

1.1 Introducción al trabajo en equipo

1.1.1 El contexto organizacional del trabajo en equipo

En las últimas décadas, las organizaciones funcionan en un entorno muy complejo y cambiante, frente al cual han tenido que desarrollar nuevas estrategias para alcanzar sus objetivos y finalidad.

La complejidad está dada, principalmente, por el surgimiento de muchas necesidades para las cuales no hay precedentes de respuestas, que requieren variedad de enfoques para generar propuestas de adaptación al entorno. El cambio permanente, otra de las características del entorno organizacional, se produce, entre otras cosas, a partir del desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías y de estar inmersos en un mundo globalizado.

Algunos de los desafíos que las organizaciones afrontan en el día a día son:

- Clientes más exigentes: “El impacto de la globalización se ha sentido en cada rincón del planeta, haciendo más agresiva la competencia y, por tanto, más elevados los requerimientos de nuestros clientes, que buscan como antes, satisfacción, pero hoy también buscan el deleite”
- Mayor complejidad de los servicios que se ofrecen: frente a estos clientes más exigentes, ya no es posible prestar un servicio masivo, igual para todos, y de la misma manera a lo largo del tiempo, sino que se debe pensar en una gama de alternativas de servicio que respondan a las necesidades específicas de clientes casi individualizados.

- El conocimiento se ha convertido en un factor de la producción: el talento de las personas que integran la organización es el factor de producción por excelencia ante este entorno complejo, es indispensable para el buen funcionamiento de la organización.
- Doble necesidad de especialización e integración: por un lado, las empresas deben especializarse para prestar servicios cada vez más específicos a clientes más fragmentados respecto de sus necesidades, pero esta actividad debe realizarse de una manera integrada, para aprovechar sinergias y para que permitan alcanzar la finalidad de la organización en su conjunto.
- Incertidumbre de desafíos: se requiere estar preparado para afrontar situaciones diversas, muchas de ellas nuevas y difíciles de prever. Básicamente, hay que gestionar el cambio y la innovación.
- Estructuras flexibles: los diseños mecanicistas, altamente formalizados, centralizados y con una alta complejidad vertical, es decir, gran cantidad de niveles jerárquicos en la pirámide organizacional, resultan ineficientes para este contexto. Las organizaciones requieren aplanarse, estructuras más horizontales y que puedan adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes, es decir, diseños más contingentes y en red.
- Las organizaciones tienen cada vez menos tiempo para resolver variedad de cuestiones que se les requieren, tanto para ellas como una entidad, como también para las personas que las integran y les dan vida. (Cravero y Conrero, 2013, p.1)

En general, la respuesta natural de las personas que sienten la presión de los tiempos y los requerimientos, es replegarse y resolver de manera ágil y espontánea, desde el plano individual. En esos

contextos, donde todo apremia, parece que coordinar con otros termina siendo una pérdida de tiempo.

Sin embargo, en este marco, el trabajo en equipo es justamente una de las respuestas al reto de la productividad. Así, el fomento del espíritu cooperativo, la identificación de las personas con los objetivos de la organización y la comunión de intereses y esfuerzos hacia el fin común, son aspectos fundamentales sobre los que es necesario trabajar. (Cravero y Conrero, 2013, p. 2)

El trabajo colaborativo, que combina la responsabilidad individual con las sinergias de un equipo, claramente potencia los resultados organizacionales. “Los equipos de trabajo son una forma de coordinar habilidades y crear acuerdos para dar respuestas relativamente rápidas y efectivas a problemas cambiantes” (Cravero y Conrero, 2013, p. 2).

Según Hergueta (2012), los equipos contribuyen a: desarrollar un mayor número de tareas simultáneas que lo que puede realizar un individuo; a disponer de un conjunto de conocimientos y habilidades de manera conjunta; a fortalecer el resultado, en la medida en que si una persona falla el equipo puede seguir trabajando para alcanzar los objetivos; a contar con un mayor número de puntos de vista orientados a solucionar problemas complejos; pensar alternativas, etc.

De este modo, los equipos se constituyen en la molécula básica a partir de la cual se pueden cambiar las normas de toda la organización, como plantea Goleman (en Harvard Business School Publishing Corporation, 2005), y permiten que las empresas den rienda suelta a su creatividad, ya que los equipos tienen ideas más frescas y soluciones que las personas de manera individual (Harvard Business School Publishing Corporation, 2005).

