



Ana María Marcos del Cano.
Ana Ylenia Guerra Vaquero.

Trabajo en equipo.

Introducción

1. Características del trabajo en equipo
2. Condiciones fundamentales del trabajo en equipo
3. Gestión del tiempo y reuniones de trabajo
4. Liderazgo y roles de equipo
5. Efectividad en el trabajo en equipo
6. Multiculturalismo

Introducción

El trabajo del abogado ha sido tradicionalmente una tarea individual e independiente. Sin embargo, la complejidad de los casos que reciben los despachos ha marcado una tendencia a la interdisciplinariedad. Cada asunto requiere la participación de diversos especialistas para garantizar un trabajo de calidad. Es por ello que el trabajo en equipo se ha convertido en el *modus operandi* de la preparación de los casos y resolución de las cuestiones planteadas.

El trabajo en equipo se puede dar entre miembros pertenecientes a distintos **niveles de la jerarquía** del despacho, o entre miembros de **diferentes áreas legales**. La complementariedad entre el derecho mercantil y fiscal o el derecho laboral y administrativo hacen del trabajo en equipo un método de resolución de los casos completo y seguro. Es un hecho constatado que la

resolución de las cuestiones en equipo aumenta la eficiencia, motivación y productividad.

Con todo ello, podemos definir al equipo como un conjunto de personas que, dentro de una organización, trabajan de forma coordinada en la ejecución de un proyecto con el fin de alcanzar un determinado objetivo.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

En función de su formación y perfil, cada miembro del equipo está especializado en una área determinada que afecta al resultado final de la actividad. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible obtener los resultados deseados.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

1. Características del trabajo en equipo

En el ejercicio de la Abogacía, los despachos han iniciado el sistema de trabajo en equipo para la preparación y defensa de sus casos. Las **características** de este modelo de trabajo son:

- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del caso, en función de su especialidad. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a preparar el caso.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección y de modo coordinado.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio mérito personal. Cada miembro debe tratar de aportar lo mejor de sí mismo, dado su perfil y su formación, sin buscar destacar entre sus compañeros.
- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

2. Condiciones fundamentales del trabajo en equipo

Una vez presentadas las características básicas de todo equipo de trabajo, cabe mencionar las **condiciones fundamentales** de todo equipo que se proponga alcanzar los objetivos de una manera eficiente:

- El equipo conoce lo que los clientes y la organización esperan de ellos.
- Los objetivos son concretos, alcanzables y suponen un reto.
- Si no tienen claras las metas o la manera de lograrlas, lo tratan entre ellos.
- Cada uno es consciente de sus capacidades y de qué manera contribuye a lograr los objetivos del grupo.
- Todos conocen quién es el responsable de cada tarea. Se sabe

quién es más capaz para determinadas tareas.

- Está definido cómo se organiza el equipo para realizar las tareas, el flujo y el método de trabajo.
- También incluye cómo se toman las decisiones, intercambian información, utilizan los recursos; cómo funcionar.

- La comunicación es abierta y fluida. Hablan los temas con claridad, evitando las predisposiciones.
- Comparten la información. Asumen que es fundamental la comunicación eficaz entre ellos.

- Tienen una relación de confianza mutua, no necesariamente de amistad. Confían en que los otros tienen las capacidades necesarias y cumplirán su parte.
- Cada integrante se siente comprometido con su cometido y con los objetivos del equipo.

- Si cada componente asume su responsabilidad en los logros del equipo, esto le da derecho a expresar sus opiniones, a participar en los temas a tratar, a compartir los compromisos y a contribuir.
- A veces se les achaca a los grupos exceso de reuniones y tiempo. Desarrollando habilidades de dirección de reuniones y liderazgo, esto se podría controlar de forma eficaz.
- El equipo establece normas para interactuar. Normas de comportamiento entre sus miembros sobre lo que se considera aceptado o rechazado.

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**.

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. 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 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.

3. Gestión del tiempo y reuniones de trabajo

Para trabajar en equipo es básica la **gestión del tiempo**. Por ello, es importante el equipo:

- Conozca y utilice diferentes estrategias y recursos aplicados a la gestión del tiempo, y reconocer potenciales situaciones conflictivas derivadas de la gestión inadecuada del mismo.
- Detecte los “ladrones del tiempo” que interfieren en su desempeño profesional.
- Desarrolle reuniones eficaces para lograr los objetivos fijados previamente y ahorrar tiempo.
- Optimice el rendimiento y los resultados con una eficiente gestión de las tareas.
- Valore estratégicamente el tiempo como recurso personal y organizativo.
- Priorice objetivos y tareas tanto individuales como del equipo.

