Una vez más, los estudios que se realizan para medir el grado de satisfacción de los trabajadores, demuestran que las personas anhelan trabajar en entornos donde el clima laboral y las relaciones interprofesionales sean armónicas y productivas. Esto se consigue cuando las empresas fomentan el trabajo en equipo, el compañerismo y la colaboración, saben perfectamente que estas acciones repercuten positivamente en los resultados individuales y colectivos.

En el siglo XXI, la empresa no puede fomentar el trabajo en solitario; entendámoslo: hay trabajos que se tienen que desarrollar en solitario, pero que necesitan antes o después, el concurso y apoyo de otras personas.

El trabajo en equipo genera una gran carga de sentimientos que a veces resultan difíciles de describir: entusiasmo, compañerismo, generosidad, simpatías, solidaridad, etcétera. La fuerza de un equipo y su cohesión es alentadora, sus componentes, se sienten dueños y responsables de sus comportamientos y de las consecuencias de sus actuaciones. Buscan alcanzar metas aportando beneficios empresariales y fomentando las relaciones y vínculos más allá del terreno puramente profesional.

El trabajo en equipo, cuando es productivo y se obtienen los resultados exigidos, es una continua fuente de satisfacciones; las personas sienten que forman parte de un proyecto. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no sólo para una persona sino para todo el grupo involucrado. Aporta satisfacción y también enseña a respetar la pluralidad de ideas.

Las empresas tienen la obligación de fomentar y cuidar el trabajo en equipo, para ello proporcionarán las herramientas y recursos que permitan acometer esta tarea, entendiendo que no siempre es fácil y requiere un esfuerzo extraordinario, tanto para la empresa como para las personas.

Dímelo y lo olvidaré.
Muéstrame y puede que lo recuerde.
Involúcrame y lo entenderé.

Reflexionando sobre esta cita, vemos la importancia que tiene involucrar a las personas en las tareas. Para sentirse partícipes de un proyecto, de un equipo, es necesario que alguien muestre el camino; ese alguien, guía generoso y honesto donde los haya, ayudará a encontrar la senda que lleve a la meta, empleando para ello, todos sus recursos y conocimientos técnicos y, aún mejor, poniendo en práctica, con su ejemplo, las habilidades interpersonales que permitan relacionarse armónicamente. Cual vigía incansable, conseguirá no sólo mostrar el camino, sino conseguir involucrar a las personas para que entiendan el verdadero significado del trabajo en equipo.

Del trabajo en equipo, de las personas y sus comportamientos, trata el libro que tienes en tus manos, cuyo principal objetivo es compartir conceptos y experiencias de las grandes ventajas que aporta trabajar en equipo.

Te deseo una buena lectura.

CAPÍTULO 1.

EL ESCENARIO ACTUAL

1.1. EL ENTORNO ACTUAL

El panorama empresarial ha cambiado, es evidente, está en continua evolución y la situación económica mundial no ayuda precisamente a que esto sea fácil. La primera década del siglo XXI se ha distinguido por cambios muy significativos y rápidos en los entornos empresariales y laborales: globalización, uso de tecnologías muy variadas, trasiego de personas y en general incertidumbre, precariedad e imprevisión de los escenarios políticos, financieros, económicos y sociales.

Las empresas se han visto inmersas en contextos muy dinámicos, en los que se hacen necesarios nuevos conocimientos y habilidades, tanto técnicas como sociales. Estos nuevos desafíos, han hecho necesario reformular y reinterpretar las formas y los modos de funcionamiento de los equipos en este nuevo entorno empresarial. Las organizaciones privadas apuestan y ponen en marcha estos mecanismos, pero no olvidemos que también debe ser un objetivo de las entidades públicas, ya que gran parte de la productividad y éxito de las empresas, por no decir su totalidad, estarán sujetas a la gestión que realicen sus equipos eficaces.

La multiculturalidad, globalidad y mercados emergentes, han dado paso a un trasiego de personas, que se han visto obligados a conocer nuevas culturas y formas de trabajo. Si hasta hace muy poco un equipo de trabajo podía estar compuesto por personas muy similares en el plano cultural e incluso local, ahora nos encontramos con una situación diametralmente opuesta. Un equipo de trabajo puede ser una pequeña ONU, un crisol de razas, culturas e ideologías que se ve inmerso en un trabajo grupal que les obliga a entenderse y respetarse.

1.2. LAS PERSONAS

En **LAS PERSONAS**, en su talento individual y colectivo, se sustenta gran parte del éxito del equipo, ya que sus miembros se verán obligados

a gestionar la incertidumbre y ambigüedad, y, por qué no, hasta reinventarse para poder trabajar en entornos cambiantes: presiones, temporalidad, nuevas formas de entender la jerarquía, la importancia del conocimiento, la polivalencia como base del éxito personal... este conjunto de aptitudes, actitudes y habilidades será el elemento diferenciador que haga que un equipo triunfe. La figura del líder del equipo (del que hablaremos más adelante) es imprescindible, pero tanto o más es el talento global que reúna su equipo.