Imaginemos que nos gusta cocinar y que habitualmente invitamos a amigos para que se deleiten con nuestras preparaciones. Posiblemente podamos realizar dicha tarea de manera individual. Los invitados no son más que 4 amigos y, por lo tanto, no es

engorroso, ni desgastante realizar este trabajo. Pero, si queremos realizar un festejo donde concurren 30 personas, seguramente deberemos plantearnos la necesidad de contar con otros colaboradores para preparar la comida, brindar el servicio y que todos los invitados estén bien atendidos. Ya no podemos realizar el trabajo solos, por más que lo sepamos hacer muy bien. Es imposible hacerlo solo, ya que causaría inconvenientes y situaciones incómodas. El festejo sería un fracaso. Por este motivo, será necesario asignar tareas a cada colaborador, para que estas no se superpongan.

Por lo tanto, en la situación planteada, trabajar en equipo es una necesidad.

Si nos referimos a las organizaciones, algunos jefes suelen confundir el concepto de trabajo en equipo cuando prefieren que cada colaborador realice una tarea en particular y que les reporten el resultado a ellos directamente. Trabajar en equipo es permitir que los miembros que lo integran puedan interactuar entre ellos y busquen soluciones o alternativas para cumplir con la tarea encomendada. Donde cada uno de los miembros pueda aportar sus conocimientos y también sus habilidades. De esta manera, todos colaboran y el trabajo obtenido es más fructífero y productivo.

1.1.2 Definición de trabajo en equipo

Escuchar hablar de trabajo en equipo en las organizaciones es muy frecuente; también escuchar que las personas comentan que trabajan en equipo. Y cuando preguntamos sobre cómo trabajan en equipo, solemos obtener estas respuestas:

- Compartimos un espacio físico común de trabajo.
- Dialogamos con frecuencia sobre las actividades que realizamos.
- Consultamos a nuestros compañeros y pedimos retroalimentación sobre nuestro trabajo.
- Tenemos reuniones frecuentes.

- Nos llevamos muy bien, tenemos buen clima de trabajo entre los compañeros y con nuestro jefe.
- Y muchas otras respuestas de este estilo.

Sin embargo, estas afirmaciones remiten a algunas de las situaciones que se pueden dar en un equipo de trabajo, pero principalmente refieren a grupos de personas que realizan actividades individuales, cuyo resultado común es la suma de las mismas. Por ello, sostenemos que trabajar en equipo no es lo mismo que trabajar con otras personas, como sería el caso de un grupo.

Veamos un ejemplo:

Es más sencillo si pensamos en un partido de fútbol. Veamos que la gente que está en la hinchada, si bien son más que uno, y conocen la misma canción para alentar a su equipo, el rol que desempeñan en el conjunto es igual para todos. Tampoco está claro el objetivo con el cual comparten el espacio. Algunos lo harán por cábala, porque saben que cuando ellos no van, su equipo pierde. Otros van para acompañar a alguien que quieren mucho. Otros van porque les pagan para estar ahí. Sin embargo, no buscan coordinar su participación. Llegan espontáneamente, presencian el partido desde su perspectiva particular y finalmente, dejan la cancha. Lo que sucede después es una charla sobre un evento al que asistieron, pero en el resultado del partido no está en juego nada de su desempeño en particular.

Veamos (en cambio) que las personas que están en la cancha, incluyendo a los que están en el banco conocen y negocian claramente de antemano cuál es el objetivo que tienen en ese espacio. Poseen una rutina cotidiana que les permite prepararse y resolver situaciones conflictivas. Presentan roles diferentes (arquero, defensor, delantero, director técnico, suplente, entrenador físico, etc.) y cada uno tiene asignado un papel o tarea que conoce y sobre la cual se ha hecho especialista con el paso del tiempo.

¿Nota la diferencia? (Cravero y Conrero, 2013, pp. 2-3)

Podemos definir el trabajo en equipo como la “capacidad para integrar esfuerzos armónicamente (personas, áreas u organizaciones) orientados al logro de una meta o finalidad determinada” (Casini, Conrero y otros, 2007, p. 4).

En esta definición del trabajo en equipo no hablamos de equipos solo integrados por personas, sino que los miembros de equipos pueden ser también sectores, organizaciones, empresas, etc. Este concepto se vincula al tema de la generación de espacios colaborativos, cada vez más frecuentes y necesarios en nuestros días.

A diferencia del fútbol, no siempre mi competidor es mi contrincante, y es probable que a veces necesite buscar que el otro gane tanto como yo. Es decir, hablando no sólo de equipos en las empresas sino con las empresas sino con las empresas, es decir, alimentar una red... de cooperación y colaboración (Cravero y Conrero, 2013, p. 3).

En este punto, y para aportar a la claridad en términos de distinguir un grupo de un equipo, podemos comparar algunas de sus características.

