

CAPITULO II GENERALIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO

2.1 Definiciones de equipo y grupo de trabajo

Según Stoner equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común.¹

Según Koontz equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.²

Equipo: Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con otras, que tienen comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permite trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas.³

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Según Robbins grupo se define como dos o mas personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares.⁴

Según Koontz un grupo puede definirse como la congregación de dos o más personas que interactúan interdependientemente y de manera uniforme en pro

¹ STONER, James a f , FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta edicion, Editorial pretice hall, Mexico, D.F.,1996

² KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F, 1998 Pág. 576

³ REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

⁴ ROBBINS, Stephen, P., Comportamiento organizacional, octava Edición, Editorial Prentice hall. México D.F, 1999.

del cumplimiento de metas comunes. Un grupo es mas que una suma de individuos, las interacciones entre estos dan lugar a nuevas fuerzas y propiedades, las cuales deben de identificarse y estudiarse por si mismas.⁵

Según Fremont el grupo es un conjunto o agregado de personas que se consideran relacionadas de alguna manera o unidas por vínculos o intereses comunes, por ejemplo la familia, ocupación o recreación. Desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento. El interés radica en las relaciones que ocurren entre los miembros del grupo; no redestaca el significado de agregado.⁶

Grupo: Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario; esto es, con tareas, funciones y reglas carentes de precisión o indefinidas.⁷

¿Qué hace a un equipo diferente a un grupo? ¿Se tiene un equipo solamente porque un grupo de personas trabajan juntas para conseguir algo? Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos (y tal vez no necesiten serlo) porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Por ejemplo, los grupos "ad hoc" pueden ser formados para trabajar en una sola reunión, o en proyectos de corta duración. O los "grupos focalizados" que son reunidos con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos.⁸

Tales grupos no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo común. Y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente.

⁵ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F, 1998 Pág. 579

⁶ FREEMONT, E. Kast, JAMES E, Rosenzweig, administración en las organizaciones, segunda edición en español, Editorial MC Graw Hill, México, D. F., 2002. Pág.345

⁷ REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

⁸ AITECO, Trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivent.htm>,

No hay equipo sin meta compartida. En la tabla 1 se presentan las diferencias entre grupo y equipo.⁹

Grupo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de misión y visión. • Intereses personales. • Comunicación limitada. • Individualismo. • Desconfianza entre sus miembros. • Apatía. • Trabajos definidos de manera individual. • Situaciones ambiguas. • Decisiones unilaterales. • Critica destructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión definidas. • Objetivos y metas en común. • Comunicación abierta y honesta. • Colaboración. • Cooperación. • Confianza entre sus miembros. • Empatía. • Resultados definidos por el equipo. • Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro. • Participación en la Toma de decisiones. • Retroalimentación.

Tabla 1. Diferencias entre grupo y equipo

2.2 Características de un equipo

Para poder manejar un equipo debidamente se debe de tener conciencia de sus características, la manera en que desarrollan los roles de liderazgo, normas y cohesión.

Entre las características principales se pueden mencionar:¹⁰

- Respeto a las cualidades humanas de los subalternos.
- Tener criterios claros y metas definidas con respecto a las actividades del equipo.
- Las actividades del equipo son parte de las funciones y la tarea consiste en mejorar.

⁹ COTTÍN, Belloso, Adrián G., ¿Diferencia entre Grupo y Equipo?, <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1028492.asp>, 6 febrero de 2007.

¹⁰ NAKAYAMA, Yoshio, Características que se exigen al líder por parte de los miembros del equipo, <http://www.amte.org.mx/article76.html>, 6 febrero de 2007.

- Teniendo en consideración la organización de trabajo, debe establecerse una fecha en la cual puedan asistir todos los miembros del equipo.
- Distribuir las funciones de manera equitativa sin que se produzcan obligaciones desiguales.
- Dedicar el esfuerzo para la capacitación de sublíderes.
- Informar permanentemente a los superiores sobre el desarrollo de las actividades del equipo.
- Pensar en la creación del ambiente que permita estudiar.
- Reunir las informaciones con una visión amplia y a través de relaciones personales amplias.
- Misión clara y compartida.
- Metas específicas de ejecución.
- Funciones y responsabilidades negociadas y definidas.
- Clima de confianza.
- Procedimientos claramente definidos, tales como:
 - a) El flujo de información
 - b) Toma de decisiones
 - c) Resolución de problemas
 - d) Manejo de conflictos

Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia, que es otra característica muy importante de un equipo.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas.¹¹ Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede

¹¹ [Wikimedia Foundation, Inc., Sinergia, http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia](http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia), fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

2.2.1 Cualidades que hacen posible que un equipo tenga un alto rendimiento

Para que el trabajo en equipo sea eficaz, es importante que éste tenga las siguientes cualidades:¹²

Liderazgo. Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

Aprender durante el camino. ¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección

¹² AITECO, Trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivent.htm>, fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.

Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación, etc. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

2.3 Importancia del trabajo en equipo

En la organización es importante que tenga una buena relación el gerente y los empleados, ya que de aquí se tienen buenos resultados al trabajar en la empresa y por consiguiente con todos los miembros que ahí laboran. Para lograr un trabajo de equipo se debe evitar situaciones como: El menospreciar a la gente, ya que es muy común, el comentario malicioso, la crítica, el gesto despreciativo y el juzgar constantemente a los demás es muy visto en el lugar de trabajo. Muchas veces esa gente dañan haciendo comentarios sin saber como es esa persona, pero con gran frecuencia lo que se dice daña la dignidad de esa persona. Cuando un directivo trata de mejorar su propia dignidad con la trampa del poder ejecutivo y el prestigio, hace menos la dignidad de los demás. Por tal razón esta persona no sería un buen líder de un equipo de trabajo.

A la inversa, los líderes de equipo que son muy eficaces para motivar a su personal son aquellos que tratan a sus miembros con mayor dignidad. Esto se da con una multitud de pequeñas conductas que aumentan la autoestima de los integrantes del grupo.

Algunas cosas de las cuales los líderes de los equipos hacen para tener una mejor relación con los demás miembros del equipo es que saben escuchar con atención lo que dicen y le dan respeto a sus opiniones, toman en cuenta las cosas buenas que hacen, son totalmente abiertos y honestos con los demás miembros, se tratan todos por igual, le dan tiempo a la gente, aceptan la influencia de los miembros del equipo, disfrutan la

compañía de ellos, demuestran que realmente confían en sus empleados están son algunas razones por las que llevan una buena relación entre los miembros del equipo. Otro motivo que es importante cuando se trabaja en equipo es ser cooperativo. Uno de los detalles que el líder del equipo puede hacer es decir “sí” a la mayor cantidad de cosas que se le pidan.

La cooperación dentro y entre los equipos es esencial para hacer más fácil y funcional la tarea de trabajo. En todas las organizaciones, las metas son compartidas y se necesita trabajar con espíritu cooperativo para alcanzarlas. Ningún empleado o gerente puede estar tan aislado para hacer todo el solo todo el tiempo. Las metas globales de la compañía son para el bien de todos, y por lo tanto requiere de sacrificios personales para que se logre, esto significa olvidar las diferencias, no guardar resentimientos y hacer mas por la compañía de lo que se haría por si mismos o por su equipo inmediato.

Cuando falta la cooperación la palabra “no” es la que prevalece, lo cual a menudo conduce a batallas y guerras dentro de la organización, mas comúnmente conocidas como políticas internas., cuando esto se da la gente participa en juegos sucios a espaldas de los demás y trata de hacer menos a sus enemigos, mientras al mismo tiempo buscan impresionar a quienes están en el poder. “No es mi problema es el comentario o la excusa mas común que se da cuando no hay cooperación.”

Cooperar significa pensar 10 veces antes de decir “no” a cualquier petición de ayuda, también se refiere a ofrecerse a ayudar cuando sea posible. La cooperación puede ser un trabajo arduo por que involucra trabajar para personas de fuera, así como para las que están dentro del equipo.

2.4 Ventajas del trabajo en equipo

El fomentar el trabajo en equipo en una organización se obtendrán las siguientes ventajas:¹³

- Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus

¹³ AITECO, Trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivent.htm>, fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

- Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

2.5 Etapas de desarrollo del equipo

Trabajar en equipo no es fácil. Tampoco lo es dirigirlo. Generalmente es necesario contar con un asesor externo al equipo que ayude a éste y a sus componentes a desplegar las habilidades y técnicas necesarias para alcanzar las metas. Un elemento fundamental es el conocimiento de las fases por las que atraviesa un equipo de trabajo

Hace más de 20 años, B.W Tuckman sugirió que los grupos pequeños de trabajo pasan por cinco etapas a lo largo de su desarrollo: La formativa, la tormentosa, la normativa, la activa y la disolutiva:¹⁴

1. La formativa. En la etapa inicial, el grupo se forma y aprende el tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo. El grupo explorando lo que funciona y lo que no, establece reglas básicas, implícitas y explícitas que abarcan la ejecución de las tareas específicas, así como la dinámica en general del grupo. En términos generales esta etapa es un periodo de orientación y aclimatación.

¹⁴ STONER, James a f , FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta edición, Editorial Prentice hall, México, D.F.,1996

2. La tormentosa o de agitación. Conforme los miembros del grupo se sienten más cómodos unos con otros, quizá se opongan a que se forme una estructura de grupo y empiecen a reafirmar sus personalidades individuales, los miembros muchas veces se tornan hostiles e incluso luchan contra las reglas básicas establecidas en la etapa formativa.

