

## Material Imprimible

### Curso Organización y gestión de equipos de trabajo

#### Módulo 2

##### Contenidos:

- La estructura de los equipos de trabajo
- Los requisitos para la creación de equipos de trabajo exitosos y eficaces
- Los roles que ocupan los miembros dentro de los equipos
- Las ventajas y desventajas más comunes que pueden presentar los equipos
- Las características de un buen miembro de equipo y cómo podemos convertirnos en uno

## Elementos que componen a un equipo de trabajo

Los equipos de trabajo están compuestos por diversos elementos, indispensables para su existencia y necesarios para un desarrollo exitoso. Veamos cada uno en detalle.

Todo equipo de trabajo está formado por **personas**, sus integrantes, los cuales constituyen el recurso esencial de la formación del equipo.

Asimismo, todo equipo de trabajo necesita de una **visión** y **misión** claras y de **objetivos en común**. ¿Qué entendemos por visión y misión? Repasemos.

La visión del equipo describirá lo que espera lograr en un futuro, es decir, la expectativa de lo que quiere idealmente alcanzar. A su vez, la misión del equipo es su razón de ser, el por qué existe dentro de la organización.

Es importante que recordemos que los objetivos del equipo siempre deberán estar alineados con la visión. Un ejercicio sencillo a la hora de redactar los objetivos es hacernos preguntas, tales como: ¿este objetivo concuerda con lo que el equipo quiere lograr a futuro?, ¿las metas planteadas responden a la razón de ser del equipo en la organización a la que pertenecemos?

Ahora bien, los objetivos del equipo no sólo deben estar alineados con la visión y misión, sino que deben ser aceptados por sus miembros, quienes tienen que estar comprometidos con estas metas para que el equipo tenga éxito.

Los invitamos a pensar: ¿alguna vez formaron parte de un equipo de trabajo cuyos objetivos planteados estaban perfectamente alineados con la misión y visión, pero no se logró el éxito por inconvenientes entre los miembros del equipo?

Podemos decir, entonces, que el punto quizás más importante, además de las personas, es la **comunicación** que tiene lugar entre los miembros del equipo.

Otro factor fundamental, muy relacionado con la buena comunicación, tiene que ver con la construcción de **confianza** entre todos los miembros, que viene de la mano con el desarrollo y la madurez en el tiempo del equipo. La confianza no se construye de la noche a la mañana, y lleva trabajo, pero garantiza en gran medida la buena relación entre los integrantes del equipo.

El **sentido de pertenencia** es otro de los elementos necesarios para el éxito del equipo. Las personas, incluso en el ámbito laboral, necesitan sentirse parte de algo más grande, pertenecer a una identidad común dentro del equipo, en este caso, y conocer cuál es el impacto de su tarea en los objetivos a alcanzar.

El sentido de pertenencia se fortalece también si todos los miembros del equipo están **involucrados en la toma de decisiones**. Es importante que las ideas y propuestas de todos los miembros sean escuchadas y tomadas como válidas.

Otro de los componentes tiene que ver con el **compromiso y la responsabilidad** de los integrantes. En un equipo exitoso, tanto los logros como los fracasos son compartidos por todos y se toman como un aprendizaje. La mentalidad de "esta no es mi tarea, ni mi responsabilidad" no tiene lugar en los equipos de trabajo eficaces.

Y, hablando de éxitos y logros compartidos, los equipos exitosos **celebran los éxitos** grupales comunicándolos y agradeciendo el aporte de cada integrante.

En todo equipo de trabajo, sus integrantes asumen o adoptan distintos roles, de acuerdo con sus propias características como su formación, personalidad, motivación, al contexto organizacional y a las características del resto de los miembros del equipo.

## Rol de equipo

Pero antes de conocer los roles que más comúnmente podemos encontrarnos al trabajar dentro de un equipo, debemos preguntarnos, ¿qué es un **rol de equipo**?

Entendemos por roles de equipo al modo individual y personal de comportarnos, de contribuir a las tareas y de relacionarnos con los demás miembros del equipo, es decir, el “papel” que interpretamos dentro del equipo. En la vida en general, todos tenemos roles como ser padres, hermanos, hijos, parejas, estudiantes, que determinan qué es lo que esperan los demás de nosotros al ocupar ese rol.

