

Juan Luis Urcola Tellería
Nerea Urcola Martiarena

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

EXPERIENCIAS PARA SER UN EQUIPO EFICAZ



LeT

Construcción de equipos

Experiencias para ser un equipo eficaz

Madrid, 2024

Juan Luis Urcola Tellería
Nerea Urcola Martiarena

Construcción de equipos

Experiencias para ser un equipo eficaz

Octubre, 2024

Construcción de equipos: Experiencias para ser un equipo eficaz
Juan Luis Urcola Tellería y Nerea Urcola Martiarena

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-099-5
Depósito Legal: M-20347-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Myriam Mieres
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

The logo for ESIC Editorial, featuring the word "esic" in a bold, lowercase, sans-serif font with a stylized graphic element above the letters, and the word "Editorial" in a smaller, uppercase, sans-serif font below it.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A nuestros clientes
con nuestro agradecimiento
por abrirnos las puertas y sus corazones
para conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora,
y a quienes debemos todo lo que sabemos sobre trabajo en equipo.

Índice

INTRODUCCIÓN. ¿POR QUÉ UN LIBRO SOBRE EQUIPOS?	13
Acercamiento a la realidad de los equipos en la empresa actual	13
Tocando la realidad. Nuestra experiencia de trabajar con diferentes equipos	16
Capítulo 1. No somos dioses; necesitamos trabajar en equipo	19
1.1. Un poco de historia.....	21
1.2. Ventajas de trabajar en equipo	25
Ejercicio de aplicación	28
Capítulo 2. Preequipos	31
2.1. Los que son conscientes y asumen que no son equipo	35
2.2. Los que se creen que son equipo porque trabajan juntos, cuando no lo son	36
2.3. Los que tienen definidos objetivos comunes, pero no los asumen.....	38
2.3.1. Los que tienen definidos objetivos comunes, pero no los tienen interiorizados, no les importan demasiado y pasan de ellos	38
2.3.2. Los que discrepan de todos o de alguno de los objetivos comunes establecidos, no los asumen y se oponen a los mismos de forma abierta o bien adoptan posiciones pasivas, por temor o por no quedar en evidencia como disidentes, por lo que prefieren silenciar sus diferencias	39
2.3.3. Los que no hacen el seguimiento de los objetivos y por tanto no los viven	40
Ejercicio de aplicación	40

Capítulo 3. Equipos disfuncionales: ineficientes	41
3.1. Disfuncionales: ineficientes por los objetivos	44
3.1.1. Equipos que tienen objetivos comunes, tienen proyecto, pero sus miembros no los tienen interiorizados	44
3.2. Disfuncionales: ineficientes por su liderazgo	46
3.2.1. Equipos con liderazgo autoritario, muy centrados en el líder ..	46
3.2.2. Equipos con liderazgo no reconocido	48
3.2.3. Equipos con liderazgo ausente, incompetente y que se siente incómodo en el ejercicio de su función	50
3.2.4. Equipos con dos líderes enfrentados	53
3.2.5. Equipos dependientes del líder	55
3.3. Disfuncionales: ineficientes por el equipo	57
3.3.1. Equipos en los que los miembros apenas participan en las decisiones	57
3.3.2. Equipos en los que no le dejan al jefe ejercer como líder porque siguen a otro en la sombra	59
3.3.3. Equipos con claro enfrentamiento entre sus miembros y una nula cohesión	61
3.3.4. Equipos en los que los miembros cuestionan las decisiones adoptadas por ellos fuera de él	63
3.3.5. Equipos con escasa o nula cooperación entre sus miembros ..	63
3.3.6. Equipos con miedo de hablar y de decir lo que consideran procedente	65
3.3.7. Equipos Frankenstein, resultado de uniones con otros equipos	66
3.3.8. Equipos decepcionados, desmotivados	70
3.3.9. Equipos en los que los miembros no cumplen con los compromisos establecidos	72
3.3.10. Equipos en los que los miembros ocultan información	73
3.3.11. Equipos «luna de miel»	74
3.3.12. Equipos en la distancia	76
3.3.13. Equipos con personas tapón	77
3.3.14. Equipos con alta rotación de sus miembros	79
3.3.15. Equipos que construyen y se creen un relato falso	80
Ejercicio de aplicación	85
Capítulo 4. Equipos eficientes cinco estrellas	87
4.1. Equipos que establecen con claridad los objetivos comunes y los superan ampliamente	92
4.2. Equipos con liderazgo participativo	94
4.3. Equipos que comparten la información y las decisiones entre los miembros	99