3. La normativa o normalización. En este punto se abordan los conflictos que se han surgido en la etapa anterior y, supuestamente, se resuelven. Se presenta la unidad del grupo conforme los miembros van estableciendo metas, normas, y reglas en común. El equipo entero participa y no solo los pocos miembros que hablan. Los miembros empiezan a expresar sus opiniones personales y a establecer relaciones estreñas.

4. La activa o realización. Como se han resuelto las cuestiones estructurales, el grupo empieza a funcionar como unidad. Ahora, la estructura del grupo sostiene y facilita la dinámica y la actuación del grupo. La organización se convierte en una herramienta del grupo y deja de ser objeto de pleitos. Así los miembros pueden aplicar sus esfuerzos, dentro de la estructura del grupo, para analizar las tareas correspondientes, en lugar de dirigirlos al desarrollo de grupo.

5. La disolutiva. Por último, en el caso de grupos temporales como equipos de proyectos, este es el punto donde el grupo termina las actividades. Con la desbandada en mente, el enfoque se aleja del buen desempeño en la tarea y se dirige al cierre. La actitud de los miembros va de la emoción a la depresión.

Tuckman no sugiere que todos los grupos se adhieran en forma estricta a este marco sino que en muchos casos, el marco puede explicar porque los grupos tienen dificultades. Por ejemplo, los grupos que tratan de actuar sin pasar por tormentas ni establecer normas, muchas veces solo tendrán un éxito breve, en el mejor de sus casos.

2.5.1 Normas de equipo

Conforme pasa el tiempo los integrantes del equipo van poniendo sus normas, es decir como se comportarán. Algunas de estas normas suelen ser de cómo se comportan ante la sociedad en general, como se deben vestir para ir al trabajo o presentarse

puntualmente. Cuando una persona no cumple con las normas que se fijaron en el equipo es probable que los demás miembros la presionen para que las realice.

Es muy útil respetar las normas. Debido a que estas contestan a muchas preguntas sobre como deberíamos de comportarnos unos con otros, todos los días el seguir éstas permite concentrarse en otras tareas, sin embargo esa actitud puede ser negativa si ahoga la iniciativa y la innovación o si detiene el desempeño del grupo.

2.5.2 Cohesión del equipo

La solidaridad o cohesión de un equipo es un indicador importante de la influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Cuanto más cohesionado este el grupo más sólidos será los sentimientos en cuanto a pertenecer en este. Si los integrantes de este grupo están bien cohesionados será muy difícil que violen sus normas.

La cohesión del grupo es importante en las empresas pequeñas ya que ayuda al individuo a sentirse bien por su contribución al esfuerzo. Los equipos muy cohesionados suelen tener menos tensiones y hostilidad y menos malos entendidos que los grupos menos cohesionados. Además algunos estudios han arrojado que los grupos cohesionados suelen producir resultados mas uniformes que los grupos menos unidos, que muchas veces tienen problemas con la comunicación y la cooperación.¹⁵

Para que la cohesión no se erosione, la gerencia debe reconocer cuando hay algún desajuste y abordar el problema antes de que las metas del equipo corran peligro.

Cuando la cooperación es de vital importancia, por ejemplo, para alcanzar las metas estratégicas, los gerentes han encontrado cuatro formas para mejorar la cohesión. Introducir competencia, aumentar la atracción interpersonal, aumentar la interacción y crear metas y destinos en común:¹⁶

- Introducir competencia. Los conflictos con las personas del exterior o con otros equipos aumentan la cohesión del grupo.

¹⁵ STONER, James a f , FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta edición, Editorial prentice hall, México, D.F.,1996

¹⁶ MEDINA, Brito M^a del Pino, [Los equipos multiculturales en la empresa multinacional](http://www.cumed.net/tesis/2006/mpmb/3j.htm), <http://www.cumed.net/tesis/2006/mpmb/3j.htm>, febrero de 2007.

- Aumentar la atracción interpersonal. Las personas se suelen unir a equipos cuyos miembros se identifiquen o a quienes admiran, así la organización puede empezar a atraer a sus empleados que compartan ciertos valores clave.
- Aumentar la interacción. Aunque muchas veces es imposible que a las personas les agraden todas las demás con las que trabajan, si se aumenta la interacción se puede mejorar la comunicación.
- Crear metas y destinos en común. Gregory Shea y Richard Guzoo han propuesto que la eficiencia de un grupo esta en función de tres variables la interdependencia para la tarea, su potencia y la interdependencia de los resultados. La interdependencia para la tarea es la medida en que el grupo requiere que sus miembros interactúen entre si. Un grado elevado de interdependencia para la tarea aumenta el sentimiento de potencia del grupo, que no es sino la creencia compartida por el grupo de que puede ser efectivo. La interdependencia de los resultados es el grado en que todos los miembros del grupo sienten las consecuencias del trabajo del grupo.