En los equipos donde los roles no están claramente definidos, sus miembros suelen sufrir lo que se conoce como **ambigüedad del rol**. Y, cuando esto sucede, las personas suelen retroceder a un rol anterior definido y que se encuentra en una zona de mayor comodidad.

Es importante tener en cuenta esta definición explícita de roles a la hora de asignar personas a un equipo de trabajo, ya que cada uno tendrá que conocer en detalle las características del rol que ocupará, sus deberes y obligaciones. De lo contrario, la persona no aceptará por temor, o sí lo hará, pero de una manera confusa y sin asumir su nuevo rol con seguridad. Es esencial clarificar los roles que deben desempeñarse en un equipo de trabajo para lograr su la eficacia.

En muchas ocasiones, los integrantes de un equipo de trabajo se comportan de una determinada manera o tienen ciertas actitudes basándose en lo que creen que el resto del equipo y la organización espera de ellos. Podemos decir que su percepción de la realidad los lleva a pensar que la conducta que están teniendo o la forma de trabajar es la esperada, y esto puede ser así, o en el peor de los casos, no serlo.

¿Qué queremos decir con esto? Que es tarea de todos los miembros del equipo comunicar sus expectativas de una forma clara para evitar errores en la percepción. Veamos un ejemplo. Si una persona trabajó durante 4 años en un local de comida rápida, muy probablemente se esperaba que atiende a los clientes de una forma rápida y enérgica. Pero si luego cambió de trabajo y empezó a atender en un negocio de antigüedades, seguramente el trato con los clientes debió ser personalizado y mucho más tranquilo.

Por favor presten atención a este punto: cuando existen expectativas contradictorias acerca del rol que ocupamos, surge el conflicto. ¿Cómo es esto? El conflicto se genera cuando el cumplir con la exigencia de un papel dificulta, se opone o contradice, a la interpretación de otro papel también solicitado por los demás. Como resultado, estos casos producen por lo general ansiedad, malestar, ineficacia y deseo de huir de la situación, además del deseo de volver a ocupar el rol anterior. Un claro ejemplo de este conflicto suele darse cuando el rol de padres y empleados exigen tiempo de la persona que ocupa ambos roles, quien tendrá que decidir a cuál le dedica más tiempo.

Cuando surgen estos conflictos, la persona puede optar por negociar su rol. A continuación, les presentaremos un modelo que nos puede ayudar a comprender, negociar y definir los roles dentro de un equipo.

En primer lugar, la **negociación del rol** requiere compartir la información y expectativas del rol desde ambas partes, es decir, del conductor del equipo y de quien ocupará ese rol. Este intercambio de información reduce la incertidumbre a un nivel aceptable y el comportamiento de las partes se vuelve más o menos comprensible para todos.

La información de las expectativas que tienen los otros miembros del equipo sobre nosotros, y nuestra propia reflexión sobre cuáles son los aportes que realizamos al objetivo del equipo, será lo que nos permita desempeñar con éxito nuestro rol.

Y, en segundo lugar, es importante lograr un compromiso. Conociendo ya lo que los demás esperan del rol que ocuparemos, es momento de analizar si estamos dispuestos a aceptarlo o no. Cada persona sabe así lo que se espera de ella y en gran medida, también sabe lo que puede esperar de los demás.

Como se imaginarán, la cantidad de roles que pueden surgir en un equipo de trabajo es muy grande, por lo que, para el desarrollo de este tema, tomaremos lo enunciado por los autores más reconocidos. En primer lugar, una distinción inicial que resulta útil, es diferenciar los roles de equipo, los cuales son personales, más bien intuitivos y emocionales, de los roles funcionales.

Los roles funcionales engloban la manera en que los miembros de un equipo desempeñan los requerimientos de su puesto dentro del mismo. Son comportamientos que expresan nuestras habilidades, experiencias y conocimientos, además de lo aprobado por la organización.

### Tipo de roles

En referencia a este punto, el autor Eduardo Surdo realiza una distinción entre distintos tipos de roles y sus categorías internas que queremos compartirles. Veámoslos a continuación. El primero de los grupos de roles que expone Surdo es el de los **roles mentales**.

Dentro de este grupo nos encontramos con el **rol del creativo**, el cual puede considerarse la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Se caracteriza por ser imaginativo, poco ortodoxo, original, suele estar “en las nubes”, pero suele resolver inconvenientes que el resto de los miembros del equipo no. Es importante que sepa aceptar las críticas de los demás miembros del equipo y que sea auto disciplinado para cumplir con sus tareas y no ceder ante las distracciones.

