



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 07/10

Diciembre, 2006

## TRABAJO EN EQUIPO

Pablo Cardona

Helen Wilkinson

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

**IESE Business School – Universidad de Navarra**

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

# TRABAJO EN EQUIPO

Pablo Cardona\*

Helen Wilkinson\*\*

## Resumen

Cuando un grupo de gente trabaja en pos de una meta común parece que puede hablarse de trabajo en equipo. Sin embargo, la cuestión no es tan sencilla. La reunión de diversas personas unidas por un propósito común no siempre produce los resultados propios de un trabajo en equipo. Por eso, el problema se centra hoy en cómo conseguir que el trabajo en equipo sea eficaz, es decir, en cómo conseguir un trabajo que sea verdaderamente de equipo. Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una personalidad concreta y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo.

\* Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

\*\*Investigadora Asociada, IESE

**Palabras clave:** trabajo en equipo, objetivo común, interdependencias.

# TRABAJO EN EQUIPO

## Qué es y qué no es un equipo

Hoy día se habla mucho de trabajo en equipo. Se dice, por ejemplo, que los equipos de fútbol son un claro ejemplo de trabajo en equipo, que los miembros del gobierno son un equipo, que las asociaciones y organizaciones no gubernamentales trabajan en equipo, que en los negocios y en la industria no se puede sobrevivir sin trabajo en equipo. Nadie discute ya que el trabajo en equipo constituye una herramienta esencial para abordar tareas cada vez más complejas en un entorno siempre cambiante. De hecho, en los últimos veinte años del siglo XX, las organizaciones se han caracterizado por impulsar con fuerza el trabajo en equipo<sup>1</sup>. Hay equipos que se crean dentro de un área específica de la empresa para lograr un objetivo común, hay equipos de gestión, equipos de dirección, equipos interfuncionales de alta dirección, etc. Cuando un grupo de gente trabaja en pos de una meta común parece que puede hablarse de trabajo en equipo. Sin embargo, la cuestión no es tan sencilla. La reunión de diversas personas unidas por un propósito común no siempre produce los resultados propios de un trabajo en equipo. Por eso, el problema se centra hoy en cómo conseguir que el trabajo en equipo sea eficaz, es decir, en cómo conseguir un trabajo que sea verdaderamente *de equipo*. Por ello, quizá sea conveniente detenernos en primer lugar en diferenciar qué es y qué no es trabajar en equipo.

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo.

No se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Eso sería trabajar “individualmente en compañía”, como en una cadena de producción, pese a que ocasionalmente la suma de dichos esfuerzos individualistas arroje algún resultado común. Las diferentes aptitudes y posiciones afloran, pero no se relacionan eficazmente entre sí en aras de la meta común. Se desperdicia la oportunidad de llegar a todo lo que podría abarcarse caso de existir una coordinación eficaz. Este problema puede llegar a ser habitual, por ejemplo, en los equipos interfuncionales de alta dirección, en los que dirección general, marketing, finanzas o comercial, no siempre entienden el sentido de un esfuerzo integrador y tienden a ver el

---

<sup>1</sup> Véase La Fasto, Frank y Carl Larson, «When Teams Work Best», Sage Publications, 2001.

trabajo de cada cual como compartimentos estancos. No se detectan las necesidades de las otras áreas ni las interdependencias entre ellas. En suma, el individualismo impide comprender las interdependencias entre los miembros del equipo.

No se trabaja en equipo tampoco cuando la personalidad, conocimientos, habilidades y experiencias de cada miembro se diluyen entre las del resto. Es decir, no se trabaja en equipo cuando la aptitud y posición de cada miembro no aportan un valor añadido específico al equipo. Se trabaja entonces en una dinámica homogénea, de “patio de colegio”, y se pierde la riqueza que da la diversidad. Las diferentes aptitudes no llegan a manifestarse, no se hace uso de ellas, no se conoce la propia posición ni la del resto de miembros del equipo. Se desperdicia la oportunidad de llegar a todo lo que podría abarcarse caso de ocupar cada uno *su* lugar. Este problema puede llegar a ser habitual, por ejemplo, entre los miembros de un departamento concreto, al ser relativamente fácil que todos aborden las cosas de la misma manera. En suma, la homogeneidad, como el individualismo, impide sacar partido a las interdependencias entre los miembros del equipo.

Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales, como el dar y recibir *feedback*, el ser adaptable y el gestionar bien el tiempo. Asimismo, los miembros del equipo deben adoptar una serie de actitudes interiores, necesarias para sacar el máximo partido a las interdependencias antes mencionadas. La escucha, la colaboración y el optimismo son las actitudes esenciales de un espíritu deportivo, “de equipo”.

Finalmente, trabajar en equipo supone entender que todo equipo de trabajo pasa por diferentes fases, por una necesaria dinámica. Hay que encontrar el ambiente y ritmo apropiados para cada fase, y las diferentes aptitudes de los diversos miembros del equipo pueden dar mucho juego en este sentido.

## La personalidad en el trabajo en equipo

En el juego de las interdependencias entre los miembros de un equipo, la personalidad se revela como *uno* de los factores clave de la aptitud. Por eso vamos a ver ahora de qué manera la personalidad incide en la asunción de determinados roles dentro del equipo.

Todos tenemos unos rasgos de temperamento heredados genéticamente y un determinado carácter fruto de la educación, las circunstancias y experiencias vividas y nuestra libertad personal. La personalidad sería la suma de temperamento y carácter. Al trabajar en equipo, la personalidad se manifiesta en la tendencia a asumir determinados roles y evitar otros. Es lo que Belbin y su equipo analizaron y probaron en múltiples equipos de trabajo. Los resultados han desembocado en el conocido “test de Belbin”, que arroja luz sobre cuál es el rol/roles dominantes de la persona a la hora de trabajar en equipo. Los principales roles son los siguientes:

- *Creativo*. Es el rol imaginativo, que resuelve problemas difíciles, que encuentra soluciones novedosas y nuevas maneras de abordar las situaciones. Por ello, no se atiene a reglas o procedimientos fijos y estáticos. La debilidad de este rol es que evita entrar en detalles, ignorando las dificultades de aplicación práctica, y que suele tener problemas de comunicación eficaz, al estar demasiado absorto en sus propios pensamientos.

- *Investigador de recursos.* Es el rol extrovertido, entusiasta, comunicativo, que explora las oportunidades y desarrolla contactos. La debilidad de este rol es que puede ser demasiado optimista y perder interés por la tarea una vez el entusiasmo inicial desaparece.
- *Coordinador.* Es el rol maduro, que inspira confianza. Clarifica los objetivos y promueve la comunicación en las reuniones de equipo para involucrar a todos en el proyecto común. La debilidad de este rol es que puede verse por los demás como manipulador y como alguien que delega demasiado, quitándose el trabajo de encima.
- *Impulsor.* Es el rol retador, dinámico, que se crece bajo presión y que tiene la capacidad y el coraje de sobreponerse a los obstáculos. La debilidad de este rol es que está próximo a la provocación y es fácil que hiera la sensibilidad de otros.
- *Evaluador.* Es el rol serio, que analiza todas las opciones y sabe realizar juicios precisos y estratégicos. La debilidad de este rol es que le puede faltar habilidad para inspirar a otros.
- *Cohesionador.* Es el rol cooperativo, perceptivo, apacible y diplomático, que sabe escuchar y evita el conflicto. La debilidad de este rol es que puede ser indeciso en situaciones críticas.
- *Implementador.* Es el rol disciplinado, conservador, de confianza, que tiene capacidad práctica, de acción. La debilidad de este rol es que es un punto inflexible y lento a la hora de responder a nuevas posibilidades.
- *Finalizador.* Es el rol perfeccionista, concienzudo, ansioso, que busca, para eliminarlos, todo tipo de errores u omisiones y que acaba la tarea a tiempo. La debilidad de este rol es que se preocupa demasiado y es reacio a delegar o permitir que otros se inmiscuyan en su tarea.
- *Especialista.* Es el rol autónomo, que va por libre en su dedicación a la tarea y que aporta conocimientos y habilidades especiales. La debilidad de este rol es que contribuye sólo en un frente muy determinado y que está demasiado centrado en su especialidad.

