



# TRABAJO EN EQUIPO

FORMACIÓN EN COMPETENCIAS TRANSVERSALES BÁSICAS

FUNDACIÓN GENERAL UNIVERSIDAD DE VALLADOLID | FungeUva

Vamos a comenzar el tema de trabajo en equipo, intentando situarnos.

En el mercado laboral, y dado que actualmente las empresas operan en un entorno muy competitivo, el trabajo en equipo se ha convertido en una de las habilidades más valoradas por los empresarios, que no buscan únicamente empleados con grandes conocimientos, sino personas con la capacidad de integrarse efectivamente en grupos de trabajo.

El trabajo en equipo se basa en el aprovechamiento de las sinergias entre colaboradores; es decir, se trata de conseguir con los mismos recursos un resultado superior al que se obtendría si dichos recursos trabajaran por separado.

## DEFINICIÓN

El trabajo en equipo es un elemento fundamental en la estructura de interacción entre las personas de cualquier organización y supone aprovechar los conocimientos y habilidades de cada miembro del grupo, compensando las deficiencias que pueden tener otros miembros del mismo, con vistas a lograr un objetivo común.

Si se consigue trabajar así, el resultado final será mejor que si las partes trabajaran por separado, porque se habrán aunado todas las capacidades y se habrán establecido sinergias.

Trabajar en equipo supone tanto trabajar con un grupo de personas que se sientan en la misma sala que tú, como trabajar con personas de otra oficina o, incluso, con personas de otros países.

Te pondré un ejemplo para que lo veas claro: Un equipo deportivo, si trabaja conjuntamente con eficacia, puede triunfar allí donde otros fracasan. ¿Por qué? No porque tengan los mejores jugadores individualmente, sino porque trabajan juntos con eficacia para alcanzar el mismo objetivo.

Siguiendo con el ejemplo, un equipo deportivo se compone de un grupo de personas que poseen habilidades complementarias. Una vez más, el equipo sólo puede trabajar eficazmente si todos sus miembros reconocen las cualidades y las habilidades de los demás, aprovechándolas con el fin de maximizar el potencial del equipo.

En definitiva, si se trabaja bien en equipo se consigue que el resultado final sea superior a la suma de todos los resultados individuales.

Poseer la competencia para **“TRABAJAR EN EQUIPO”** significa ser capaz de:

- Trabajar y contribuir a la consecución de una serie de metas y objetivos para el equipo. Esto significa ser capaz de realizar esfuerzos conjunta y adecuadamente con otros, con el fin de alcanzar unos objetivos que son asumidos por todos los componentes del equipo.
- Reconocer la manera en que las habilidades y los conocimientos de los demás contribuyen a realizar las tareas previstas y a conseguir que el equipo sea eficaz en el logro de los objetivos propuestos.

- Demostrar iniciativa para realizar las acciones planificadas y contribuir de forma positiva a la consecución de resultados esperados.
- Mostrar disposición a ayudar a los demás miembros del equipo, cuando sea necesario, con el fin de encontrar soluciones a los problemas y conseguir resultados.
- Aceptar las contribuciones de los demás y aportar opiniones de forma constructiva y sensata para alcanzar los objetivos planteados.
- Comprender la importancia de los conflictos que, necesariamente surgen en el equipo y poner los medios convenientes para solucionarlos, potenciando así el desarrollo del equipo al trabajar de manera conjunta

Vamos a ir tratando los objetivos para desarrollar esta competencia a través del siguiente programa formativo:

1. En primer lugar veremos ¿Qué es un equipo?
2. En segundo lugar trataremos El trabajo en equipo dentro de las organizaciones
3. En tercer lugar estudiaremos las Etapas en la formación de equipos y tipos de equipos
4. En cuarto lugar las Barreras y conflictos en el trabajo en equipo
5. Por último veremos las Claves, técnicas y tácticas para un trabajo en equipo eficaz.

## ¿QUÉ ES UN EQUIPO?

Existen muchas definiciones de “equipo de trabajo”. Hemos escogido ésta porque recoge las dimensiones fundamentales con respecto al término y porque es la más actual.