El **especialista** es otro rol planteado por Surdo. Este tipo de perfil aporta el saber especializado sobre el proyecto en el que trabaja el equipo, como su nombre lo indica, sobre el que se basa el servicio o producto que genera el equipo. Busca alcanzar altos niveles de profesionalidad y progresar en su campo. Es dedicado, concentrado, disciplinado y cumplidor, aunque fuera de su área de especialidad puede encontrarse un poco perdido, frustrado o desmotivado. Para evitar el rechazo del resto de sus compañeros de equipo, es importante que intente utilizar lo menos posible términos muy específicos y los tecnicismos cuando debe explicar sobre su tema de especialidad.

Conozcamos el siguiente rol descrito por Surdo: el **evaluador**. Es el encargado de analizar las ideas internas y externas y de evaluar su viabilidad y adecuación a los objetivos del equipo. El evaluador estudia las ventajas y desventajas sobre un tema antes de proponer una solución. Por lo tanto, se caracteriza por ser muy objetivo y no se destaca por su imaginación y espontaneidad.

Otro de los grandes grupos de roles que detalla el autor son los llamados **roles de acción**.

Dentro de esta familia de roles nos encontramos con el **impulsor**, quien estimula y lleva al equipo hacia la acción. Es dinámico, está constantemente motivado, trabaja muy bien bajo presión y en muchas ocasiones puede mostrarse impaciente con los demás miembros del equipo que no trabajan a su mismo ritmo.

Luego nos encontramos con el **implementador**, quien trabaja como la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Se encarga de transformar las políticas y decisiones en tareas concretas y realizables.

El último de los roles de acción expuesto por Surdo es el **finalizador**, quien realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, está pendiente de los plazos, vencimientos y fechas límite de presentación. Es muy detallista y ordenado.

La tercera familia de roles planteados por Surdo corresponde a los **sociales**. Dentro de estos, encontramos al **rol cohesionador**, quien fomenta la unidad y la armonía dentro del equipo y será el encargado de mediar entre los integrantes del equipo en caso de que surja un conflicto. Suele ser muy pacífico y tranquilo. Sin embargo, no siempre les otorga la debida prioridad a las tareas, concentrándose más que nada en los aspectos sociales y de relación entre los miembros.

El **investigador de recursos** es el responsable de establecer contactos de utilidad para el equipo y de mantenerlo conectado con el entorno, además de buscar los recursos de todo tipo que necesite el equipo para su funcionamiento. Por lo general es muy sociable y colaborativo con el resto de los miembros del equipo. Tiene la capacidad de analizar situaciones complejas e interpretar estadísticas y cálculos.

Y, por último, existe el **coordinador**, el miembro del equipo que organiza, motiva y controla las actividades, tareas y responsabilidades de todo el equipo para alcanzar los objetivos propuestos. Escucha a todos los miembros del equipo y ordena sus ideas para alcanzar los objetivos. Es el encargado de evaluar el desarrollo de las tareas y de realizar el seguimiento para saber qué tan cerca se encuentra el equipo de alcanzar los objetivos. Es importante aclarar que no siempre este rol coincide con el de director o jefe.

Surdo también distingue a los llamados **roles subversivos**. ¿Qué se entiende por un rol subversivo? Estos roles reflejan las motivaciones y expectativas propias de un determinado miembro del equipo, que entran en conflicto con las expectativas de los demás integrantes.

A su vez, Surdo habla del **rol obstructivo** u obstructor, el cual es muy tóxico para el equipo, ya que se opone a su marcha, rechaza ideas contantemente y tiene una postura negativa acerca de todos los temas que se plantean, negándose a cooperar y prolongando innecesariamente la toma de decisiones. Cuando los demás miembros le preguntan su opinión, no aporta ideas constructivas y permanece en la queja.

Es común escucharle frases como “Esto no sirve para nada”. El rol obstructivo es ocupado, por lo general, por personas a las que les cuesta mucho asumir responsabilidades y errores, por lo que suelen culpar a los demás ante cualquier fracaso. ¿Cómo puede reducir el efecto de este rol el coordinador del equipo? Bien. Es necesario que le dé directrices e indicaciones muy concretas sobre las tareas a realizar, a través de una planificación bien marcada y por escrito.