Tabla 1: Comparación entre Grupo y Equipo

Grupo	Equipo
Las tareas están desmenuzadas y cada miembro tiene una responsabilidad parcial por la tarea asignada.	Hay interdependencia entre las tareas de los miembros, quienes tienen una responsabilidad individual por la tarea y una responsabilidad grupal por los
Los logros son la suma de aportes individuales.	Los logros son fruto del trabajo colectivo.

Se aporta el hacer.	Se aporta hacer, pensar y sentir.
El líder tiene un rol similar a un director o jefe de línea.	El líder tiene un rol de coordinación del trabajo y puede ser variable.
No se conocen ni valoran las tareas de los demás miembros.	Los miembros se conocen y están involucrados con los otros miembros del equipo.
La comunicación es pobre y limitada, en general descendente.	La comunicación es abierta, y fluye en todas las direcciones.
Frente al conflicto, el grupo se inhibe.	Frente al conflicto, el grupo lo resuelve constructivamente.

Fuente: Elaboración propia.

A los fines de observar, identificar y desarrollar las características del trabajo en equipo, resulta fundamental utilizar una serie de indicadores o hechos observables de esta modalidad de trabajo. En el portal Barcelona Treball, Diccionario de Competencias Clave (2011), se mencionan los siguientes indicadores de comportamientos vinculados al trabajo en equipo:

- Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.
 - Tiene una actitud positiva para colaborar con los demás.
 - Mantiene buenas relaciones con los compañeros/as.
 - Ayuda cuando se lo piden.
 - Cooperá con actitud positiva en equipos y apoya las decisiones de estos.
- Coordina y comparte información con los miembros del equipo proactivamente.
 - Mantiene a los otros miembros informados de los temas que les afectan (procesos, sucesos, acciones individuales, etc.).
 - Coordina con los compañeros para alcanzar el objetivo común del equipo.

- Escucha los compañeros/as, y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos/as.
 - Habla bien de los otros miembros del grupo, y expresa expectativas positivas con respecto a sus habilidades, aportaciones, etc.
- Promueve y genera la participación y colaboración.
 - Fomenta y promueve la colaboración.
 - Anima y motiva a los demás, y les hace sentir fuertes e importantes.
 - Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo.
 - Reconoce públicamente los méritos de los miembros del grupo que han trabajado bien.
- Fomenta el espíritu de equipo.
 - Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación (celebra reuniones y crea símbolos de identidad en el grupo).
 - Resuelve los conflictos que puedan producirse dentro del equipo.
 - Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.
 - Fomenta y promueve la cooperación entre distintos equipos de trabajo. (Barcelona Treball, 2011, <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>)

Llevemos estos aspectos teóricos, por ejemplo, a la realidad de un club de rugby, fútbol o básquet, y veámoslos como una organización. La comisión directiva, con el presidente dirigiendo el club, las diferentes áreas, sectores o funciones que se desarrollan en el club (prensa, difusión, marketing, finanzas, pagos, atención al socio, utilería, mantenimiento, logística, viajes y estadías, además del plantel de jugadores y el cuerpo técnico). ¿Cómo lograr que todas estas personas involucradas en el club puedan trabajar en equipo?

Para ello será necesario que apliquen estos 4 indicadores:

- Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.
- Coordina y comparte información con los miembros del equipo proactivamente.
- Promueve y genera la participación y colaboración.
- Fomenta el espíritu de equipo.

En un club de rugby, fútbol o básquet, como en cualquier otra disciplina deportiva, más allá de que el objetivo primario sea conformar un equipo deportivo competitivo, será necesario que toda la organización dé el soporte adecuado para asegurar que los jugadores y el cuerpo técnico piensen solamente en el juego y que los demás temas, situaciones, problemas u ocasionales inconvenientes que cada uno tenga, no sean una carga o una tensión emocional que perjudique el juego. Para ello, toda la organización del club debería estar al servicio del plantel de jugadores y del cuerpo técnico, y cumplir cada uno con el rol asignado, en base a los 4 indicadores mencionados anteriormente.

Estos indicadores del trabajo en equipo nos permiten identificar equipos y observar estos comportamientos en sus miembros, valorar la competencia y generar acciones necesarias para desarrollarla aún más.

1.1.3 Las etapas de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo transitan diferentes momentos desde su creación, vinculados a los procesos de aprendizaje que realizan sus miembros, a los roles asignados, y al aprendizaje conjunto del equipo como un todo. Estos aprendizajes le permiten al equipo consolidarse y afianzarse en su funcionamiento. Además, el tipo de desafíos que el equipo pueda afrontar dependerá también del grado de maduración que tenga.

Borrell (2004) distingue las etapas vitales de un equipo y los clasifica en equipos jóvenes y equipos maduros.