Rompiendo todas las leyes matemáticas, hay que apostar por el 1+1 = 3; la generosidad en compartir "MI IDEA" con otros nos dará la suma infinita de "TODAS LAS IDEAS", generando un sin fin de nuevas ideas que permitirán alcanzar las metas fijadas: compartir, compartir y compartir, es lo que permitirá prosperar y avanzar ese trabajo en común.

¿Cómo somos?

Si los equipos los componen las personas, convendría, antes de continuar, autoanalizarnos, reflexionar sobre nosotros mismos, viendo en qué medida nuestras actitudes y comportamiento condicionan nuestras actuaciones.

¿Qué factores condicionan la conducta?

— **Herencia**

La constituye las influencias, características, rasgos, etc. que cada individuo recibe del padre y de la madre en el momento de la concepción.

— **Medio ambiente**

Es la suma total de todos los estímulos recibidos desde la concepción hasta la muerte:

- Medio familiar.
- Medio laboral.
- Medio social o convivencia.

Un buen equilibrio en nuestro entorno vital, nos va a permitir socializarnos y relacionarnos de forma eficaz.

— **Temperamento**

Supone el conjunto de disposiciones afectivas que predominan y tienen las reacciones habituales de un sujeto, especialmente en sus relaciones interpersonales. Además, se mantienen casi invariables a lo largo de la vida.

Estas disposiciones, aunque a veces pueden ser modificadas por el medio ambiente, están predeterminadas por la herencia.

También puede definirse como:

- Los fenómenos característicos de la naturaleza emocional de un individuo.
- El filtro a través del cual pasan todas las disposiciones y comportamientos del individuo.

— **Carácter**

El carácter, se refiere a los hábitos de comportamiento que uno ha adquirido a lo largo de la vida y de los que en consecuencia se es más o menos responsable.

Estos hábitos se aprenden y repiten mediante la experiencia, ejemplos, vivencias, educación, etc.

Son, en definitiva, disposiciones permanentes y profundas pero modificables.

Lo anteriormente descrito, incide, una vez más, en aseverar que casi nada sucede al azar, es fruto de nuestras herencias y vivencias; no obstante, la capacidad y fortaleza del ser humano permite modificar y adaptar sus comportamientos y actuaciones al entorno, a sus objetivos y a sus metas.

Dicho esto, podríamos preguntarnos ¿es tan importante saber cómo somos para competir y adaptarnos a las exigencias de las organizaciones empresariales?, ¿poseemos cualidades tales como liderazgo, gestión productiva, motivación, trabajo en equipo? Sin duda, es imprescindible y necesario dominar este repertorio de habilidades y para ello, tendremos que buscar las fórmulas y adquirir los conocimientos que nos permitan adecuarnos a las exigencias del entorno sin que estos cambios inevitables, supongan un gran esfuerzo.

1.3. LAS PRESIONES EN EL ENTORNO LABORAL

Ya hemos comentado cómo el panorama empresarial ha traído nuevas formas de trabajo generando un clima laboral donde la presión continua y cotidiana, es el escenario donde se mueven los equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo son la unidad fundamental en las empresas, de ahí que las capacidades de sus miembros sean vitales. Un clima de apertura e innovación, que genera comunicación, creatividad, solución de conflictos y apoyo de la organización, va a crear un estilo de trabajo potente, fuerte y con marcada tendencia a conseguir objetivos.

El equilibrio personal, del que hemos hablado anteriormente, nos permitirá manejar de forma eficaz y resolutiva las presiones laborales. Tenemos que ser capaces de afrontar el trabajo cotidiano con optimismo y resolución y eso no es fácil ya que en la sociedad en la que vivimos, el día a día, se ha convertido en una carrera de obstáculos y presiones.

Los equipos de trabajo no son una novedad, son una realidad cada vez más palpable y efectiva dentro de las empresas. No se concibe el trabajo sin la interrelación y apoyo de otras personas. Esta forma de trabajo, que antes estaba destinada casi exclusivamente a los directivos y a determinados puestos de trabajo, se ha generalizado pasando a ser una prioridad en todos los niveles de las empresas.

Amigo lector, antes de seguir leyendo te propongo que contestes al siguiente cuestionario. Seguramente habrá algunas preguntas que queden sin respuesta. A medida que avancemos en la lectura intentaremos solventar las dudas. Este primer repaso rápido y espontáneo, sin reflexionar demasiado en las respuestas, nos irá dando pistas de cómo es nuestro equipo.

1.4. CUESTIONARIO: ¿CÓMO ES TU EQUIPO?

1. Tamaño y composición del equipo.

	SÍ	NO
1. ¿Puede reunirse fácilmente y con frecuencia? (aunque sea virtualmente)		
2. ¿Puede comunicarse con todos los miembros fácilmente y con frecuencia?		
3. ¿Existen discusiones abiertas e interactivas entre todos los miembros?		
4. ¿Entiende cada uno de los miembros las funciones y habilidades de los demás?		
5. ¿Se necesita más personal para alcanzar los fines?		