Según Katzenbach y Smith un equipo es un *“reducido número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables”*

Vamos a ver en detalle sus afirmaciones:

- Reducido número de personas: para que un equipo funcione es necesario que se produzcan interacciones frecuentes entre sus miembros. En la medida en que aumenta el número de personas, se reduce la cantidad y se disminuye la calidad de las interacciones.
- Con habilidades complementarias: en un equipo de fútbol, de baloncesto, o de cualquier otro deporte, no todos pueden ocupar los mismos puestos. Todos los puestos deben ocuparse de forma adecuada, con personas que posean las competencias requeridas para cada uno de los puestos.
- Comprometidas con un propósito: el compromiso de todos y de cada uno de los miembros con el propósito, las metas, los objetivos y el enfoque es lo que genera la cohesión y la fuerza del grupo.

- Por los cuales se sienten mutuamente responsables: la responsabilidad de ganar el partido no recae solamente en la defensa o en los delanteros. Cuando un equipo pierde, pierden todos los que lo componen y todos tienen su parte de responsabilidad. Lo mismo sucede cuando el equipo gana.

### ¿Qué diferencia a un grupo de un equipo?

No confundas términos. No confundas “equipo” con trabajar en equipo. Ni confundas “grupo” con equipo

Son conceptos diferentes que debes manejar. A diferencia de los grupos, los equipos tienden hacia la autonomía.

Por norma general un grupo tiende a convertirse en un equipo. Esto sucede cuando:

- El liderazgo se convierte en una actividad compartida. Es decir, cada uno dirige las actividades en que posee más competencias y es especialista.
- La responsabilidad es a la vez individual y colectiva. Cada uno es responsable de las tareas que le corresponden por el rol que desempeña pero, todos son responsables de la integración de las tareas y de los resultados finales.
- Si desarrolla su propia finalidad o misión y consigue que ésta sea conocida y aceptada por todos.
- La resolución de problemas es una norma de funcionamiento habitual. Los problemas se afrontan, se tratan y se solucionan; no se aparcan ni esconden.
- La eficacia se mide por los resultados colectivos del equipo.

En definitiva, trabajar en equipo supone:

- Un estilo diferente de realizar la actividad laboral
- Asumir y compartir una serie de valores
- Un nuevo modelo de relaciones entre las personas, basado en la confianza, sinceridad y apoyo mutuo
- Un modelo de participación plena en el trabajo
- Conocer claramente y compartir el objetivo común
- La implicación de todos en los proyectos y trabajos
- Que las actividades individuales sean diferentes, pero todas ellas necesarias para alcanzar el objetivo común
- Responsabilidades diferentes aunque compartidas por todos
- Ser consciente de que para trabajar en equipo no hace falta estar siempre juntos
- Practicar una comunicación rica, suficiente, fluida y constante entre los miembros del equipo

Voy a explicarte un poco más cómo se puede desarrollar un equipo. Necesitas:

**-El propósito:** la misión, la visión de futuro, los valores. Todo ello acompañado del compromiso de comunicación abierta, de actuación común. El equipo debe tener un sentido.

- **Territorio y fronteras:** Saber quién está dentro, qué personas lo componen. Se trata de tener unos límites claros para evitar el malestar que produce el no saber dónde se está.

- **La identidad del equipo:** Disponer de un nombre, de un espacio físico, de reuniones periódicas, unas normas de funcionamiento. Para que el equipo tenga vida propia debe tener ciertos ingredientes.

- **Roles complementarios:** Todo equipo debe tener entrenador, portero, defensas, delanteros....que trabajen de forma coordinada.

- **Sistemática de funcionamiento:** sistema que posee el equipo para marcar sus prioridades, generar iniciativas y actuar. El equipo debe funcionar con agilidad y conseguir resultados.

- **Aprendizaje del equipo como tal:** Supone la evaluación de lo que se está haciendo, reforzar lo que se hace bien y corregir y mejorar lo que se ha hecho mal.

## EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La capacidad para trabajar en equipo es altamente demandada en las organizaciones por:

- La complejidad de los problemas actuales
- Por la influencia de las nuevas tecnologías
- Por el efecto sinérgico que se produce al trabajar en equipo
- Y por la necesidad de dar respuestas rápidas y eficaces, de incrementar la productividad y sus resultados, de mejorar la calidad del trabajo, de facilitar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, de potenciar el intercambio de información, de aumentar la satisfacción de los empleados, y de crear un clima favorable para la innovación.