Los equipos jóvenes son aquellos de reciente formación, en los cuales sus miembros comienzan a conocerse, generar contactos y relaciones entre ellos, en pos de un objetivo común. Estos equipos, además de las tareas a realizar para alcanzar los objetivos y resultados establecidos, tienen que realizar una serie de actividades tendientes a su fortalecimiento como equipo.

Dentro de estas tareas podemos mencionar: actividades vinculadas a desarrollar las relaciones interpersonales entre los miembros, concentrar esfuerzos extra en la planificación, especialmente en la fijación de objetivos y metas, articular los mecanismos de toma de decisiones, asignar roles a los miembros del equipo (incluido el del líder de equipo) (Borrell, 2004).

La asignación de roles implica la distribución de tareas y responsabilidades, a los fines de clarificar los alcances y límites de la actuación de cada miembro del equipo. Además, es fundamental acordar procesos de trabajo, así como también desarrollar un proceso de inclusión de los miembros a partir del cual puedan generar identidad de equipo. En esta etapa es frecuente que se produzcan conflictos vinculados a ciertas situaciones indefinidas y nuevas para el equipo, y competencia entre los miembros hasta ocupar un rol determinado.

El proceso de identificación grupal es clave y tiende a generar una cierta uniformidad y valores comunes para los miembros del equipo (Borrell, 2004).

Cuando se lideran equipos jóvenes, el foco debe estar en que los integrantes se conozcan entre sí, favorecer las relaciones interpersonales para generar confianza y lograr que las comunicaciones sean fluidas. Para ello, el líder puede realizar actividades extralaborales para que entre todos los integrantes logren cohesionarse más rápidamente. Otras acciones son las realizaciones de reuniones donde se intercambien experiencias pasadas y cada uno pueda contar sus historias de vida personal y laboral.

En el caso de los equipos maduros, según Borrell (2004) son aquellos equipos de trabajo en los cuales ya existe un código de valores y una manera de hacer propios del equipo, que los distinguen además de otros equipos. También existe un fuerte proceso de individualización de cada miembro del equipo, donde

cada uno ha desarrollado un perfil en el marco del equipo, y puede conjugar perfectamente sus aportes individuales conjuntamente con la producción del equipo.

En estos equipos, los roles formales se superponen con las relaciones afectivas, interpersonales muy desarrolladas y generando un clima de trabajo de mayor confianza entre los miembros, pero que también puede generar ciertas dificultades en los casos en los que la relación afectiva prime sobre las jerarquías y responsabilidades establecidas.

Cuando se trabaja con equipos maduros es conveniente generar espacios conversacionales para tratar cualquier desvío que el líder observe en la conducta de los colaboradores, como los comentados en los párrafos anteriores.

Es fundamental que los equipos de trabajo puedan identificar la etapa en la que se encuentran, a los fines de propiciar acciones tendientes a fortalecer las oportunidades que brinda cada etapa y minimizar sus dificultades, de tal manera que el centro de sus actividades conduzca a alcanzar sus objetivos y no se concentren exclusivamente en la gestión del equipo.

1.1.4 Las etapas de los equipos de trabajo

Como hemos mencionado, los equipos de trabajo tienen un gran potencial para las organizaciones, no obstante, también constituyen un desafío cotidiano ya que este gran potencial solo se desplegará si los equipos funcionan bien.

En este sentido, la Harvard Business School Publishing Corporation (2005) propone una serie de premisas que nos permiten identificar factores de éxito de un equipo:

- Los equipos exitosos aprovechan las diferentes habilidades de todos sus miembros.
- Propician el desarrollo de la innovación y de ideas nuevas, frescas, que aporten al crecimiento y nuevos desafíos de la organización.

- Desarrollan un sentido de pertenencia entre sus miembros, que los hace sentirse orgullosos de formar parte de ese equipo.
- Canalizan el conflicto como espacio de aprendizaje y de productividad.
- Además, podemos mencionar otros factores de éxito de un equipo que podrían garantizar su funcionamiento eficaz y eficiente:
 - Tener un objetivo común, compartido y comunicado entre todos los miembros.
 - Aprender las habilidades y capacidades de los otros, propiciando el propio aprendizaje y desarrollo, y el del equipo en su conjunto.
 - Aprender a comunicarse y desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación en todas las direcciones (horizontal y vertical, ascendente y descendente), así como también asegurar canales de retroalimentación.
 - Mejorar las habilidades individuales y propiciar el desarrollo de los miembros del equipo.
 - Aprender la ejecución, diseñar y compartir procesos de trabajo específicos para la finalidad del equipo. Valorar críticamente su funcionamiento a los fines de mejorarlo.