2. Nivel adecuado de habilidades complementarias.

	SÍ	NO
1. ¿Están presentes entre los miembros las tres categorías de habilidades complementarias: a) Experiencia técnica o funcional. b) Habilidad sobre resolución de conflictos y toma de decisiones. c) Habilidades interpersonales: comunicación activa, empatía, asertividad.		
2. ¿Tiene cada miembro el potencial suficiente en cada una de las tres categorías para progresar en sus habilidades hasta el nivel requerido por el propósito y los objetivos del equipo?		
3. ¿Existen carencias o baja representación en algunas de las habilidades para el rendimiento del equipo?		
4. ¿Están los miembros, individual o colectivamente, dispuestos a emplear tiempo para ayudarse a sí mismos y a los demás en el aprendizaje y desarrollo de habilidades?		
5. ¿Pueden introducirse habilidades nuevas o complementarias a medida que sea necesario?		

3. Propósito verdadero y con significado.

	SÍ	NO
1. ¿Constituye una aspiración amplia y profunda más que alcanzar objetivos a corto plazo?		
2. ¿Se trata de un propósito de equipo, en oposición a un propósito organizativo más amplio, o a un propósito individual?		
3. ¿Sienten los miembros que es importante y atrayente?		
4. ¿Sienten orgullo de pertenencia y lo transmiten con facilidad?		
5. ¿La implicación de sus miembros es equilibrada?		

4. Objetivo u objetivos específicos.

	SÍ	NO
1. ¿Se trata de objetivos del equipo, frente a más amplios objetivos organizativos, o los del individuo (por ej. del líder)?		
2. ¿Son claros, simples y medibles? si no son medibles ¿se puede determinar el nivel alcanzado?		
3. ¿Son realistas y ambiciosos? ¿Permiten pequeñas victorias a medida que se avanza?		
4. ¿Tienen claro todos los miembros la importancia relativa y las prioridades?		
5. ¿Están todos de acuerdo con los objetivos, su importancia relativa y la forma en que sus resultados van a medirse?		

5. Enfoque claro de trabajo.

	SÍ	NO
1. ¿El enfoque es concreto, claro, se entiende realmente y tiene el acuerdo de todos?		
2. ¿Capitalizará y mejorará las habilidades de todos los miembros? ¿Es coherente con otras habilidades de los miembros?		
3. ¿Proporciona la oportunidad de interacción abierta, resolución de problemas basada en hechos y evaluación en función de resultados?		
4. ¿Articulan todos los miembros el enfoque de la misma forma?		
5. ¿Se buscan nuevos datos y perspectivas sistemáticamente?		

6. Sentido de responsabilidad mutua.

	SÍ	NO
1. ¿Se sienten todos, individual y colectivamente, responsables del propósito del equipo, los objetivos, el enfoque y la meta del trabajo?		
2. ¿Se puede medir el progreso frente a objetivos específicos, y se lleva a cabo?		
3. ¿Se sienten todos los miembros responsables de todas las medidas?		
4. ¿Tienen claro todos los miembros sus responsabilidades individuales y las compartidas?		
5. ¿Existe un sentimiento de que "sólo el equipo puede fallar"?		

Como hemos comentado, una respuesta positiva a la mayoría de estos ítems nos permitirá comprobar la buena salud de nuestro equipo. De lo contrario, te invito a continuar e ir despejando las incógnitas.

CAPÍTULO 2.

CONSTRUYENDO UN EQUIPO

2.1. LAS BASES DEL TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué entendemos por trabajar en equipo?

Este es el objetivo del libro, conocer y practicar las enormes ventajas que se obtienen cuando se trabaja en equipo, saber poner en marcha mecanismos, estrategias y modelos de trabajo para optimizar y mejorar la gestión de la organización.

Resulta complicado trabajar en equipo si previamente no somos capaces de establecer vínculos con las personas y esto lo conseguiremos a través de los conocimientos y habilidades sociales que desarrollemos.

Cuando hablamos de establecer vínculos, pueden ser personales o profesionales y no necesariamente deben darse ambos requisitos. Sin duda, aunar: sintonía, empatía, química o "*feeling*" con aspectos profesionales y técnicos sería lo perfecto, pero seamos realistas, no es fácil. Por tanto, si impera la profesionalidad y respeto hacia los conocimientos de los demás y la dependencia a que nos obliga el trabajo en equipo, seguramente se trabajará sobre la base de conseguir objetivos comunes más allá de las diferencias personales.

En nuestra sociedad, en nuestro entorno laboral, hiperactivo, temperamental y pasional, resulta difícil aunar sentimientos y profesionalidad, existiendo la falsa creencia que es mejor trabajar con personas afines; sin embargo, las estadísticas demuestran que los equipos más eficaces y que aportan mejores soluciones y productividad, se sustentan en sus habilidades profesionales y por supuesto en su capacidad de relacionarse adecuadamente entre sus miembros sin que esto último sea un requisito imprescindible, seguramente todos recordaremos y habremos conocido equipos de trabajo donde el éxito de sus resultados y rendimientos no iban precisamente parejos con sus relaciones personales y sus diferencias irreconciliables.