En definitiva, porque trabajar en equipo hace que se mejoren los métodos de trabajo.

En segundo lugar y reforzando ideas que ya hemos visto, podemos afirmar que dentro de las organizaciones se convierte en imprescindible el trabajo en equipo, ya que conjuga dos funciones básicas: Las técnico profesionales y las de tipo personal y social.

**Las funciones de tipo técnico-profesionales** están orientadas al logro de los objetivos de la tarea. Son la principal finalidad de un equipo para la empresa. Suponen el motivo de la creación del equipo. Entre éstas cabe destacar:

- La organización, control y distribución del trabajo.
- La toma de decisiones y resolución de problemas.
- La gestión de la información.
- La puesta a prueba de las decisiones tomadas fuera del equipo.
- El servir de enlace entre los diferentes componentes de la organización.
- El incremento del compromiso de los empleados.
- El análisis y resolución de conflictos.

**Las funciones de tipo personal y social** tratan de satisfacer las necesidades individuales de los miembros aumentando la cohesión y fortaleza del equipo. Dan lugar a la satisfacción de pertenencia y al funcionamiento articulado del equipo. Se consideran requisito para que el equipo pueda cumplir eficazmente y de forma duradera con sus funciones técnico-profesionales. Entre éstas están:

- Satisfacer las necesidades de afiliación y pertenencia.
- Reducir el sentimiento de inseguridad.
- Proporcionar apoyo socio-emocional.
- Ayudar a alcanzar objetivos personales.
- Facilitar la actualización y satisfacción profesional y personal.

## ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS Y TIPOS DE EQUIPOS

Ahora vamos a ver cómo se forman los equipos y los distintos tipos de equipos. Puede dar la 'casualidad' de que de la unión de varias personas surja un equipo de trabajo, pero lo habitual es que un grupo pase por distintas etapas y en el mejor de los casos se creen equipos de trabajo.

Cuando un equipo se constituye, debe recorrer cuatro etapas hasta llegar al nivel de producción. Este recorrido supone la travesía de un camino duro, costoso y, a veces, difícilmente alcanzable, pues las personas deben eliminar resistencias y poner en juego una serie de competencias que faciliten trabajar con otros, de forma organizada y armónica.

La etapa quinta (desintegración) está prevista solamente para los equipos temporales y se aplica cuando estos han cumplido su misión.

La vida profesional es muy larga y en ocasiones podemos volver a coincidir con antiguos compañeros, por ello debemos cuidar las relaciones tanto a nivel profesional como personal, aunque los equipos en los que estamos actualmente se desintegren.

Vamos a ver en detalle cada una de las etapas.

**La primera etapa es la orientación**, momento inicial de la formación del equipo. Los miembros empiezan a conocerse y aceptarse. Se crea una atmósfera de cortesía y de interacciones cautelosas.

Esta etapa implica:

- Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos.
- Señalar al equipo una dirección y propósitos claros.
- Involucrar a los miembros en el desarrollo de los planes, en la clarificación de los roles, y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.
- Proporcionar al equipo los datos y la información necesaria para empezar a trabajar.
- Suele ser característico de esta etapa:
- Personalismo. No existe un objetivo común, se funciona por intereses particulares.

- Expectación, tensión, ansiedad,... ¿Qué es lo que tengo que hacer?, ¿Qué se espera de mi?. Alto nivel de energía.
- Dependencia. Tendencia a preguntar al “jefe” del grupo.
- Formalidad. No hay relaciones fluidas y se recurre a comportamientos formales.
- Desorientación. ¿Por dónde empezamos?.

**La segunda etapa es la insatisfacción:**

- Se compete por el prestigio y por los puestos de control.
- Se cuestiona el liderazgo del equipo y surgen luchas por el poder.
- Aparecen los conflictos y las insatisfacciones.
- Alguien comienza a intervenir para resolver los conflictos.

Esta etapa implica:

- Resolver los temas de poder y de autoridad. No se debe permitir que el poder de una persona aplaste las contribuciones de los demás.
- Desarrollar y poner en práctica los acuerdos sobre quién y cómo toma las decisiones.
- Adaptar el papel del liderazgo para favorecer que el equipo se vuelva más independiente.
- Animar a los miembros del equipo a asumir más responsabilidades.