También nos encontramos con el **rol agresivo**: alguien que lucha permanentemente por rebajar y destruir el prestigio de los demás, jactándose y vanagloriándose de sí. Podemos ver este rol en juego cuando un miembro del equipo utiliza sus títulos universitarios para hacer sentir inferior a un pasante.

El **rol desertor**, marcado por Surdo, o también llamado parasitario, se caracteriza por mostrar indiferencia, distancia, a veces entra en ensoñaciones. Se niega a asumir las responsabilidades que le corresponden por su puesto y desmotiva a quienes tiene alrededor. Se aparta del tema, interviene con conversaciones que poco tienen que ver con el tema que se está hablando. En algunas ocasiones, puede parecer desubicado. Por ejemplo, si comienza a contar anécdotas del fin de semana en medio de una reunión por despidos masivos. Según indica el autor, lo ideal es que personas con este tipo de rol no formen parte de ningún equipo, menos uno laboral, ya que suelen presentar una tendencia a ausentarse, llegar tarde y perder el tiempo durante la jornada.

El **rol dominante** interrumpe y se suele expresarse con largos monólogos. Trata de monopolizar el tiempo del equipo y se muestra con una actitud dominante, buscando permanentemente el protagonismo.

Otro de los roles comentado por el experto ya citado, es el de **buscador de reconocimiento**, que pretende llamar la atención de una manera exagerada: cuenta historias pasadas para presumir o relata experiencias que nada tienen que ver con el tema a tratar para buscar el reconocimiento de los demás. Este rol es muy fácil de detectar, ya que es aquella persona que cuando otro de los miembros cuenta una anécdota, siempre le ha sucedido algo más interesante y mejor.

El último de los roles descritos por Surdo es el **rol playboy**, alguien que suele mostrar su falta de participación en el equipo con un humor fuera de lugar y alardea sobre temas escandalosos.

Muy bien, ahora pasemos a la descripción de roles que surgen en los equipos de trabajo realizada por el psiquiatra argentino Pichon Rivière. Veámoslos en detalle. El autor nombra en principio al **rol portavoz**, que es el depositario de la ansiedad grupal de manera inconsciente. Este tipo de perfil lleva a la superficie una problemática del equipo y enuncia una problemática suya sin saber que está expresando, en verdad, una situación grupal.

También existe el rol del **chivo emisario**, que se caracteriza por ser el blanco de todos los aspectos negativos del equipo de manera involuntaria ¿Cómo sería esto? Ilustrémoslo con un ejemplo: cuando un sistema no funciona correctamente, en lugar de analizar el motivo real, el equipo de trabajo echa la culpa siempre a la misma persona, haya tenido algo que ver o no.

A su vez, según lo que describe Pichon Rivière, nos encontramos con el **rol del líder**, que es imprescindible en todo equipo de trabajo, ya que es quien define y orienta hacia la acción. Al contrario del rol de chivo emisario, el equipo deposita en este rol todos los aspectos positivos del equipo y de los miembros del equipo. Es quien toma las decisiones, guía a todos los miembros del equipo hacia el objetivo planteado y resuelve posibles conflictos, tendiendo a mantener un trato de cordialidad y confianza mutua entre los integrantes del equipo.

Este rol es ocupado por lo general, por personas muy responsables y disciplinadas, con una amplia trayectoria profesional en la organización o en el sector.

Por último, Pichon Rivière define al **rol sabotador** como el líder de la resistencia, el cual ante un conflicto enfrenta al líder del equipo. En ciertas ocasiones puede actuar teniendo la razón, pero no siempre es así, si no que este rol busca constantemente enfrentar al líder y generar tensión.

A la hora de conformar un equipo de trabajo, es importante que todos sus miembros y el sector responsable conozcan los objetivos que pretenden lograr a través del trabajo en equipo. Además, el componente motivacional y actitudinal son claves en esa instancia. Quienes conformen el equipo tienen que demostrar predisposición, justamente, para el trabajo en equipo.

Asimismo, es responsabilidad de la organización invertir en los elementos que ayudarán a que el trabajo en equipo sea realizado con mayor rapidez y calidad. Nos referimos a la capacitación continua de los miembros y la compra de la tecnología adecuada, por ejemplo.