4.4. Equipos cohesionados y comprometidos	103
4.5. Equipos cooperativos	106
4.6. Equipos con un buen seguimiento	113
4.7. Equipos con alto sentimiento y orgullo de pertenencia que viven como propios los éxitos y los fracasos	115
Ejercicio de aplicación	116
Capítulo 5. Equipos en función de su rol	117
5.1. Equipos de dirección	119
5.2. Equipos departamentales / servicio	121
5.3. Equipos de proyecto	123
5.4. Equipos de proceso	126
5.5. Equipos de mejora	128
Ejercicio de aplicación	129
Capítulo 6. Fases en la vida de un equipo	131
6.1. Fase 1: Creación-nacimiento del equipo	135
6.2. Fase 2: Desarrollo-crecimiento-madurez	137
6.2.1. Eficiencia	138
6.2.2. Cohesión interna	139
6.2.3. Participación en el proceso y en las decisiones	140
6.2.4. Cooperación interna	140
6.2.5. Comunicación y relación fluida	141
6.2.6. Motivación y medición del progreso	142
6.2.7. Seguimiento y medición del progreso	143
6.3. Fase 3: Cierre-muerte del equipo	144
Ejercicio de aplicación	146
Capítulo 7. Claves para ser un equipo eficaz	147
7.1. Elaborar un diagnóstico que nos permita determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora	149
7.1.1. Mediante cuestionario escrito	150
7.1.2. Mediante entrevistas individuales	153
7.1.3. Puesta en común	154
Ejercicio de aplicación	154
7.2. Explicitar la voluntad de ser equipo	154
Ejercicio de aplicación	155
7.3. Compartir un propósito y establecer unos objetivos comunes medibles para lograr en un plazo determinado	156
Ejercicio de aplicación	159

7.4. Determinar con claridad las personas que vayan a formar parte del equipo	159
Ejercicio de aplicación	162
7.5. Determinar las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo	162
Ejercicio de aplicación	166
7.6. Determinar el compromiso y los valores del equipo.....	166
Ejercicio de aplicación	173
7.7. Determinar la organización y el funcionamiento del equipo	175
Ejercicio de aplicación	177
7.8. Mantener reuniones como herramienta base del equipo	177
Ejercicio de aplicación	181
7.9. Potenciar la eficiencia, el clima y la relación	181
Ejercicio de aplicación	183
7.10. Trabajar el impacto de la comunicación en el equipo	183
Ejercicio de aplicación	187
7.11. Seguimiento y control: Aprender de los éxitos y los fracasos	187
Ejercicio de aplicación	189
Capítulo 8. Para terminar	191
Anexo: Resultados estudio preliminar.....	197
BIBLIOGRAFÍA.....	203

Introducción

¿Por qué un libro sobre equipos?

Acercamiento a la realidad de los equipos en la empresa actual

Los seres humanos somos sociales por naturaleza, lo que nos lleva a pensar que nos necesitamos los unos de los otros para sobrevivir o, simplemente, para vivir mejor.

A lo largo de la historia ha quedado más que demostrado que, ante situaciones de crisis, la unión de las personas ha conseguido superar grandes adversidades; sin embargo, y al mismo tiempo, la historia también nos ha mostrado múltiples ejemplos de desunión ante situaciones adversas, de muestras de egoísmos exacerbados y de competencias absurdas que provocaron resultados catastróficos.

Los equipos no solo son necesarios para afrontar situaciones complicadas, sino que también lo son para el aprovechamiento de nuevas oportunidades, en la búsqueda de maximización de resultados y en la potenciación de la eficiencia.

Pero ¿por qué ante la opción de tener mejores resultados, aprovechar oportunidades, superar dificultades o sencillamente hacerlo mejor juntos elegimos tan a menudo la distancia, el individualismo y la competencia entre nosotros?

Trabajar en equipo no es tarea fácil —no nos cabe ninguna duda—, pero la lógica, la necesidad humana y la pretensión de ser lo más eficientes posible nos demuestran que lo inteligente es que se trabaje más en equipo; sin embargo, esa no es nuestra experiencia, ni mucho menos, en la realidad empresarial actual.

A lo largo de los más de veinte años que llevamos trabajando en decenas de organizaciones, hemos conocido gran cantidad de grupos, pero pocos equipos auténticos y, menos aún, equipos excelentes.

Uno de los errores más frecuentes que sin duda hemos encontrado es el de creer por parte de algunos colectivos que son un equipo por el mero hecho de trabajar juntos, cuando no es así en absoluto.

Tanto en la vida privada como en las organizaciones, tendemos a vivir y a trabajar junto a otras personas, incluso muchas veces colaborando, lo que no garantiza que seamos equipo.

Hacerlo bien, supone casi siempre renunciar a parte del «yo» y no lo vamos a negar; el «yo» nos importa mucho, cada vez más. Con frecuencia incluso, es lo que más nos importa.