Quienes hemos tenido la oportunidad de participar en un proyecto de construir una casa, hemos podido observar cada uno de los factores de éxito que hemos mencionado. Construir una casa se realiza por etapas, donde participan una serie de personas y colaboradores que tienen habilidades específicas y que deben estar adecuadamente coordinadas para que el proyecto sea un éxito y la casa se entregue en tiempo y forma, lo que permite cumplir el pedido de los propietarios.

Tanto el estudio de arquitectura, el ingeniero de la obra, como todos los colaboradores que participan con sus oficios en la obra (albañiles, yesistas, pintores, electricistas, plomeros, carpinteros, zingueros, etc.), deben trabajar mancomunadamente para cumplir con cada una de las etapas sin superponerse, ni alterar el proceso planificado de la construcción.

Además, todos están involucrados ya que comparten el objetivo principal de construir la casa y conocen las fechas parciales y de finalización de la obra.

Durante el proceso de la construcción pueden aparecer muchos inconvenientes que deben ser solucionados por los protagonistas. Uno de los más complicados es el factor climatológico, que conspira en el fraguado de la loza o en el acabado de la pintura de las paredes. Otras veces, el retraso del arribo de los materiales que produce pérdidas de tiempo y que tiene que ser compensadas con una mayor premura y contracción al trabajo por parte de los colaboradores para recuperar el tiempo perdido.

También es notable advertir cuando en un equipo de obra sus miembros ya se conocen y se complementan, por haber compartido otros proyectos en conjunto, saben cómo trabaja cada uno de ellos, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y se puede apreciar como comparten el día laboral y generan un buen clima y ambiente de trabajo.

En el ritual de pagar el asado cuando se finaliza la loza es donde se ve la felicidad por el trabajo terminado. Todos los participantes comparten el tan ansiado asado de obra, sin distinción de jerarquías y oficios, y hasta se ofenden si los dueños del proyecto no están presentes. Se espera que todos puedan festejar por la etapa finalizada.

1.2 Caracterización del trabajo en equipo

1.2.1 El funcionamiento de los equipos: roles

Si bien en el equipo se pone un fuerte énfasis en el trabajo cooperativo, conjunto, esto no significa que se debe dejar de lado el aporte que realiza individualmente cada integrante del equipo, ya que, para lograr las metas del equipo, cada integrante debe conocer y saber en qué consiste su aporte individual al grupo y lo que el grupo espera de dicho integrante. (Cravero y Conrero, 2013).

Volviendo al equipo de futbol, si todos los jugadores buscaran hacer goles, sin diferenciar su aporte, lo más seguro es que no solo no lo lograrían, sino que además el equipo contrincante encontraría grandes oportunidades en un equipo sin defensa y sin arquero para convertir sus goles. En la organización es igual. (Cravero y Conrero, 2013, p. 3)

Belbin (2013), a su vez, define el equipo a partir de la importancia de los roles de sus miembros. Así, señala que un equipo es:

una congregación de personas donde cada una de ellas desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales. (Belbin en Gómez Villodo, s. f., <http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/01/herramienta-de-rrhh-los-roles-de-equipo.html#.XPfzZ4jOnIU>).

A partir de numerosas investigaciones realizadas, Belbin (2013) identifica nueve roles de equipo, que describimos en la tabla a continuación.

Tabla 2: Los roles del equipo

Tipo de rol	Rol	Descripción
Roles mentales	Creativo	Imaginativo, generador de ideas, solucionador de problemas difíciles.
	Especialista	Resolutivo, dedicado. Provee conocimientos y habilidades de difícil obtención.
	Evaluador	Exigente y estratégico, presenta todas las opciones y las juzga con precisión y exactitud.
Roles de acción	Impulsor	Cambiante, dinámico, se nutre de la presión. Tiene la acción y el coraje para vencer obstáculos.
	Implementador	Práctico, lleva las ideas a la acción y organiza el trabajo que debe ser realizado.
	Finalizador	Esmerado, descubre errores. Pule y perfecciona.
Roles sociales	Cohesionador	Cooperativo, perceptivo y diplomático. Escucha y evita fricciones.
	Buscador de recursos	Entusiasta y comunicativo. Explora oportunidades y desarrolla contactos hacia afuera del equipo.
	Coordinador	Maduro, confiente. Identifica talentos, aclara objetivos, delega efectivamente.

Fuente: Elaboración propia en base a Belbin, 2013.

Debemos diferenciar los roles formales de los informales, estos últimos son los que surgen de la propia dinámica grupal y no están designados formalmente en un equipo.

En un equipo de rugby, por ejemplo, están los roles formales del equipo (pilar, hooker, ala, octavo, medio scrum, apertura, wing, etc.). Cada integrante del equipo sabe lo que tiene que hacer y, a

su vez, conoce el rol de sus otros compañeros y se espera que cada uno cumpla con su rol.