Suele ser **característico** de esta etapa:

- Insatisfacción con las metas, las funciones, el liderazgo, las normas de funcionamiento,...
- Expectativas no cubiertas.
- Posturas individuales y defensa de intereses encontrados. Conflicto.
- Competición y rivalidad dentro del el equipo.
- Alianzas y búsquedas de apoyo. Polarización del grupo.

**La tercera etapa es la resolución:**

- Se alcanza un equilibrio de fuerzas y se empieza a cooperar. Se establecen normas grupales para guiar el comportamiento individual.
- Es ahora cuando empiezan a aparecer resultados satisfactorios.
- Se incrementa el sentimiento de cohesión y aumenta la productividad.
- Se empieza a sentir a nivel de “NOSOTROS”.

Esta etapa implica:

- Aprovechar plenamente las habilidades, conocimientos y experiencia de los miembros del equipo.
- Animar y reconocer el respeto entre los miembros del equipo.
- Estimular a los miembros a que trabajen en colaboración.

**Entre los aspectos** más frecuentes de esta etapa están:

- El establecimiento de normas para el funcionamiento del grupo, aceptadas por todos.
- Se organiza el funcionamiento del equipo.
- Se asume la responsabilidad común.
- Aparece el “nosotros” y un lenguaje de equipo.
- Los conflictos se minimizan para asegurar las buenas relaciones entre los integrantes.
- Disminuye la insatisfacción. Se desarrolla la autoestima y la confianza.

**La cuarta etapa es la producción:**

- Durante esta etapa el grupo madura y se aprende a afrontar retos más complejos. El equipo funciona de forma autónoma y productiva.
- La cooperación entre los miembros es casi total. El trabajo se realiza. El equipo empieza a desarrollar una profunda sensación de orgullo por sus logros.

**Esta etapa implica:**

- Actualizar los métodos y procedimientos del equipo para favorecer la cooperación.
- Ayudar al equipo a comprender cómo conducir el cambio.
- Representar y defender al equipo ante otros grupos e individuos.
- Controlar los progresos y celebrar los logros.

Suele ser **característico** de esta etapa:

- Relaciones interpersonales fluidas y espontáneas.
- Focalización en las metas del grupo. Orientación a la tarea.
- Satisfacción grupal. Confianza en el éxito.
- Sentimiento de orgullo y pertenencia.
- Elevado rendimiento

El paso de la etapa de resolución a la de producción puede llevar meses. Es como un viaje en una montaña rusa con subidas y bajadas bruscas. El progreso no es uniforme.

Y con esto ya hemos visto todas las etapas en la formación de un equipo de trabajo. Ten en cuenta que no existen etapas “buenas” y “malas” y que es necesario pasar por todas y superarlas satisfactoriamente para poder llegar a consolidar un equipo que trabaja con eficacia, productividad y armonía. Quemar etapas o evitar el paso por alguna de ellas es un autoengaño que siempre tiene resultados negativos.

Ahora que ya conoces las etapas en la formación de un equipo, vamos a ver cómo se pueden clasificar según determinadas características.

De esta forma, **podemos clasificar lo equipos en función de:**

- Su duración en el tiempo
- Su finalidad
- O sus resultados



Vamos a verlo más en detalle.

Por la **duración en el tiempo**, los equipos se pueden clasificar en permanentes y temporales, presentando cada uno sus características:

-Los equipos permanentes: Se dedican a realizar actividades que son habituales en la empresa (recoger y transmitir información, distribuir o ejecutar el trabajo, supervisar tareas, etc.). Entre los más frecuentes están:

- Los equipos directivos: establecen planes, toman decisiones, organizan el funcionamiento de sus equipos...
- Los equipos ejecutivos: Concretan los objetivos generales en otros más específicos dentro de sus unidades.
- Los equipos profesionales: Desarrollan los procesos técnicos y de apoyo.
- Los equipos laborales: Realizan las tareas concretas de su línea.

-En cuanto a los equipos temporales, su duración en el tiempo está limitada al logro de los objetivos que se les encomiendan. La temporalidad responde a actividades de desarrollo, resolución de problemas concretos, cambios tecnológicos o a procesos de innovación. Entre los más frecuentes están:

- Los equipos de resolución de problemas: se crean con la finalidad de resolver problemas nuevos concretos. Suponen una tarea añadida para sus miembros.
- Los equipos de proyecto: se establecen para realizar el diseño y la puesta en marcha de nuevos productos o nuevos procesos técnicos.
- Los equipos de negociación: se crean para resolver conflictos o para concretar intereses entre dos o más partes.