¿Se preguntaron cuál es la cantidad ideal de integrantes de un equipo? Si bien los autores destacados en el tema no llegaron a un número exacto, se estima que son entre cinco y seis personas. Este número dependerá de múltiples factores, como el tamaño total de la organización, el objetivo que se pretenda lograr, la experiencia de los integrantes y si se conocen previamente.

Por lo general, podemos decir que el trabajo en equipos pequeños resulta ser mucho más productivo que en equipos de, digamos, 15 a 20 personas, ya que, si sabemos que nuestra misma responsabilidad es compartida por otros, tendemos a relajarnos y confiar en que las tareas igual se harán.

Por el contrario, si el equipo es pequeño, las responsabilidades son más grandes y la falta de cumplimiento de las tareas se hace mucho más visible.

Al ser equipos pequeños, el equilibrio y complementariedad entre los roles que vimos anteriormente resulta sumamente importante. Idealmente, el equipo tendría que contar con roles mentales, de acción y sociales para trabajar de forma equilibrada y evitar conflictos.

### Ventajas del trabajo en equipo

¿Cuáles piensan que son las principales ventajas del trabajo en equipo, tanto para sus integrantes como para la organización en general? Las organizaciones con un alto nivel de desempeño y productividad se destacan por contar con gran parte de los empleados trabajando en equipos. ¿A qué se debe esto? Globalmente, ha aumentado la competitividad entre las organizaciones, por lo que, para mantenerse bien posicionadas, estas organizaciones necesitan innovar constantemente, responder y adaptarse cada vez más rápido. Esto resulta mucho más fácil hacerlo en equipos que trabajando de forma individual.

El trabajo en equipo trae consigo muchos más beneficios que desventajas, aunque es importante que conozcamos ambos. Comencemos por las **ventajas que ofrece el trabajo en equipo en las organizaciones**.

En primer lugar, trabajar en equipo nos da la posibilidad de combinar estratégicamente el talento, las habilidades, conocimientos y experiencias de los

distintos integrantes, llegando así, a soluciones mucho más creativas e innovadoras analizadas desde distintas perspectivas. Tengamos en cuenta que el análisis de una problemática o un obstáculo desde múltiples ángulos facilita notablemente la **toma de decisiones**.

La mayoría de nosotros valoramos de forma positiva los ámbitos de trabajo que nos brindan oportunidades de participar en la toma de decisiones y de poder ver nuestro aporte en los logros del equipo. Entonces, como beneficio adicional, nuestra **motivación y compromiso** con el objetivo del equipo también se verán afectados positivamente, no olvidemos que somos seres sociales.

Un equipo trabajando de manera estructurada alcanza que lo llamamos **sinergia**. ¿Escucharon alguna vez este término? Dicen los expertos que la sinergia se da cuando el resultado total obtenido por el equipo de trabajo es superior o mejor a la suma de los resultados que hubieran tenido las mismas personas trabajando individualmente.

La sinergia no sólo vuelve más productivo al equipo, y en consecuencia a la organización, sino que facilita en gran medida la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Bien, volvamos a las ventajas de trabajar en equipo: una de ellas es que nuestro **potencial y capacidades** se amplían mucho más rápido que trabajando de forma individual, al compartir experiencias con los demás.

Trabajar en equipo para lograr un objetivo en común mejora también la **comunicación** entre todos los integrantes, al intercambiar constantemente ideas y

opiniones, la comunicación se vuelve más fluida y se ve afectada para bien la productividad de la organización.

Otra de las ventajas del trabajo en equipo tiene que ver con la posibilidad de compartir con el resto de los integrantes la carga de trabajo. Gracias a esto, se reduce nuestro estrés, ansiedad y esa sensación de no llegar a hacer todas nuestras tareas o cumplir con los objetivos de nuestro puesto y rol.

Con respecto al **liderazgo** de equipos de trabajo, este se vuelve más abierto y descentralizado en comparación al liderazgo de empleados que trabajan de manera individual.

### Desventajas del trabajo en equipo

Ya hablamos de las ventajas, pero todos sabemos que a veces los equipos de trabajo pueden fallar por varios motivos, que dependerán de una diversidad de factores. Veamos las causas más comunes:

Muchos equipos fallan cuando surge un problema que genera un conflicto entre los intereses personales de sus miembros y los intereses grupales comunes. No todas las personas tienen la **capacidad o la voluntad de trabajar en equipo**, ya sea por su estilo de liderazgo si ocupan ese rol dentro del equipo, por no saber escuchar o querer imponer su criterio sobre sus compañeros de manera autoritaria. En estos casos, el conflicto estará en puerta ante cualquier obstáculo que se presente.