Si esto ha sido así siempre, tras la pandemia de covid, podemos certificar que no hemos aprendido nada. ¿Recuerdas cuántas veces te dijeron o quizás incluso dijiste que de aquel encierro saldríamos siendo mejores personas y nos posibilitaría construir una sociedad mejor? No sé cuál ha sido tu experiencia y sensación, pero la nuestra es que el vaticinio no se cumplió; más bien todo lo contrario.

Trabajar en equipo en la empresa actual requiere de un gran esfuerzo intelectual y emocional. Supone aceptar que solos o solas no somos capaces de alcanzar lo que queremos, aceptar que no tenemos todo el conocimiento necesario, confiar en lo que hagan otros, defender fuera del equipo decisiones con las que no estamos de acuerdo en absoluto, contraponer intereses y, por tanto, entrar en conflicto más de una vez; conlleva convivir con personas muy distintas que se aproximan a la realidad de manera diferente a como nosotros lo haríamos, saber pedir ayuda y estar atentos a quien la necesita, compartir los logros individuales con otros y sufrir los fracasos de compañeros y compañeras como propios.

No sabemos trabajar en equipo, ya que la falta de objetivos comunes, el individualismo predominante, el anteponer los intereses individuales a los colectivos, las competencias internas y los egos hacen que este sea toda una gesta que solo con una firme convicción y la generosidad por parte de todos seremos capaces de conseguir.

Se nos llena la boca diciendo que nos gusta trabajar en equipo, pero la práctica diaria demuestra otra cosa, y cuando el equipo no funciona tendemos a echar la culpa a los demás porque aceptar que nosotros somos parte del problema supone un nivel de autocritica que no solemos encontrar con facilidad.

Preguntamos con frecuencia a decenas de personas si les gusta o no trabajar en equipo. Unas pocas responden de forma negativa, reconociendo que no, que no les gusta trabajar en equipo. Otras manifiestan con una amplia sonrisa que les ilumina la cara que no saben trabajar de otra manera, y nosotros les creemos, y la gran mayoría responde: «Depende...».

¿Depende de qué? Preguntamos entonces...

—Depende de cuál sea la tarea que se va a realizar —responden unos pocos.

—Depende de con quién te toque hacer equipo... —dicen prácticamente todos y todas.

El comentario de que depende «con quién te toque trabajar en equipo» siempre hace referencia a otros; nunca a uno mismo o a una misma. Viene a decir que a mí me gusta trabajar en equipo, pero el problema son los demás.

Trabajar en equipo supone también una actitud, un estilo, una forma de entender la dirección y, con frecuencia, por desgracia, el equipo de dirección suele ser el primer espacio donde no se trabaja en equipo. A partir de aquí, en cadena, no se colabora a nivel interdepartamental y tampoco dentro de cada uno de los equipos de base. Cada vez se trabaja más por proyectos en nuestras organizaciones y, con frecuencia, los responsables de equipo no están entrenados al efecto ni sus miembros lo están para actuar en consecuencia.

La decisión de configurar y crear un equipo supone, casi siempre, potenciar un cambio cultural dentro de la organización, y los que nos dedicamos a la transformación de organizaciones sabemos de primera mano lo difícil que resulta cambiar una cultura empresarial.

Ahora bien, si esto es así, ¿por qué no nos ahorramos el esfuerzo que ello supone?, ¿por qué nos empeñarnos en trabajar en equipo si es tan difícil y agotador?

Nosotros lo tenemos claro: es preciso trabajar en equipo porque nos necesitamos, y es una evidencia que cada día nos necesitamos más. Vivimos en escenarios inciertos y dependemos unos de otros y la colaboración mutua es más necesaria que nunca.

A muchos no les gusta escuchar la afirmación expuesta en el párrafo anterior porque les hace sentirse débiles y vulnerables, cuando en nuestra opinión nos hace grandes. Ser sociales supone que nos necesitamos mutuamente y que somos capaces de complementarnos para alcanzar logros que solos no podríamos ni siquiera soñar.

Cada vez cuesta más encontrar grandes logros que sean solamente resultado del esfuerzo individual.

En la final del Open de Australia del 2022, Rafael Nadal venció a Daniil Medvedev en la segunda final más larga de la historia de un Grand Slam. Es cierto, se batió durante 5 horas y 24 minutos, pero debemos considerar que también fue el resultado del trabajo de un gran equipo en la sombra. Hasta los mejores individuos necesitan de un equipo.