Ahora bien, en el medio del juego o fuera de la cancha, cada miembro asume los diferentes roles que menciona Belbin (2013). Basta observar en el medio del juego, para ver que jugador es el que más alienta a sus compañeros ante una situación adversa, o quien es el más creativo o inquieto en las giras o quien ante una situación de confusión o de malos entendidos en la convivencia pone paños fríos al asunto.

Estos roles también están presentes en las personas que ocupan posiciones de conducción y de ejecución dentro del club deportivo. Posiblemente cueste diferenciarlos (los roles formales de los informales), ya que los cargos formales y la manera de ejercerlos con fuertes niveles de autoridad conspiran contra una equilibrada dinámica grupal que facilite la generación de los roles informales.

Si quienes dirigen los clubes lo hacen con modelos abiertos, participativos y proponen el diseño como modelo de gestión, donde la comunicación fluye en todas direcciones, posiblemente se visualicen con mayor nitidez los roles propios de la dinámica grupal.

Además, una persona puede desempeñar más de un rol. Por ejemplo, el especialista puede ser además evaluador. El coordinador podría también asumir también el rol de cohesionador y de impulsor.

Es saludable que los miembros del equipo no queden etiquetados ni estancados en un rol determinado, sino que se facilite la variación en los roles, incluso el del líder o coordinador, como un proceso de aprendizaje y desarrollo para los miembros y para el equipo en su conjunto.

Finalmente, es importante señalar que cada rol tiene sentido en conjunto con los demás roles, ya que de manera individual difícilmente pueda alcanzar los objetivos y metas del equipo.

1.2.2 El líder de equipo

Dentro de los roles del equipo, el de coordinador o líder como responsable del funcionamiento integral y armónico del equipo, es fundamental, por lo que consideramos relevante hacer algunas consideraciones sobre el mismo.

Según la Consultora Transearch Chile (2013) los líderes de equipos deben contar con cuatro atributos básicas para desempeñarse exitosamente en este rol. La primera de ellas es la sinceridad, que implica seguridad en la toma de decisiones y transparencia en sus acciones. En segundo lugar, la integridad, esto es, la consistencia entre el discurso y las acciones del líder de equipo. En tercer lugar, la competencia, es decir, ser responsable y competente para el cumplimiento de las metas y estrategias. Y finalmente, la comunicación, tanto respecto de informar cambios y sucesos al interior de la empresa, así como también escuchar activamente para proponer acciones de mejora y brindar retroalimentación a los miembros de su equipo (Universia, 2013).

Respecto de las funciones que desempeña el líder de un equipo, en general, es responsable de:

- Definir y acordar objetivos comprensibles sobre el desempeño de los miembros del equipo.
- Delinear, acordar y hacer cumplir reglas para trabajar juntos.
- Realizar evaluaciones frecuentes de los resultados de los miembros del equipo y sus contribuciones para el éxito del mismo.
- Garantizar la retroalimentación frecuente (positiva y de desarrollo).
- Propiciar que los miembros se sientan responsables por los resultados.

- Mostrar los beneficios (que se comprenden y se aceptan) de participar en el equipo.
- Celebrar en conjunto los resultados/logros. (Cravero y Conrero, 2013, p. 4)

En base a los principios teóricos es interesante reflexionar sobre lo siguiente

- ¿Quién es el líder en un equipo de rugby, futbol o básquet?
- ¿Cómo surge dicho líder?
- ¿Fue nombrado formalmente?
- ¿Surgió informalmente?
- ¿Puede convivir más de un líder en un equipo deportivo?
- ¿Quién lidera, el entrenador o el capitán del equipo?

No hay una única respuesta y si le preguntamos a un jugador, a un entrenador, a un dirigente, cada uno de ellos tiene una visión en particular.

No siempre el capitán es el líder del equipo. Nombrar formalmente a una persona en un rol (capitán), no implica que esta persona desempeñó dicho rol como lo esperan y lo necesitan el resto de los jugadores. Si esta situación se da en la práctica, lo más seguro es que surja un líder informal que sea el que asume los roles que el capitán del equipo no puede asumir. Esto puede llevar a conflictos dentro del equipo o a una sana convivencia, si el tema es conversado y se asumen las situaciones en concreto. Hay muchos ejemplos deportivos y cada uno de Uds. también es posible que lo hayan vivido.

Lo mismo puede ocurrir con la dirigencia de un club o en cualquier organización. En otras palabras, ser jefe no implica ser líder. Se tiene autoridad, pero es necesario ganarse la legitimidad al desempeñar día a día el liderazgo. Este tiene más vinculación con el desempeño que con la función.