Otro de los motivos más frecuentes tiene que ver con la **falta de un objetivo compartido** por todos los integrantes del equipo, o, por el contrario, la existencia de objetivos más bien abstractos y volátiles. Tengamos en cuenta que los equipos de trabajo son creados por lo general a un corto plazo, por lo que necesitan para su supervivencia de objetivos claros y bien definidos.

La tercera causa por la que los equipos pueden fallar está relacionada con las características de su líder y el **estilo de liderazgo** que ejerza. La **falta de organización** dentro del equipo es otro de los posibles motivos de fracaso de los equipos de trabajo. La asignación y reparto adecuado de las tareas según la formación, aptitudes y rol de cada uno de los integrantes asegura que el trabajo se desarrolle de manera fluida.

Pero, ¿qué sucede si algunos trabajan más que otros, o de una forma más eficiente? ¿Si uno de los miembros recibe siempre la carga de trabajo más pesada? Pueden surgir discusiones y conflictos si se perciben inequidades en la distribución y realización de las tareas.

Otra desventaja que trae consigo el trabajo en equipo es la **pérdida de individualidad** de cada uno de los integrantes del equipo, especialmente si quien cumple el rol de líder no permite que los integrantes se expresen creativamente y libremente. Al momento de tomar decisiones, si el equipo no se encuentra correctamente organizado o los roles dentro del mismo no están bien equilibrados, estas decisiones pueden tomar mucho tiempo en tomarse y en llegar a una conclusión. Al trabajar de manera individual esto no sucede.

Las malas formas o los malos tratos son otros de los obstáculos que podemos encontrarnos al trabajar en equipo. Si bien estamos todos de acuerdo en que no corresponde que nuestros compañeros o el líder del equipo trate mal al resto de los integrantes, puede suceder, y será un motivo de conflicto casi seguro.

Si trabajamos dentro de equipos grandes, los cuales, según vimos anteriormente no son los más indicados, resulta complicado determinar quién es el responsable de tomar la decisión final acerca de un tema. Idealmente, las decisiones deberían ser tomadas en consenso de todo el equipo, pero por lo general, si algunos de los integrantes poseen un rol más dominante, pueden ser ellos quienes tomen las decisiones.

Asimismo, si el equipo está conformado por una gran cantidad de miembros, se suele optar por lo que hayan expuesto los primeros en lugar de escuchar la propuesta de cada uno.

Como vimos anteriormente, una de las principales riquezas de un equipo de trabajo nace de la heterogeneidad y complementariedad de roles, conocimientos, habilidades y experiencias de sus miembros. Pero, ¿qué sucede si alguno de ellos no cuenta con los conocimientos o habilidades que el equipo necesita en ese momento? Veamos algunos puntos importantes al respecto:

En primer lugar, habrá que analizar los criterios que se utilizaron para seleccionar a los integrantes y si es necesario, para la creación de otros equipos a futuro, revisar las técnicas y herramientas de selección.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que esta falta de preparación puede generar discusiones, porque el resto de los miembros deberán llevar adelante tareas que originalmente no les correspondían, lo que puede generar una cierta desconfianza en el creador del equipo.

Presten atención a lo siguiente: Trabajar en equipo nos expone a la mirada y a la crítica de los demás integrantes. ¿Qué queremos decir con esto? Se los explicamos. El trabajo colectivo necesita de la participación de todos los miembros del equipo, y por ello es necesario que cada uno aporte su conocimiento y experiencia para alcanzar el objetivo propuesto. Sin embargo, algunas personas, debido a su personalidad, tienden a quedarse más calladas ante la mirada de los demás, y, de esta manera, privan al equipo de la información que podrían haber compartido. Por eso, es muy necesario estar preparados para la visión que tengan los demás sobre nuestro rol.

Seamos honestos, ¿Quién no pensó alguna vez que ciertas reuniones pueden resolverse tranquilamente a través de un correo electrónico o un llamado telefónico? Muchos equipos, con el objetivo de intercambiar opiniones y llegar a acuerdos, convocan reuniones por motivos que pueden resolverse por otras vías. Esto influye negativamente en el equipo, lo desmotiva y mal predispone para futuras reuniones que sí pueden ser cruciales para el equipo.