En 2023 la concha de plata a la mejor interpretación de reparto en el Festival de Cine de San Sebastián fue para Hovik Keuchkerian (famoso por su papel en la serie *La casa de papel*) por su personaje en la película *Un amor*, de Isabel Coixet. Conmovió al público con su discurso de agradecimiento centrado casi por completo en el equipo: él recogía el premio y él se lo llevaría esa noche a casa, pero aquel reconocimiento no hubiera sido posible sin el equipo que tenía detrás. Estas fueron sus palabras:

Yo no sé qué es el cine, mejor dicho considero que el cine es algo muy individual y, muy particular, y cada uno tendrá su visión personal del cine, lo que sí sé

que es un trabajo de equipo, y aquí en esta concha de plata a la mejor interpretación de reparto que, por supuesto es un absoluto honor recibir en una ciudad como San Sebastián, está todo el equipo de *Un amor*, todo el *cast*, todos los departamentos, todas y cada una de las personas que desde que Sara Mesa escribió la novela, sin saber que Isabel Coixet la iba a adaptar en una película brutal, todas esas personas, ellas, ellos, todos, están en esta concha que me dan a mí porque sin el equipo, no habría Alemán (su personaje), no hubiera recibido este premio y todo equipo necesita un entrenador en el que apoyarte, al que mirar, al que preguntar, en el que refugiarse ese entrenador es Isabel Coixet.

Dos ejemplos de logros individuales que no hubieran sido posibles sin un equipo detrás.

Tocando la realidad. Nuestra experiencia de trabajar con diferentes equipos

En más de veinticinco años, son muchos los equipos naturales con los que hemos tenido la fortuna de trabajar. Entendemos como equipo natural al conjunto de personas que conforman un equipo en el día a día laboral.

Muchos contactan con nosotros porque las cosas no les van bien dentro del equipo y quieren reconducirlo; otros porque tienen conflictos dentro de él realmente graves; hay quienes no sienten que las cosas vayan mal, pero sí piensan que podrían ir mejor, y los menos, porque empiezan su andadura y quieren asentar bien las bases para llevar a cabo el proceso apoyados por nuestra experiencia.

Hemos trabajado con equipos de la Administración pública, de cooperativas y en su mayoría de empresas privadas. Algunas de gran tamaño, otras medias y también pequeñas. Aproximadamente, la mitad de estos equipos han sido equipos de dirección y lo hemos hecho con todo tipo de sectores, por lo que queremos trasladar que la variedad de la muestra ha sido amplia.

Del recorrido de algunos de esos equipos nos sentimos profundamente orgullosos, de otros lamentablemente no tanto, y si el amigo lector o lectora se pregunta dónde radica la diferencia, la respuesta está clara. En los que avanzaron en el proceso y lo lograron, fue porque sus participantes se comprometieron firmemente a llevarlo a cabo y apostaron con todo su empeño por cambiar cosas, empezando por su propio comportamiento.

En los equipos que avanzaron menos o no avanzaron, no lograron pasar del deseo de pretender que las cosas mejorasen al compromiso de decidir cambiar lo que no funcionaba. Suelen ser equipos donde se desea que sean los otros quienes empiecen a cambiar, y lo hacen bien por comodidad, por miedo a sufrir una decepción o por puro egoísmo.

Sin duda el líder o la líder del equipo ocupa un papel relevante en todo este proceso, pero un líder que está comprometido a cambiar las cosas con un equipo inmovilista poco puede conseguir.

Cada vez creemos más en la importancia de las personas y nos ha costado mucho aceptar y reconocer que hay equipos que no avanzan hasta que no se consigue cambiar algunas de sus piezas.

Concretamente tenemos tres equipos en la cabeza, curiosamente tres equipos de dirección, en los que hemos invertido años de trabajo que consiguieron despegar definitivamente cuando una persona que bloqueaba la dinámica normal dejó de estar en la organización. En dos de esos casos la causa de abandono fue un tema de salud, en el otro un despido, pero fue impactante descubrir como el equipo sufrió un renacer en sus dinámicas, en sus resultados, incluso en sus relaciones interpersonales a raíz de que una persona dejara de estar presente. Duro *feedback* para la persona en cuestión y, al mismo tiempo, un gran aprendizaje para todos.

Es recomendable tener muy presente que los conocimientos se adquieren, pero las actitudes y los comportamientos se muestran y se ponen en evidencia.

Contar con buenos mimbres para la configuración de un equipo resulta fundamental, pero además hay que cuidar diferentes aspectos como son los que vamos a mostrar en los próximos capítulos.

FIGURA 1
CAMINO ENTRE ÁRBOLES



Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de todos estos años, hemos tenido la enorme suerte de conocer muchos grupos y numerosos equipos. Algunos de ellos experimentaron una evolución increíble en el tiempo y otros, como es natural, no tan apreciable, pero los que lo lograron el objetivo fue porque siguieron el proceso y la metodología que exponemos en el presente libro con convicción, disciplina y mucho entusiasmo.