A la hora de trabajar en equipo las **reuniones** de trabajo constituyen uno de los distintivos esenciales. Los objetivos de las reuniones pueden ser muy diversos:

- Debatir y decidir sobre aquellos asuntos de mayor trascendencia en los que convenga conocer la opinión de todo el equipo.
- Puesta en común; con el fin de que todos los componentes tengan un conocimiento exacto de la situación del proyecto.
- Concretar criterios, homogeneizar ideas, compartir opiniones, intercambiar puntos de vista, ayudar a crear una cultura común de trabajo.
- Facilitar la comunicación y cohesión del equipo.

4. Liderazgo y roles de equipo

No obstante lo anterior, todo equipo debe contar con un líder que facilite el trabajo y la coordinación entre los miembros del grupo. Las actividades propias de la persona que asume el **liderazgo** son:

- Establecimiento de metas y objetivos.
- Comunicación con los miembros del grupo
- Innovación
- Responsabilidad
- Información

Meredith Belbin define rol de equipo como: *"Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente."*

El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona en particular, o a un equipo, beneficiarse del conocimiento personal y de esta manera adaptarse a las exigencias del entorno.

Existe un número finito de comportamientos o roles de equipo que implican, a su vez, ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural. Conocer la distribución de estos **roles de equipo** es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo o directivo.

Rol equipo BELBIN	Contribución	Debilidad permitida
Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Monitor Evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
Implementador	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Investigador de Recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.

Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Cohesionador	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
Especialista	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos.

En las investigaciones de Belbin, los equipos con desempeños más relevantes fueron los que tenían un balance relativo de los diferentes roles. La ausencia de roles como “creador” o “investigador” puede propiciar el logro de consenso más rápido, pero menor riqueza de ideas. La ausencia de “impulsores” puede generar inercia en el equipo; la de “realizador” o “rematador” puede hacer más difícil la concreción y puesta en práctica de ideas que puedan resultar realmente enriquecedoras para el equipo.

5. Efectividad en el trabajo en equipo

Buchloz y Roth, de la **Wilson Learning Corp**, presentan en el libro “Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa” (Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992) lo que consideran “Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento”, definiendo la importancia que esto conlleva en el mundo empresarial:

- **Liderazgo participativo**, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- **Responsabilidad compartida**, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- **Comunidad de propósito**, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- **Buena comunicación**, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- **La mira en el futuro**, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- **Concentración en la tarea**, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- **Talentos creativos**, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- **Respuesta rápida**, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Richard Hackman (2002), de la Universidad de Harvard, establece cuatro **criterios de efectividad** del trabajo en equipo:

1. Aceptar trabajar en equipo y aceptar los resultados que se obtendrán.
2. Satisfacción personal de los miembros del equipo con el ambiente de trabajo.
3. Posibilidad de que los miembros trabajen y aprendan en conjunto.
4. Aceptar trabajar de nuevo, de ser necesario, en otro equipo con los mismos miembros.

Si los cuatro factores son positivos, los equipos serán efectivos. Sin embargo, estas características son para equipos de una misma cultura.

6. Multiculturalismo

No obstante, una de las características de la esfera laboral actual es que los **grupos de trabajo son multiculturales**. Dichos grupos se pueden clasificar de diversas formas:

- **Grupos homogéneos:** Se caracterizan por miembros que comparten un background similar y perciben, interpretan y evalúan las cosas de manera semejante.
- **Grupos “token”:** Todos los miembros excepto uno proceden de la misma cultura.
- **Grupos biculturales:** Implican a miembros de dos culturas.
- **Grupos multiculturales:** Combinan tres o cuatro culturas.

En el caso de que en los equipos de trabajo concurren varias nacionalidades, la tendencia actual es la de comunicarse en **inglés**.

Teniendo en cuenta esta situación, solo partiendo de una base de tolerancia y respeto por los valores de cada cultura es posible trabajar en equipo obteniendo resultados positivos.