Todas las situaciones que describimos anteriormente actúan como iniciadoras de **conflictos** innecesarios entre los miembros del equipo; lo que genera caídas en el rendimiento, no sólo del equipo, sino de la organización en general. Discusiones, problemas en las relaciones interpersonales de los miembros, en fin, se pierde de vista el objetivo del equipo y el por qué fue creado.

## La actitud

Bien, ahora que conocemos los roles que surgen en todo equipo a lo largo de su desarrollo, y las principales ventajas y desventajas u obstáculos que podemos encontrarnos, es hora de que hablemos de la **actitud** en los equipos de trabajo.

Recordemos que las personas son el elemento esencial del equipo de trabajo, aunque todos los restantes elementos estén alineados y funcionen correctamente, si los miembros del equipo no se sienten comprometidos, el equipo tarde o temprano fracasará.

Para convertirnos en buenos miembros de un equipo de trabajo, como dijimos hace instantes, resulta fundamental que nos concentremos principalmente en nuestra actitud. Detengámonos un momento en este concepto. ¿Qué es la actitud? La actitud es la forma de actuar de las personas.

En la actitud influyen múltiples elementos, como son la motivación, las experiencias pasadas, la voluntad, la inteligencia, las emociones, aspectos biológicos y congénitos, el contexto y la cultura en que la persona creció y vive actualmente.

Podemos mejorar nuestra actitud dentro de un equipo de trabajo ejercitando la capacidad de reconocer a tiempo la existencia de posibles errores de nuestra parte y así comenzar a buscar soluciones a dichos inconvenientes.

También, para mejorar nuestro desempeño en un equipo de trabajo, debemos reconocer las actitudes positivas y negativas en nosotros mismos, es decir, asumir que somos los únicos responsables de nuestra actitud; buscar y reconocer las causas de nuestras actitudes negativas, ya sea que nosotros detectemos o los demás miembros del equipo nos lo hagan notar.

Esto nos lleva a un punto interesante. ¿Cómo podemos hacerle notar a un compañero de equipo que su actitud no es la indicada y que eso está afectando a los demás y al rendimiento del equipo?

Primero y principal, es sumamente importante enfocarnos en la actitud que consideramos que debería cambiar el otro. Ojo, nunca debemos hacer referencia a cuestiones personales o a aspectos de su personalidad mucho más complejos y difíciles de modificar en el corto plazo. Lo que resulta beneficioso es mostrar con pruebas objetivas cómo repercute la actitud de la otra persona en el equipo y en el cumplimiento de los objetivos.

### Actitudes negativas

En esta línea, podemos darle nombres a ciertas **actitudes negativas** que suelen aparecer con mayor frecuencia en los equipos de trabajo. Los invitamos a conocerlas y a reflexionar si se sienten identificados con alguna de ellas.

En primer lugar, podemos nombrar el perfil de “El alterado”, aquel miembro del equipo que siempre exagera con reacciones desmedidas ante el más insignificante de los problemas, y altera a los otros miembros del equipo que hasta el momento conservaban la calma.

Otra actitud que surge muy frecuentemente, corresponde al “Perfeccionista”: aquella persona que critica constantemente la calidad del trabajo que realizan los demás integrantes del equipo, ya que considera que es el único que lo puede realizar de la mejor manera posible.

También nos encontramos con “El Resistente”, aquella persona que se niega a aceptar cambios en procedimientos, protocolos, objetivos, es decir, en la manera en que trabaja el equipo.

Al mismo tiempo aparece “El que dice que ese no es su trabajo”, es decir, esa persona que se niega a ayudar a sus compañeros o a participar en una tarea que no es la habitual, alegando en todo momento que no es el encargado de hacerlo.

Seguramente todos nos encontramos alguna vez dentro de un equipo con un integrante “chismoso”, que se ocupa de esparcir rumores e historias, no importa si verdaderas o falsas, que generan conflictos innecesarios. ¿Quién no los ha visto?

También existe el perfil del “No comprometido”, esa persona que se destaca por tener una actitud demasiado despreocupada; y demuestra poco compromiso con su tarea y el objetivo del equipo en general.