En este libro hemos querido volcar nuestra experiencia y el aprendizaje que hemos obtenido en nuestra actividad profesional con decenas y decenas de equipos reales. En la lectura de las páginas que te vamos a presentar, encontrarás ejemplos de las situaciones y vivencias, buenas y malas, que hemos tenido. Es muy posible que, en la exposición de alguno de esos equipos que te vamos a presentar, veas al tuyo reflejado o alguno al que has pertenecido en el pasado, lo cual probablemente te va a permitir reflexionar, ver aciertos y posibles errores cometidos que quizás todavía estés a tiempo de corregir.

Finalmente, queremos compartir contigo ejercicios y dinámicas que hemos empleado con numerosos equipos y que les han ayudado a avanzar en su camino.

Vamos a ello.

1

No somos dioses; necesitamos trabajar en equipo

- 1.1. Un poco de historia.
- 1.2. Ventajas de trabajar en equipo.

1.1. Un poco de historia

Es posible que mientras lees estas líneas pienses que no merece la pena invertir tanto tiempo y esfuerzo en construir o mantener un equipo porque solo o sola ya te va suficientemente bien y, además, consigues lograr lo que quieres más rápidamente y quizá tengas razón. Si este es el caso, tendrás que elegir si quieres ir más rápido o llegar más lejos.

No es nuestra intención convencer a nadie, pero sí nos gustaría que estas páginas te invitaran a la reflexión. Nosotros consideramos que, en la vida en general y en nuestras empresas en particular, saber trabajar en equipo, saber construir equipos y saber mantener vivos a los equipos ya no es una opción, sino que, en muchos casos, es una necesidad.

En un presente incierto y ante un futuro cada vez menos anticipable, ya no podemos permitirnos el lujo de ir por libre si lo que queremos es que las cosas nos vayan bien.

Algunos nos consideramos enamorados de la historia y nos gusta investigar el pasado por si al hacerlo logramos aprender algo que nos sea útil de cara a nuestro presente y a nuestro futuro.

Hay hechos históricos que nos son especialmente estimulantes para desarrollar nuestra imaginación.

Aunque el cine haya reproducido muchos de estos momentos de manera magistral, nos hubiera gustado poder observar desde un agujerito cómo se cazaba un mamut en la prehistoria, cómo se construyó una pirámide en Abu Simbel en Egipto, la catedral de Notre Dame en París. Nos hubiera encantado seguir la navegación de un barco vikingo o de un galeón pirata, hazañas como la conquista de la Antártida, el descubrimiento de América o la primera vuelta al mundo tuvieron que ser dignas de impacto y gran interés.

Si nos vamos acercando a la historia más moderna, nos conmueven hechos como la investigación de medicamentos para curar enfermedades, el lanzamiento de un cohete espacial, las olimpiadas, estrenar un musical, una operación multiorgánica, ganar una campaña electoral, lograr una tercera estrella Michelin y tantas y tantas situaciones más.

Si nos ponemos a pensar qué tuvieron todos estos hechos en común, podemos llegar a la conclusión de que:

- En todos los acontecimientos que hemos mencionado había más de una persona implicada en la acción.
- Todas esas personas tenían una necesidad; da igual si era sobrevivir, mejorar las condiciones de vida de otros, saciar su curiosidad, tener más poder o asegurar el paso al paraíso.
- Tenían un objetivo común.

Sin embargo, estas tres variables, que son muy importantes, no son suficientes, porque necesitamos además que alguien organice y movilice a estas personas en la misma dirección. El esfuerzo sin control o el esfuerzo no dirigido solo lleva al desastre y a la frustración.

Ninguna de estas gestas las pudo haber conseguido un hombre solo o una mujer sola. No somos dioses ni diosas, aunque a veces nos guste coquetear con la idea de serlo. La gran mayoría de estos acontecimientos de la historia requirieron la suma de esfuerzos y voluntades organizadas hacia una meta común.

También es cierto que, con el paso del tiempo, suelen ser más recordados los relatos de éxito que los de fracaso, pero la realidad demuestra que a lo largo de los siglos ha habido más ejemplos de lo que no hay que hacer, o sea de fracasos, que al revés.

Uno de los principales enemigos del éxito en muchos casos suele ser el exceso de ego de algunas de las personas que trabajan juntas. Por desgracia, desde que el ser humano habita la Tierra, suele jugarnos muy mala pasada algo que llamamos «el bicho» o, como nos corrigió alguien en cierta ocasión, «la bicha».

¿A qué le llamamos «el bicho» o la «bicha»? Pues sencillamente a esa fuerza que nos lleva con frecuencia, sin querer, a anteponer nuestros intereses personales a los del resto. En resumen, a querer ganar yo, a pretender quedarme por delante de los demás.