Los tipos de equipos que se forman con **una finalidad** determinada se clasifican en:

-Equipos asesores: se crean para ampliar la base de información para tomar decisiones de gestión. Su nivel de especialización técnica suele ser bajo. Son ejemplos de este tipo de equipo los círculos de calidad.

-Equipos de producción: se responsabilizan de la realización de las operaciones diarias. Necesitan un bajo nivel de capacitación técnica y un alto grado de coordinación, cuando su actividad interfiere en las de otros equipos. Son ejemplos de este tipo los equipos de mantenimiento ferroviario.

- Equipos de proyecto. Los proyectos demandan creatividad e innovación, para lo cual es necesario aplicar conocimientos técnicos de alta cualificación. Suelen ser equipos transfuncionales, por lo que requieren un alto grado de coordinación entre las unidades organizativas que lo componen. Son ejemplos de este tipo los equipos de diseño y desarrollo; por ejemplo los equipos para el lanzamiento de un nuevo producto o la puesta en marcha de un nuevo proceso.

-Equipos de acción: Requieren un alto grado de cualificación técnica junto a un alto nivel de coordinación. El verdadero desafío de los equipos de acción está en tener que ofrecer niveles

máximos de rendimiento ante demandas inmediatas. Ejemplos de este tipo de equipos son los equipos de cirugía de un hospital, equipos en misiones de combate, equipos de tripulación de cabina de aviones de líneas aéreas o equipos de competición deportiva.

Se habla de eficacia objetiva de un equipo cuando es capaz de lograr los objetivos de tarea que se le han propuesto.

Se dice que se ha obtenido eficacia subjetiva cuando existe satisfacción entre los miembros que lo componen.

La eficacia objetiva condiciona la existencia de la subjetiva pero, también ocurre lo contrario, la eficacia subjetiva de un equipo condiciona a la objetiva. Ambas suelen aparecer de manera complementaria, aunque, está demostrado que, si no se produce eficacia objetiva, no aparecerá la de tipo subjetivo.

Para lograr eficacia objetiva en un trabajo se necesita que los miembros del equipo pongan en juego, de manera adecuada, las competencias requeridas, trabajen bien juntos, y coordinen sus esfuerzos.

Vamos a ver **las características de los equipos eficaces.**

Lo más normal es que, en los equipos eficaces:

- Se comprendan y acepten los objetivos por todos los miembros
- Los miembros se sientan cómodos trabajando juntos
- Se escuche a cada uno, sin prejuizar
- Todos los miembros participen activamente en la realización de las tareas
- Se afronten los conflictos que surjan
- Se busque el acuerdo y el consenso
- Se analice el funcionamiento del equipo y se realicen mejoras
- Exista crítica constructiva

En contraposición con los equipos eficaces, suele ser típico de **los equipos ineficaces**, que:

- Se propongan objetivos difusos, poco concretos y poco claros
- Falte compromiso y aparezca la apatía
- No se escuchen los miembros entre sí
- Solo algunos pocos participen, mientras otros estén pasivos
- Los conflictos se repriman, no se traten, se oculten y enquisten
- No se asuma el compromiso con las decisiones tomadas
- No se revise su funcionamiento como equipo y se vaya empeorando progresivamente
- Se evite realizar la crítica y ésta aparezca en forma de hostilidad y con planteamientos negativos

Esperamos que hayas comprendido lo bien que uno se siente formando parte de un equipo y desde luego el trabajo se hace mucho mejor. ¡Aprende a crear y fortalecer equipos!

## BARRERAS Y CONFLICTOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO

En un entorno tan cambiante como el actual, las barreras que aparecen con mayor frecuencia son:

Las de **tipo estructural**. Surgen cuando los equipos utilizan:

- Sistemas de evaluación inadecuados.
- Sistemas de recompensas que crean conflictos y no incentivan el buen hacer del equipo.
- Y en último lugar surgen por la propia naturaleza eventual del trabajo en equipo.