Con base en los estudios de McGregor, Likert, Muchielli, Francis y Young, se proponen las siguientes 10 características de los equipos de trabajo:¹⁷

1. Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas. En la construcción de estos conceptos deben participar todos los miembros del equipo para realmente apropiarlas. Un equipo destina más tiempo a clarificar su misión y objetivos que un grupo tradicional. Es función básica de los miembros del equipo buscar objetivos comunes y tareas aceptadas por todos para funcionar con efectividad.
2. Número reducido de personas. En un grupo, el número de integrantes, puede ser limitado, convirtiéndose en ocasiones en muchedumbre o masa. En equipo mientras mientras menos miembros sean es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene ocho y doce miembros, puede haber excepciones y llegar a 15, pero más de esa cantidad ya es multitud.
3. Organización y funciones definidas. El equipo como tal debe de tener reglas claras de funcionamiento y cada uno de ellos funciones claras y definidas, de otra manera se genera un caos en el momento de su trabajo cotidiano. Ya sea un equipo tradicional, con

¹⁷ REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Administrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

un líder frente, o un equipo auto dirigido, sin dirigentes evidentes, de cualquier manera las formas de funcionamiento deben de quedar claramente establecidas.

4. Unicidad y totalidad. Aquí es importante considerar el concepto de sinergia. La unión de 2 y 2 son cuatro, por simple adición aritmética, sino muchos más y más efectivos. El equipo es una organización única e irreplicable, dada la importancia de las características personales de cada uno de sus miembros en la realización de la tarea.

5. Compromiso personal. Este es un aspecto sumamente delicado. Muchas veces los miembros del equipo solamente buscan la satisfacción de sus propósitos personales y no adquieren un compromiso con el resto del equipo. Por lo tanto cada miembro deberá ser capaz de identificarse con las acciones de los demás participantes y buscar el cumplimiento de esas acciones en función de los objetivos del equipo y de los proyectos encomendados a su unidad administrativa.

6. Límites y disciplina. Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros. Horarios de trabajo, lagares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, etcétera. Son parte integrante de este bloque de responsabilidades.

7. Presencia de un vínculo personal. Los vínculos interpersonales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en la que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento. Hay que entender que el equipo de trabajo no es un club de fútbol ni un deporte o la cantina, la familia o los amigos, sino una sociedad de personas unidas por fines muy específicos de trabajo, casi siempre de contenido o de producción de un bien o servicio, mas que de tipo social; sin embargo, es recomendable que existan lazos entre los miembros que lo integran, de tal manera que se lubriquen los procesos interactivos en todo momento.

8. Convergencia de esfuerzos. Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso o dinámica del comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto se compara con el resultado de la toma individual de decisiones se ve que es mucho mas efectiva la toma de decisiones en equipo que la segunda opción.

9. Aprovechamiento del conflicto muchos equipos rehuyen el conflicto o fricciones entre los distintos miembros, en virtud de sus problemáticas propias de trabajo. El conflicto bien aprovechado se convierte en un factor de trascendencia para la toma de

decisiones. La habilidad de los miembros para fluir unos en otros contribuye a la flexibilidad del equipo. Las actitudes, los comportamientos y las relaciones no se congelarán si los miembros son capaces de confrontar sus conflictos en forma positiva.

10. Conciencia de situación interna. Se requiere que los integrantes del equipo estén dispuestos a auto dirigirse, a saber que forman parte de la colectividad, a percatarse que es mejor el trabajar juntos que individualmente. También es importante que aun cuando los integrantes están solos o alejados por necesidades de trabajo, permanezcan solidarios y se refieren constantemente a la coparticipación en sus logros.

2.6 Disfunciones de un equipo

Las funciones que se pueden dar al trabajar en equipo pueden ser erróneamente interpretadas como cinco asuntos que pueden tratarse aisladamente. Estas podrían ser las siguientes:¹⁸

1. La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Esto surge esencialmente de la falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

2. Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el temor al conflicto. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente.

3. La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la falta de compromiso. Sin aislar sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

4. Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una evitación de responsabilidades, la cuarta disfunción. sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

¹⁸ LENCIONI, Patrick, Las cinco disfunciones de un equipo, Editorial empresa activa, España, 2003

5. La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La falta de atención a los resultados ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Y así, al igual que a una cadena a la cual se le rompe un eslabón, el trabajo en equipo se deteriora si aparece una sola disfunción. Esto parece sencillo por que realmente lo es, por lo menos en teoría. Sin embargo en la práctica es sumamente difícil por que se requiere niveles de disciplina y perseverancia que pocos equipos pueden ejercer.