Lo ideal, y el desafío, es que las personas que han sido nombradas jefes sean también líderes.

1.2.3 Características de los equipos altamente efectivos

Según Jim Billington (1997), en su libro sobre las características esenciales de un equipo efectivo, hay tres características vitales que garantizan un buen funcionamiento de un equipo: compromiso, competencia y objetivos comunes (citado por Harvard Business School Publishing Corporation, 2005). Las describe del siguiente modo:

- **Compromiso:** se refiere a la dedicación compartida con el cumplimiento de objetivos específicos de rendimiento de todos los miembros del equipo. Todos se hacen responsables del cumplimiento. Los miembros del equipo utilizan con frecuencia la palabra nosotros, en lugar de yo, para compartir apreciaciones sobre el equipo.
- **Competencia:** las habilidades y destrezas de los miembros del equipo son claves para su funcionamiento efectivo. Este autor señala que todos los miembros de un equipo deben tener tres competencias claves, habilidades técnicas, capacidad de resolución de problemas y relaciones interpersonales. Además, deben tener la posibilidad de desplegarlas, así como también otras competencias vinculadas a los roles asignados.
- **Objetivos comunes:** el objetivo de un equipo es diferente de los objetivos individuales de sus miembros, ya que tiene su origen en una visión compartida. Los miembros de un equipo dedican mucho tiempo a definir sus objetivos como equipo y a apropiarse en el sentido de considerarlos como propios – de manera individual.

Además, Borrell (2004) añade que otra característica de los equipos altamente efectivos es el equilibrio entre los roles del equipo, especialmente entre los roles orientados a las tareas y a la ejecución, y los roles orientados a la cohesión del equipo. Remarca, asimismo, que es más difícil encontrar personas con

habilidades cohesionadoras que ejecutoras, por lo cual hay que garantizar siempre que todos estos roles estén cubiertos.

En este mismo sentido, señala que los equipos altamente efectivos han encontrado un equilibrio entre su rendimiento y las tareas de cohesión interna. La razón de ser del equipo es la tarea, pero difícilmente podrá realizarse de manera exitosa, o alcanzar la meta, si el clima interno se encuentra enrarecido y existe un alto nivel de competencia entre sus miembros (Borrell, 2004).

Finalmente, Development Dimensions International - DDI (2000) señala otras dos características destacadas de los equipos altamente efectivos: confianza y comunicación efectiva.

La confianza implica creer que los miembros puedan contar unos con otros y que cumplirán con sus compromisos. Por su parte, la comunicación efectiva implica compartir ideas y sentimientos de manera que se respeten las contribuciones de todos.

Si bien un equipo puede tener desarrollada alguna o algunas de estas características, solo la combinación de todas ellas nos dará garantías de que un equipo funciona bien, y que hay altas probabilidades de alcanzar sus objetivos y resultados exitosamente.

1.2.4 Diagnosticando el funcionamiento de un equipo

Como mencionábamos en la primera parte de esta unidad, el primer paso para trabajar en equipo es observar e identificar si tenemos un equipo funcionando, y cómo lo está haciendo, para orientarlo y desarrollarlo en el sentido de un verdadero equipo de trabajo. Para ello, son de utilidad los indicadores mencionados en el apartado 1.2, como así también poder valorar aquellas características esenciales que garantizan el buen funcionamiento de un equipo, como describimos en el apartado 2.3.

A continuación, presentamos algunas sugerencias para valorar estas características de los equipos efectivos: compromiso,

competencia, objetivos comunes, confianza y comunicación efectiva.

En primer lugar, nos preguntamos cómo nos damos cuenta que los miembros del equipo están comprometidos. Cravero y Conrero (2013) comentan que el compromiso se puede observar si en el equipo:

existe disposición para asumir riesgos y tomar las decisiones difíciles que permitan lograr los resultados; y si todos trabajan juntos, pero no necesariamente haciendo lo mismo, para abordar problemas y actuar. En este sentido, algunas señales de alarma respecto de la falta de confianza serían: las personas dejan de apoyar las decisiones del equipo; no comparten con otros miembros del equipo sobre errores o mal desempeño (retroalimentación); se niegan a discutir con el líder; obedecen acriticamente; evitan ofrecerse para ayudar o no cooperan con los demás; y esperan que el líder tome la mayoría de las decisiones o realice acciones correctivas. (Cravero y Conrero, 2013, p. 4)

En segundo lugar, respecto de la competencia, algunos indicadores para valorarla son:

- Todos los miembros del equipo conocen el grado de desarrollo de sus competencias y la vinculación de las mismas con el rol/es asignado/s.
- El coordinador o líder participa, si está desde el inicio del equipo, en la selección de sus miembros.
- El coordinador o líder de equipo contribuye al desarrollo de los miembros del equipo, se apoya en sus fortalezas para desarrollar acciones de mejora.
- Los miembros del equipo reciben retroalimentación sobre su desempeño, tanto en lo que refiere a los resultados esperados como a sus competencias.