Desde la prehistoria parecemos estar biológicamente programados para desconfiar del entorno que nos impida satisfacer nuestra necesidad de supervivencia y asumir actitudes defensivas ante lo que nos rodea. Sin embargo, desde hace mucho tiempo, se sabe que resulta necesario que la razón supere al instinto animal para encontrar soluciones más inteligentes.

El famoso John Forbes Nash, probablemente recordado por ser el principal protagonista de la película *Una mente maravillosa*, fue un matemático estadounidense, especialista en teoría de juegos, geometría diferencial y ecuaciones en derivadas parciales,

y que consiguió ser laureado con el Premio del Banco de Suecia en Ciencias Económicas en memoria de Alfred Nobel, conocido como Premio Nobel de Economía, en 1994 por sus aportes a la teoría de juegos y a los procesos de negociación, con Reinhard Selten y John Harsanyi.

La famosa teoría de juegos demuestra, una y otra vez, que, cuando solo se quiere ganar a otros, casi siempre terminamos perdiendo y que para que a mí me vaya bien, es mejor que nos vaya bien a todos.

Mucho ha sido lo que hemos discutido sobre este particular en las empresas en las que hemos trabajado. La corriente competitiva está demasiado arraigada hoy en día entre nosotros, y es cierto que compitiendo conseguimos a veces ganar más; la cuestión está en saber durante cuánto tiempo lo seguiremos haciendo. De nuevo nos encontramos ante la disyuntiva de ir más rápido o llegar más lejos.

Recordamos una ocasión en la que colaboramos en el año 2022 con una empresa de Pamplona como observadores de una dinámica basada en la teoría de los juegos donde dos equipos competían por ganar lo máximo posible. Después de varias rondas de pérdidas, ambos equipos tomaron conciencia de que la mejor manera de sobrevivir era colaborando todos. La situación que se produjo fue que el líder de uno de los dos grupos era la única persona que no quería aceptar esa realidad y, aunque le dijo a su equipo y a nosotros que colaboraría con el otro grupo de personas, cuando estuvo a solas con el líder del otro equipo, traicionó a sus compañeros y actuó como su bicho le pedía: de manera individualista y competitiva.

Este hecho no solo llevó a su equipo al fracaso, sino que se ganó la desconfianza de todo el grupo. Argumentó su comportamiento alegando que no se fiaba de nosotros, los monitores, porque los ejercicios que planteamos podían tener trampa, pero nadie le apoyó. Creyendo ser más listo que nadie y queriendo evitar que alguno le llamara tonto por confiar, perdió la partida, hizo perder a sus compañeros y, lo que es peor, dinamitó su prestigio personal.

El bicho del que hablábamos nos tienta a veces a pensar exclusivamente en nosotros mismos, pero es la mente la que nos tiene que recordar que con esa actitud no nos irá mejor a la larga. No nos gustaría dar a entender que queremos ofrecer una lección moralista. Da la casualidad de que también tenemos una opinión ética acerca de todo esto, pero lo que nosotros queremos destacar es que en la gran mayoría de las ocasiones cuando nos va mejor a todos y a todas, mejor me va a ir a mí como individuo y que, si trabajamos juntos, organizados y cuidando ciertos aspectos, llegaremos más lejos y conseguiremos mejores resultados.

Debemos aprender a controlar el bicho y a educar a las personas con las que colaboramos en la mencionada habilidad de colaborar y trabajar en equipo porque, al parecer, después de miles de años de evolución racional, nuestro cerebro emocional no se ha desarrollado a la misma velocidad. Somos racionalmente más inteligentes pero la inteligencia emocional no está al nivel de la racional y se halla todavía muy retrasada.

Recordamos una anécdota de nuestro hijo y nieto Ibai cuando tenía 13 años. Llegó del colegio a casa ofendido porque su profesor de física le había comunicado que, en ese trimestre, la nota de cada persona sería el resultante de la media de su equipo. Intencionadamente el profesor había constituido los grupos mezclando alumnos y alumnas buenos en la asignatura con otros que mostraban dificultades en la materia.

Ibai, al contrario que su madre y su abuelo, es brillante en las asignaturas de física y matemáticas, y le parecía injusto que su calificación se viera perjudicada por el bajo rendimiento de otras personas que no tienen sus cualidades; por eso estaba enfadado.

Cuando en casa se le explicó que nadie es bueno o malo en todo, lo entendió a medias y para reforzar la argumentación se le explicó que no somos dioses y que, si bien en esa asignatura en ocasiones le tocaría a él ayudar a otros, en otras muchas situaciones se encontrará con personas mucho más brillantes que él en otras materias que le ayuden a entender situaciones complejas, lo cual permitirá a ambos beneficiarse mutuamente. Creemos que con esto nos entendió mejor.

