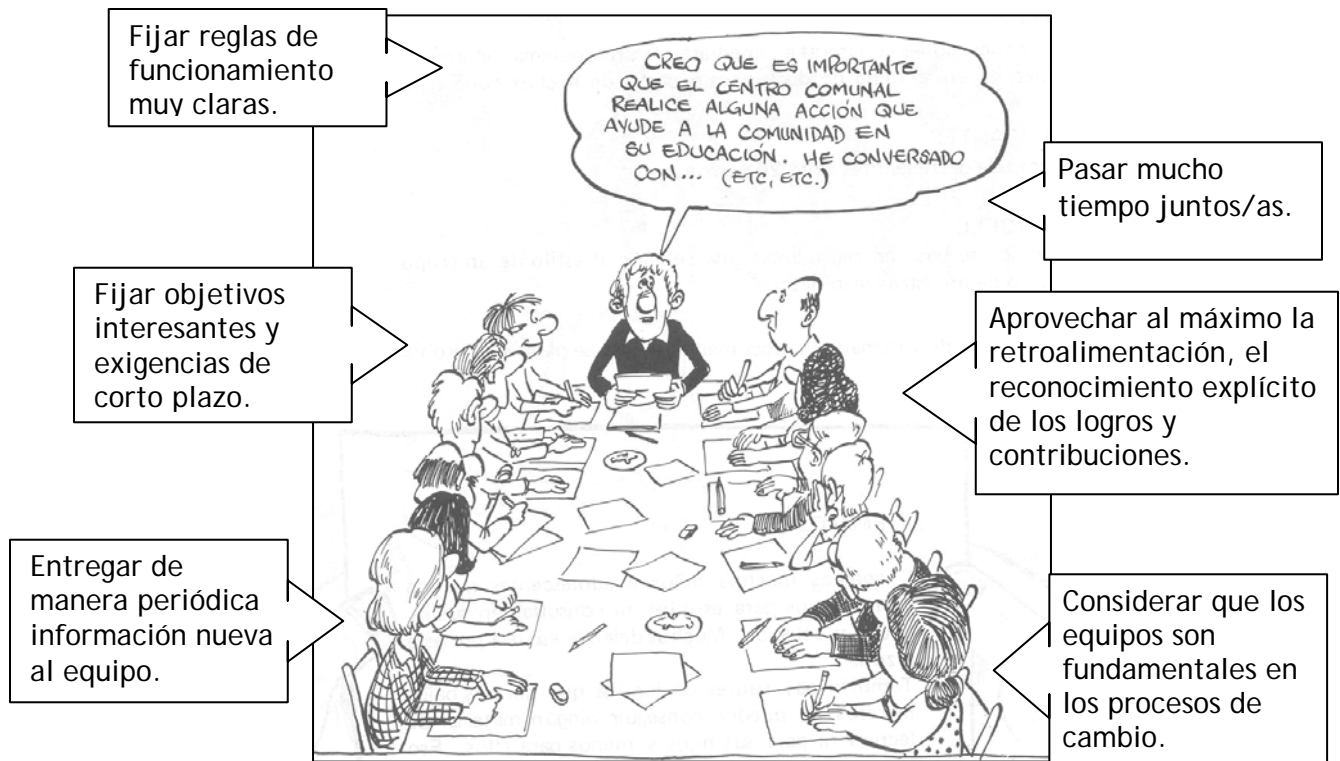
- Saber escuchar
- Dar y recibir crítica constructiva
- Dar y recibir elogios y apoyo espontáneamente
- Poder decir NO SE con humildad
- Poder decir NO, sin culpa
- Aprender a pedir ayuda
- Reconocer que otros/as saben más
- Darse oportunidad de aprender de otros/as
- Dar y recibir confianza
- Buscar información y opiniones diferentes
- Desarrollar creatividad para resolver diferencias
- Expresar sentimientos
- Desarrollar tolerancia a la frustración
- Expresión positiva de ideas y emociones
- Capacidad de postergar gratificaciones
- Desarrollar capacidad de empatía (ponerse en el lugar de el/la otro/a)
- Disposición para cambiar de opinión
- Aprender a buscar y valorar tanto las diferencias como el consenso



Algunas condiciones personales, necesarias para trabajar en equipo son:



Los factores que conducen al éxito a un equipo de trabajo podrían ser los siguientes:



## Roles dentro del equipo

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.