En tercer lugar, la existencia de objetivos comunes se puede observar a través del grado de cohesión del equipo. Así, Borrell (2004) señala que se pueden identificar cinco tipos de equipos:

- **Equipos cohesionados:** son aquellos en los que todas las personas están agrupadas en torno a una misión, proyecto y tareas comunes, de manera más o menos homogénea.
- **Equipos disgregados:** a diferencia de los anteriores, son aquellos que se desarrollan en un ambiente de *laissez-faire*, donde cada miembro responde a un objetivo particular. En este caso, no hablaríamos estrictamente de trabajo en equipo.
- **Equipos de núcleo duro:** son aquellos en los cuales hay una o varias personas a partir de las cuales se cohesionan mayoritariamente el resto de los miembros del equipo. En estos casos, es central el rol de estos líderes para mantener la cohesión y llevar al equipo a la tipología **equipo cohesionado**.
- **Equipos de núcleo blando:** son aquellos en los que la parte cohesionada alrededor del núcleo es minoritaria.
- **Equipos fracturados:** son aquellos que se encuentran divididos en dos o más subgrupos, los cuales responden a objetivos diferentes, y, finalmente, uno de estos grupos prevalecerá sobre el otro, para poder funcionar como equipo. De lo contrario, el grupo se desintegrará.

Una de las tareas fundamentales para mantener la cohesión del equipo en torno a un objetivo común es la comunicación efectiva. Algunos indicadores de esta característica son (Barcelona Treball, 2011):

- La información se comparte entre los miembros del equipo de manera proactiva.
- Los miembros del equipo reciben información sobre todos los temas en los que están involucrados (procesos, cambios, acciones individuales, etc.).
- Los miembros del equipo escuchan activamente a sus compañeros y valoran sus ideas y experiencias para aprender de ellos y para aportar al equipo en su conjunto.

- Se respetan los aportes de todos los miembros del grupo, y se expresan expectativas positivas con respecto a sus habilidades, aportes, etc.
- Finalmente, y, en quinto lugar, sugerimos observar la característica de la confianza a través de los siguientes indicadores:
 - Cuando un miembro del equipo tiene una pregunta o inquietud, no duda en preguntarle a quien conoce la respuesta.
 - Los miembros del equipo se conocen en profundidad y dedican tiempo a fortalecer sus relaciones interpersonales.
 - Se ofrece y pide ayuda espontáneamente para resolver los problemas o dificultades.

La valoración de estas características nos permitirá diagnosticar el funcionamiento de un equipo de trabajo, a los fines de generar acciones tendientes a un funcionamiento altamente efectivo.

Referencias

Barcelona Treball. (2011). *Diccionario de Competencias Clave*. Recuperado de: <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>

Billington, J. y otros. (1997). *Equipos que funcionan*. Harvard Business School Press, España. Gestión 2000.

Borrell (2004). *Cómo trabajar en equipo*. España: Ediciones Gestión 2000.

Casini, Conrero y otros. (2007). *El desafío de formar en competencias generales en las carreras de Ciencia Política y Relaciones Internacionales*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de Ciencia Política. SAAP. Buenos Aires.

Cravero y Conrero. (2013). *Cómo gestionar equipos comprometidos en contextos desafiantes*. Recuperado de: <http://www.craveroconrero.com.ar/wp-content/uploads/2013/12/Como-gestionar-equipos-comprometidos-en-contextos-desafiantes-Cravero-y-Conrero.pdf>

Development Dimensions International. (2000). *Working as a High-Performing Team*. Recuperado de: <https://www.ddiworld.com/products/interaction-management/working-as-a-high-performing-team>

Gómez Villodo, A. (s. f.). *Herramienta de RR.HH: los roles de equipo Belbin*. Recuperado de <http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/01/herramienta-de-rrhh-los-roles-de-equipo.html#.XPfzZ4j0nIU>. Fecha de consulta 11/06/2019

Harvard Business School Publishing Corporation. (2005). *Equipos que funcionan*. España: Ediciones Gestión 2000.

Hergueta, S. (2012). *Manual Básico de Trabajo en Equipo*. España: Simonfilm.

Universidad Siglo 2.1 (s/f). *Roles de equipo: Gestión de Equipos de Alto Rendimiento*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/382231253/Roles-de-Equipo>