Recordamos otra ocasión en la que trabajando sobre este tema en una de las OSI (Organización Sanitaria Integrada) referentes de la red de salud pública vasca, un grupo de personas discutía sobre la realidad del trabajo en equipo en dicha OSI.

Prácticamente todas las personas presentes compartían la idea de que en esa OSI en cuestión no se trabajaba en equipo a nivel general, sino por servicios. Según decían, cardiología iba a lo suyo, ginecología iba por libre, traumatología otro tanto... así, una por una, con todas las áreas de servicio.

De repente, uno de los médicos allí presentes exclamó:

—Puedo estar de acuerdo con vosotros, pero sí hay una situación en la que todos vamos a una y hacemos equipo en esta OSI.

—¿Cuál? —preguntaron los demás a coro.

—Cuando hay un problema en un quirófano y hay peligro de perder al paciente. Entonces nos olvidamos de si somos anestesista, cirujano, reanimadora, enfermero, auxiliar o celador porque todos tenemos un objetivo común: resolver el problema del paciente.

Traducido a nuestro idioma, es preciso acallar el bicho, superar el ego individual y ver la necesidad de colaborar juntos para lograr el objetivo común.

Todos callaron con un silencio que le daba la razón sin condiciones, quedando en evidencia, una vez más, que es la necesidad de colaborar cuando vemos más claramente que nos necesitamos mutuamente. Qué triste es tener que llegar a situaciones límite para darnos cuenta de algo así.

Los conocimientos se adquieren, pero, por desgracia, las actitudes y los comportamientos son mucho más difíciles de cambiar, y para ser eficientes en el trabajo en

equipo, además de contemplar unos requerimientos técnicos, debemos transformar las actitudes y los comportamientos individualistas que muchas personas manifiestan.

FIGURA 1.1
EQUIPO EN CÍRCULO CON PERRO Y OVEJA



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Ventajas de trabajar en equipo

Trabajar en equipo en la empresa actual es una tarea ardua, pero no es menos cierto que cuando se hace bien conlleva numerosas ventajas y se obtienen evidentes beneficios, tales como los que vamos a presentar a continuación:

- **Mayor eficiencia. El equipo es más eficiente que las partes actuando individualmente. Se consiguen mejores resultados.**

Lo más probable es que un equipo, con una apropiada organización y contando con la cooperación de sus miembros, logre mejores resultados que trabajando individualmente de forma aislada. El trabajo en equipo real conlleva el milagro de que $1 + 1 + 1 + 1 = 5$.

- **Aumenta la aceptación y el compromiso con los objetivos, así como la integración de sus miembros en el equipo.**

Muchos problemas requieren soluciones que dependen del apoyo de los demás para que resulten efectivas. En cuanto que la resolución de problemas en equipo

requiere de la participación y la implicación de los miembros, se deduce que, cuando el colectivo resuelve el problema, el número de individuos que acepta y se compromete con las soluciones es mayor que cuando es una sola persona quien los resuelve.

Una solución de baja calidad, pero que tiene una buena aceptación, puede ser más efectiva que una solución de elevada calidad, pero a la que los miembros del equipo manifiestan su disconformidad y oposición.

- **Mejor clima laboral.**

Las organizaciones en las que predomina el trabajo en equipo presentan, con gran claridad, climas laborales más satisfactorios. El clima de trabajo es uno de los grandes beneficios que se derivan del trabajo en equipo.

- **Mayor éxito en las tareas complejas.**

La diversidad de conocimientos, experiencias y habilidades permite que el equipo se halle en mejores condiciones y esté más preparado para resolver situaciones complejas que cuando los individuos trabajan aisladamente.

- **Mayor suma total de conocimientos, experiencias e información.**

Un equipo dispone de más información que cualquiera de sus miembros aisladamente. Por lo tanto, los problemas que requieren la utilización de conocimientos favorecen a los equipos respecto a los individuos.

- **Estimula la creatividad. Nos proporciona un número superior de enfoques a un problema.**

El individuo aislado tiene claras limitaciones respecto al equipo, pues tiende a obstinarse en su perspectiva y, por tanto, no atina a encontrar otro enfoque que pueda resolver el problema de una manera más simple. Los individuos que componen un equipo tienen la misma limitación, pero las soluciones que planteen pueden ser diferentes.

No hay forma de determinar qué enfoque logrará mejor el objetivo perseguido, pero si nos obstinamos indebidamente en uno cualquiera, ahogaremos nuevos descubrimientos. De ahí que el equipo con diferentes percepciones puede encontrar probablemente la solución que mejor resuelva el problema.