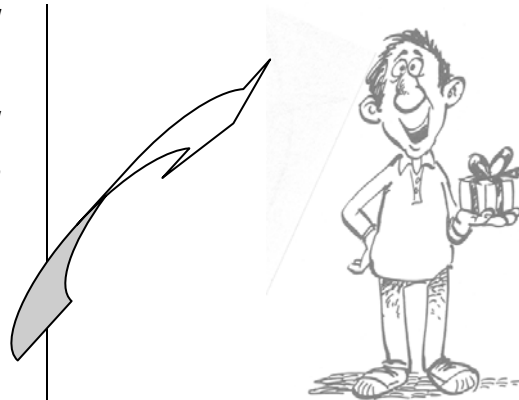
Entre ellos se encuentran:

**La persona positiva:** empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los/as compañeros/as.

El/la Coordinador/a o Secretario/a General o Presidente/a debe reconocer públicamente su labor, buscando que su ejemplo sea retomado..

**La persona crítica:** es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; le parece que los/as compañeros/as son unos inútiles a diferencia de él, que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo.

Si sobrepasa cierto límite el/la coordinador/a tendrá que darle un llamado de atención.



**El/la discutidor/a:** no está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia de el/la anterior. Es un/a inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio.





**La persona incordia:** es inoportuna, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los/as compañeros/as. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo.

Al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el se le tendrá que llamar la atención.

**El bocazas:** nunca está callado/a, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea.

En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

**El/la listillo/a:** él o ella lo saben todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces resultan insufribles.

Habría que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

**El/la pícaro/a:** se aprovecha del resto de los compañeros/a, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros/as apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo.



***El/la cuadrulado/a:*** tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos.

*Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.*

***El/la reservado/a:*** le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros/as, especialmente de el líder/esa, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un/a gran activo/a para el equipo, si no su aportación será muy reducida.

*Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.*

***El/la gracioso/a:*** no suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco molesto/a.

*Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.*

***El/la organizador/a.*** Es clave dentro del equipo, siempre preocupado/a porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo.

*Contar con él/ella, consultarle, realzar su , sin exagerar.*

***El/la subempledo/a:*** tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés.

*Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.*

***El/la incompetente:*** justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminara generando ineficiencias.

# **El/la Miembro ideal, de un equipo de trabajo**

*Señalamos a continuación algunas de las características que debe presentar un/a miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el/la líder/esa de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores/as.*

## **Espíritu de equipo:**

*Debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo.*

*Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno/a de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos/as a otros/as.*

*Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal.*

*No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.*

## **Colaborador/a:**

*Debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros/as. No sólo cuando un/a compañero/a lo requiera, sino que debe estar atento/a a detectar posibles dificultades de algunos/as de ellos/as para ofrecer su apoyo.*

## **Respetuosola:**

*Tanto con e/la líder/esa del equipo como con sus compañeros/as. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.*

## **Leal:**

*Con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los/as demás. Sus compañeros/as deben ver en él o ella a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.*

## **Buen carácter:**

*Una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.*

*Asume responsabilidades: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.*

*Trabajador/a: ejemplo de dedicación, siempre dispuesto/a a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro/a compañero/a.*

*Inconformista: busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.*

# **Delegación de competencias**

Cuando se constituye un equipo de trabajo se produce una **doble delegación** de competencias:

Por una parte, la organización delega en el **equipo** una serie de funciones, concediéndole más o menos autonomía para desarrollar su trabajo.

Por otra parte, **dentro del equipo** también se produce una delegación de competencias a favor de sus miembros, para que estos/as realicen su actividad.

En relación con el **primer nivel de delegación** (de la organización al equipo de trabajo) esta delegación debe ser **suficientemente amplia**.

La organización fija los objetivos a alcanzar pero debe dar rienda suelta al **equipo** para que organice su trabajo como considere conveniente y para que tome sus propias decisiones, asumiendo responsabilidades.

Los/as miembros del equipo son los que mejor conocen la tarea a realizar y los/as que mejor saben cómo deben organizarse.

Sólo un equipo al que se le deje margen de maniobra será capaz de involucrarse en su trabajo y realizarlo de una manera eficiente.

Delegar en el equipo es darle un voto de confianza. Si la organización no delega el equipo tendrá las manos atadas y no podrá cumplir su misión.