Y, por último, otra de las actitudes negativas que suelen surgir con bastante frecuencia es la del “pesimista”, que a veces se presenta junto con la actitud alterada frente a los problemas. Es alguien que sólo observa el lado negativo de las circunstancias y no se esmera para encontrar posibles soluciones.

Todos conocemos a alguien con una notable facilidad para alcanzar sus objetivos laborales trabajando con otros y que logra que los demás colaboren con él, además de ser la persona con la que todos quieren trabajar ¿No? Pero ¿Cómo lo hace? Muy posiblemente, sea un excelente compañero de equipo. Bien, ¿cuáles son, entonces, las principales cualidades y características que deberíamos poseer para ser buenos miembros de un equipo de trabajo? Nombremos una por una:

Primero y principal, tenemos que ser más flexibles y adaptables. El trabajo en equipo nos aparta de nuestra zona de confort y, en consecuencia, es necesario que nos adaptemos lo más rápido posible a los nuevos circuitos y procesos de trabajo, así como al resto de nuestros compañeros de equipo.

El trabajar en equipo nos hace también más flexibles, al vernos frente a nuevas formas de trabajo quizás completamente distintas a las que nosotros considerábamos como las únicas y mejores.

No está demás tener presente que tanto los equipos como las organizaciones son sistemas, en los cuales nuestras acciones individuales influyen en el todo y en el trabajo de nuestros compañeros, sumando o restando a la productividad y eficiencia del equipo.

Nadie tiene el mismo humor o motivación todos los días de la semana, eso ya lo sabemos. Ahora, cómo manejamos y controlamos nuestras emociones sí es nuestra responsabilidad, sobre todo si trabajamos en equipo permanentemente rodeados de personas.

Tengamos en cuenta que las emociones suelen contagiarse y transmitirse hacia quienes tenemos cerca y condicionan el clima laboral. Quienes se destacan por ser excelentes miembros de equipos de trabajo animan y motivan a los demás, y evitan transmitir su desánimo o negatividad.

La comunicación es otro de los elementos que nos convierten en mejores trabajadores en equipo, ya que la falta de comunicación es causante directa de conflictos. Pero paremos un momento acá.

¿Qué es la comunicación? Entendemos por comunicación el modo de intercambio de información entre un emisor y un receptor, en el cual el primero transmite el mensaje y el segundo interpreta y produce una respuesta, de ser necesario.

Bien, volvamos a lo que se necesita para ser mejores compañeros de equipo. Parece muy sencillo el escuchar a los demás, pero no lo es. Es importante prestar atención a lo que nos dicen nuestros compañeros y tomar los aportes que consideramos valiosos.

También es sumamente necesaria la **empatía**, el ponerse en los zapatos del otro y observar las circunstancias desde la perspectiva del otro, es otro de los elementos que tendremos que desarrollar para ser buenos miembros de un equipo. La empatía está directamente relacionada con la capacidad de escucha y comunicación con el resto de los miembros.

A su vez, aceptar las críticas que nos pueden hacer nuestros pares o el líder del equipo puede ser difícil. Pero, siempre que esas críticas sean constructivas y busquen nuestra mejora como trabajadores o personas, son sumamente valiosas. Deberíamos, al menos, tenerlas en cuenta. Nos ayudarán a mantener el enfoque en los objetivos del equipo, que muchas veces pueden perderse de vista en el día a día.

En relación con los problemas que pueden surgir en toda organización, resulta más importante que nos concentremos en cómo solucionarlos lo más rápido y eficaz posible, en lugar de analizar, al menos en primera instancia, por qué sucedió dicho inconveniente, quién fue el culpable, quién hizo algo que no debía y demás cuestionamientos.

Se trabaja en equipo para unir conocimientos, habilidades y experiencias en busca del logro de un objetivo en común, que es el motor del equipo, es decir, el motivo por el que fue creado. Entonces, no tendría mucho sentido competir con nuestros compañeros y centrarnos estrictamente en nuestras tareas. Colaborar con los demás miembros, asumir nuestras responsabilidades y trabajar con compromiso nos harán, sin duda, mejores integrantes de los equipos organizacionales en los que nos toque trabajar.

Ahora, los invitamos a reflexionar y analizar sus acciones en los equipos de trabajo a los que pertenecen o pertenecieron en otro momento. ¿Se considerarían buenos miembros del equipo? ¿Qué puntaje del 1 al 10 creen que les darían sus compañeros? Tómense el tiempo para pensarlo.