- **Enriquecimiento individual y del colectivo.**

El ver otros puntos de vista, otras perspectivas diferentes a las nuestras, y el poder disponer de nueva información y conocimientos hace que los miembros de un equipo se enriquezcan de forma individual y colectiva.

- **Mejor comprensión de la decisión.**

Las decisiones tomadas por un individuo, que han de ser llevadas a cabo por otros, deben ser comunicadas por el que toma la decisión a los que han de

ejecutarla. Por tanto, la resolución individual de un problema requiere una fase complementaria: la de transmitir la decisión tomada. Los fallos en este proceso de comunicación pueden ser evidentes.

De ahí que las posibilidades de fallos de comunicación quedan reducidas cuando los individuos que deben trabajar conjuntamente para llevar adelante un proyecto han participado en su formulación.

FIGURA 1.2

MANOS DE PERSONAS EN FILA AGARRADAS A CUERDA

Fuente: Elaboración propia.

- **Mayor motivación, satisfacción e integración.**

Por último, del trabajo en equipo, se deriva la ventaja de que, por lo general, los miembros se encuentran más integrados con el proyecto, lo cual supone una importante fuente de motivación y de satisfacción para los colaboradores.

Es cierto que, en ocasiones, acometer una tarea de manera individual resulta más eficaz y eficiente si lo medimos en factor tiempo, pero al mismo tiempo debemos considerar que cuanto más difíciles, inciertos y complejos sean los escenarios, más inteligente es sumar fuerzas, conocimientos y voluntades a través del trabajo en equipo.

Como en tantas otras cosas en la vida, a trabajar en equipo tampoco se nos han enseñado. Como mucho, nos pusieron a trabajar con otras personas, pero sin explicarnos antes las claves para hacerlo bien o aquellos aspectos que debíamos evitar.

Son muchos los que creen que, por llevarse bien con las personas con las que trabajan y por sentir mutuo afecto, trabajan en equipo, pero no es así. Llevarse bien es importante, qué duda cabe, pero no es suficiente para configurar un equipo. Ser equipo y trabajar en equipo supone cumplir con unos criterios que casi siempre se obvian; por eso son pocos los que verdaderamente pueden afirmar que lo hacen y realmente tienen razón.

En los próximos capítulos vamos a poner de manifiesto los criterios y aspectos que hay que contemplar para la construcción y el desarrollo de un equipo eficiente.

Ejercicio de aplicación



En este apartado te invitamos a que repases los diferentes puntos que te hemos presentado y te recomendamos que identifiques aquellas ideas que en mayor medida te invitan a la reflexión. No tenemos por qué estar de acuerdo; puedes también poner de manifiesto tus ideas y, con el conjunto de ambas, estamos seguros de que te pueden ayudar a posicionarte al respecto.

TABLA 1.1
TIPOS DE EQUIPO

PREEQUIPOS	<ul style="list-style-type: none"> • Los que son conscientes y asumen que no son equipo. • Los que se creen que son equipo porque trabajan juntos, cuando no lo son. • Los que tienen definidos objetivos comunes, pero no los asumen.
EQUIPOS DISFUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos que tienen objetivos comunes, tienen proyecto, pero sus miembros no los tienen interiorizados. • Equipos con liderazgo autoritario, muy centrados en el líder. • Equipos con liderazgo no reconocido. • Equipos con liderazgo ausente, incompetente y que se siente incómodo ejerciendo su función. • Equipos con dos líderes enfrentados. • Equipos dependientes del líder. • Equipos en los que los miembros apenas participan en las decisiones. • Equipos que no le dejan al jefe/a ejercer como líder, porque siguen a otro en la sombra. • Equipos con claro enfrentamiento entre sus miembros y nula cohesión. • Equipos en los que los miembros cuestionan las decisiones adoptadas por ellos fuera de él. • Equipos con escasa o nula cooperación entre sus miembros. • Equipos con miedo de hablar y de decir lo que consideran procedente. • Equipos Frankenstein, resultado de uniones de otros equipos. • Equipos decepcionados, desmotivados. • Equipos en los que los miembros no cumplen con los compromisos establecidos. • Equipos en los que los miembros ocultan información. • Equipos «luna de miel». • Equipos en la distancia. • Equipos con personas tapón. • Equipos con alta rotación de sus miembros. • Equipos que construyen y se creen un relato falso.
EQUIPOS CINCO ESTRELLAS	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos eficientes que establecen y superan con claridad los objetivos comunes establecidos. • Equipos con liderazgo participativo. • Equipos que comparten la información y las decisiones entre los miembros. • Equipos cohesionados y comprometidos. • Equipos cooperativos. • Equipos tanque con un muy buen seguimiento. • Equipos con alto sentimiento y orgullo de pertenencia, que viven como propios los éxitos y fracasos.

Fuente: Elaboración propia.