En cuanto al **segundo nivel de delegación** (dentro del equipo), esta se produce cuando el/la líder/esa del equipo, responsable del proyecto, delega parte de sus facultades en sus colaboradores/as.

Los/as miembros del equipo darán lo mejor de sí cuando se sientan valorados profesionalmente y el darles capacidad de decisión (aunque limitada) es una prueba de ello.

Por otra parte, si se quiere que el equipo funcione con agilidad es necesario delegar decisiones en los/as colaboradores/as, sin tener que consultar permanentemente el líder o lideresa del equipo.

Eso sí, la delegación conlleva asumir la responsabilidad de la decisión tomada.

Aquellos temas de mayor trascendencia serán los que se deban consultar con el la organización o con el/la líder/esa.

En toda delegación es fundamental establecer claramente los límites de la misma para evitar que se puedan sobrepasar o dejar de atender unos cometidos que en cambio sí han sido delegados.

Por otra parte, quien delega (ya sea la organización, ya sea el/la líder/esa el equipo) tendrá que asegurarse previamente de que quien recibe la delegación cuenta con la preparación necesaria para hacer un buen uso de la misma.

La delegación no exime a quien la concede de responder del buen uso que se haga de ella. Quien delega no queda al margen de las decisiones que tome la persona en quien se ha delegado.

# Toma de decisiones

El trabajo en equipo no se puede convertir en un medio de evitar asumir responsabilidades particulares tratando uno de desviarlas hacia el grupo.

No se puede permitir que los/as miembros del equipo eviten tomar decisiones. Además, la agilidad del trabajo exige que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha.

El/la líder/esa del equipo debe dejar muy claro desde el principio cual va a ser el **ámbito de responsabilidad de cada miembro** y con qué autonomía van a contar para su desempeño.

Hay que exigir a los colaboradores/as que decidan ellos mismos; hay que evitar la tendencia de algunas personas de consultar siempre y no querer decidir nunca.

Además, debe favorecerse dentro del equipo una atmósfera que favorezca la toma de decisiones.

Para ello el/la líder/esa debe empezar por dar ejemplo, aceptando las propias responsabilidades y no tratando de desviar hacia el equipo asuntos que le competen.

Por otra parte, si una decisión adoptada por algún/a miembro del equipo, tras un análisis riguroso y serio, resulta equivocada se debe ser comprensivo/a. Nada de reprender o amenazar al colaborador/a, sino todo lo contrario, es el momento de darle apoyo (lo va a necesitar).

Esto no implica que no se analicen los motivos del error y se trate de tomar medidas para que no se vuelva a producir.

Lo que no se debe admitir nunca (y en este caso sí debe actuar con contundencia) es cuando el error es resultado de la improvisación, de la falta de profesionalidad y de rigor, en definitiva, de cierta frivolidad.



# Cohesión del equipo

## La cohesión

Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.

Esta cohesión se fortalece en la medida en que sintamos que ser miembro del grupo visto como positivo, tanto por nosotros/as como por la comunidad.

Hay dos tipos de COHESION:

### *La cohesión social*

Que se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los/as miembros del grupo.

### *La cohesión para la tarea*

Que se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un **desempeño** óptimo.

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. Es decir, existe sentimiento de equipo, se compone de gente mayoritariamente propositiva, positiva y responsable, su tamaño es el adecuado, los/as líderes/as tienen carisma, el proyecto u objetivo es atractivo para todos/as y el ambiente de trabajo es positivo. Por supuesto que no siempre contamos con todas estos elementos y la cohesión del equipo es más fácil cuando todo marcha bien, pero si se presentan dificultades, la cohesión puede ser mayor si se encarán de la forma adecuada.

# Evaluación del equipo

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo.

La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a **detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas**. Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se evalúa un equipo se debe tener claro cuales son los objetivos específicos y las actividades con las cuales se comprometió y sobre esta base evaluarlo.

La evaluación de cada equipo debe hacerla el equipo mismo y la organización entera y se incorpora en los planes de trabajo como una actividad normal del período.

Además de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, se debe evaluar el funcionamiento y las actitudes de cada miembro para proponer medidas que contribuyan a garantizar la cohesión del grupo, el buen rendimiento ante sus objetivos y sobre todo su buen trabajo ante la comunidad.



Muy bien, estos son los elementos básicos del trabajo en equipo, ahora lo importante es poner en práctica estos conocimientos en nuestra organización.