Las barreras **de tipo coyuntural**. Son distintas a las anteriores. Estas surgen porque:

- El número de miembros es escaso o excesivo para poder realizar la tarea interaccionando de forma coordinada.
- Por la ubicación de los miembros en lugares distantes y poco oportunos para poder realizar las interacciones precisas.
- Y por último surgen porque los conflictos no se tratan adecuadamente, se ocultan, o se afrontan de manera poco efectiva, sin decisión y con miedos.

**Las barreras de tipo cultural** se generan por:

- Las deficiencias en el pensamiento estratégico y en los planes.
- Centrarse sólo en el corto plazo y en la tarea.
- La actitud de los directivos. Cuando éstos no sirven de ejemplo y además castigan a quienes tratan de conseguir resultados por medio del equipo, sólo se consiguen crear barreras.

Vamos a ver ahora algunas de las posibles soluciones para la superación de estas barreras que surgen en el trabajo en equipo. Entre ellas están:

- La aportación de opiniones
- El aprender a gestionar los conflictos
- Y el favorecer la interacción de los miembros del equipo

La aportación de opiniones, es clave en el equipo. Si son mal fomentadas pueden derivar en conflicto. Tanto los métodos de trabajo como las relaciones dentro del equipo tienen una influencia notable en su éxito o fracaso.

Desarrollar relaciones personales puede ser un asunto delicado y debe tratarse de la forma adecuada para que las opiniones sean objetivas, constructivas y tengan como fin mejorar la conducta y participación de las personas dentro del equipo.

Trabajar en equipo no significa que las relaciones vayan a ser siempre armoniosas. Los conflictos dentro del equipo son una etapa natural en la consecución de un equipo verdaderamente eficaz.

Los conflictos aparecen cuando los miembros del equipo se sienten con confianza suficiente para expresar sus verdaderos pensamientos y sentimientos. Como consecuencia, salen a la luz las diferencias de opinión y de forma de pensar.

Aceptar y afrontar esto es un factor esencial para que el equipo avance. Muchas veces es en esta etapa donde las cualidades y las áreas de desarrollo de los miembros se reconocen completamente y donde el equipo puede hablar de forma abierta y libre.

Por último vamos a **ver los factores que favorecen** la interacción de un equipo y que ayudan a la superación de barreras. Son:

- La proximidad física. Estar cerca físicamente unos de otros.
- La proximidad profesional
- La proximidad de tarea
- La proximidad social
- La proximidad creada por la estructura
- La congruencia entre organización informal y organización formal

Como conclusión podemos decir que, las personas necesitamos trabajar en equipo y para ello son fundamentales mantener una serie de principios, como son la confianza, la cooperación y la cohesión. Con estas tres palabras se pueden constituir buenas relaciones. Piensa si hay alguien con el que pudieras realizar una tarea y que reúna estos tres valores!! ¿Es un amigo? ¿Un familiar? ¿Un compañero?.

Vamos a ver con más detalle en qué consisten estos **principios fundamentales**:

#### **CONFIANZA:**

- Es la fe recíproca en las intenciones y conductas de las personas.
- Es necesaria para que las personas se integren en el equipo.
- Cuando se pierde es difícil de recuperar.

#### **COOPERACIÓN:**

- Supone la integración de los esfuerzos de los miembros para lograr un objetivo común.
- Es lo opuesto a la competencia.
- Disminuye en la medida en que aumenta el tamaño del equipo.

#### **COHESIÓN:**

- Proceso por el que surge el sentido de “nosotros” y la unidad.
- Puede ser de dos tipos: socioemocional e instrumental.
- Incide directamente en la eficacia del equipo.

### **Claves, técnicas y tácticas para un trabajo en equipo eficaz.**

En el último punto vamos a ver técnicas y tácticas para un trabajo en equipo eficaz.

Las podemos dividir en:

1.- Técnicas y tácticas para el éxito del equipo

2.- Y técnicas y tácticas para el comportamiento personal de cada miembro

La primera es rediseñar el trabajo.

- No limitarse a formar equipos. Es necesario centrarse en unos pocos temas estratégicos.
- Organizarse alrededor de los procesos globales.
- Extender las responsabilidades.
- Diseñar el trabajo para el feed-back inmediato.
- Asegurarse de que los equipos tienen fácil acceso a los soportes técnicos y otros tipos de ayuda.
- Realizar los incrementos de sueldo en función del aprendizaje de habilidades específicas.
- Vincular la promoción de los empleados o los cambios en sus bandas salariales a la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos.
- Incentivar a los equipos por los resultados.

La tercera es rediseñar el sistema de información. El sistema de información es la clave para la coordinación y el feed-back efectivo. El sistema de información debe:

- Ayudar al equipo a autoorganizarse.
- Tiene que facilitar la información sobre cómo están sirviendo a sus clientes.
- Debe tener también información sobre el sistema humano.
- Debe crearse una base de datos para facilitar la gestión del conocimiento.

La cuarta es cambiar o eliminar las evaluaciones de la actuación individual.

- Cambiar el criterio de actuación para dar mayor importancia al trabajo en equipo.
- Hacer participar a los miembros del equipo en los procesos de evaluación.
- Haz el proceso de evaluación lo más simple e informal posible.

Pero ante todo para tener éxito un equipo necesita mantenimiento.

El mantenimiento es esencial para el equipo. Al igual que los medios técnicos, los equipos humanos necesitan un mantenimiento para seguir siendo eficaces.

La rutina, acompañada de la falta de mantenimiento es la principal causa de la decadencia y pérdida de eficacia de los equipos. Es función del líder asegurarse del mantenimiento del equipo. Un medio útil para realizar el mantenimiento del equipo son las reuniones de seguimiento y actualización.

Las técnicas y tácticas para el comportamiento personal de los miembros del equipo son fundamentales. Por tanto, trabajar las competencias individuales dentro del grupo es garantía de éxito.

Las personas en los equipos son pieza fundamental. Los roles que cada persona de forma individual juega y los factores de interacción entre miembros son la clave.

Existen una serie de competencias que tu tienes que te pueden ayudar a mejorar en el trabajo en equipo:

- Las competencias genéricas
- Y las competencias emocionales

Existen múltiples clasificaciones de las competencias genéricas y emocionales claves para el trabajo en equipo. Nosotros vamos a ver algunas de las más destacadas.

Según la clasificación de la Escuela de Mc Clelland, **las competencias genéricas** son:

- Competencias de logro y acción, entre las que se encuentran: Motivación por el logro, Preocupación por el orden y la calidad, Iniciativa, Búsqueda de información
- Competencias de ayuda y servicio, tales como la Sensibilidad interpersonal y la Orientación al cliente
- Competencias de influencia, entre las que se encuentran Impacto e influencia, Conocimiento organizativo y Construcción de relaciones
- Competencias gerenciales/directivas, como Desarrollo de personas, Dirección de personas, Trabajo en equipo y cooperación o Liderazgo
- Competencias cognitivas, tales como el Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Conocimientos y experiencia
- Competencias de eficacia personal, entre la que se encuentran Autocontrol, Confianza en sí mismo, Comportamiento ante fracasos y Compromiso con la organización

En cuanto a **las competencias emocionales** fundamentales para el trabajo en equipo según Goleman, uno de los autores más destacados en este tema, serían:

- La Empatía
- La Comunicación abierta
- La Adecuada motivación hacia el logro
- La Autoconciencia
- La Estimulación de la iniciativa
- La Confianza
- La Flexibilidad
- La Conciencia
- Y el Establecimiento de vínculos con otros equipos

Estamos llegando al final, así que vamos a ver un pequeño resumen de lo que hemos visto en la competencia TRABAJO EN EQUIPO. En primer lugar recuerda que trabajar en equipo supone aprovechar los conocimientos y habilidades de cada miembro del grupo, compensando las deficiencias que puedan tener otros miembros del mismo, con vistas a lograr un objetivo común

Según Katzenbach y Smith: “Un equipo es un “reducido número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque comunes para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables”

Hemos visto la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones

Las etapas en la formación de los equipos y los tipos de equipos que hay.

También las barreras y conflictos del trabajo en equipo.

Y las claves y las técnicas para un trabajo en equipo eficaz.

Ahora, con esta frase, podemos dar por finalizada esta competencia, parece un juego de palabras, pero léela lentamente y verás cómo tiene mucho sentido.

*El grupo es un pilar para el equipo, el trabajo es el sentido del equipo y el trabajo en equipo, es el reto para todos. ¿Asumes el reto?*

Ha sido un placer acompañarte en el aprendizaje de esta competencia. ¡Hasta pronto!

FungeUva