Entender cuál es nuestro rol específico y cuál el del resto de miembros del equipo es de gran ayuda a la hora de sacar partido a las diferentes aptitudes e interdependencias. El hacer uso de la diversidad es enriquecedor, al entrañar más posibilidades de obtener más y mejores resultados. Pero hay otras cosas a tener en cuenta además de la personalidad.

## La aptitud en el trabajo en equipo

Aptitud es capacidad, suficiencia, idoneidad. Conocer cuáles son las capacidades personales es el primer paso para encontrar la mejor manera de contribuir al trabajo en equipo. Las capacidades personales no se circunscriben únicamente a la personalidad o rol dominante que solemos adoptar cuando trabajamos en equipo. La experiencia previa y los conocimientos adquiridos son también capacidades personales. De hecho, el motivo por el que se incluye a una persona en un equipo concreto de trabajo suele ser porque es una experta en algún campo determinado, tanto por experiencia como por conocimientos. Por tanto, además de conocer cuál es el *rol* dominante de personalidad que solemos adoptar al trabajar en equipo, como, por ejemplo, el de evaluador, debemos tener clara cuál es nuestra *posición* dentro del equipo, cuáles son los conocimientos y/o experiencia que se espera que aportemos, como por ejemplo, el de ser un experto en finanzas.

Una vez conocida la propia aptitud y posición, resulta obligado realizarse las siguientes preguntas: ¿cuál ha de ser mi misión particular, mi aportación diferencial?, e, inmediatamente, ¿de qué modo puedo realizar esa aportación diferencial? La respuesta a la primera pregunta se deduce casi instantáneamente cuando se conocen la aptitud y posición personal. Vamos a tratar de abordar el segundo interrogante: el modo en que puede realizarse la misión particular, la aportación diferencial.

Un primer paso será orientar nuestro rol dominante hacia la optimización de los propios conocimientos y habilidades, tratando de integrar ambos aspectos en refuerzo de la posición que se ocupa dentro del equipo. Continuando con el ejemplo anterior, si se supone que se me ha fichado por ser un experto en finanzas, puedo orientar mi rol dominante de evaluador al refuerzo de dicha experiencia en finanzas. Así, puedo sumergirme en el análisis de todas las opciones y posibilidades de financiación y tratar de realizar juicios estratégicos al respecto. Los resultados, además de reforzar mi posición de experto en finanzas, seguramente serán más fructíferos para la buena marcha del trabajo en equipo que si decido tratar de desarrollar una ingente masa de contactos cuando me faltan las habilidades de un investigador de recursos.

Un segundo paso será centrarse en las interdependencias, esto es, en el análisis de los proveedores y clientes internos en relación a mi posición y aptitud dentro del equipo. Es decir, hay que pararse a considerar quién puede apoyarme en mi misión particular (proveedor interno) y a quién puedo yo ayudar a realizar mejor su misión particular (cliente interno). Siguiendo con el mismo ejemplo, si soy experto en finanzas y soy evaluador, quizá necesite la ayuda de un finalizador, que revise concienzudamente determinadas hojas Excel de cálculo. O de un investigador de recursos, para que me facilite el contacto con determinados banqueros. Y a la inversa, si quiero contribuir a la buena marcha del equipo, he de preguntarme por mi posible aportación a determinados miembros del equipo. Por ejemplo, puede que alguien del equipo que sea muy creativo requiera de mi capacidad de análisis y juicio estratégico y preciso para saber si sus ideas tienen o no viabilidad práctica. O puedo aportar a un cohesionador la información financiera completa y precisa que necesita para decidir sobre un determinado tema.

Por último, hay ciertas capacidades esenciales para trabajar en equipo que han de ser ejercitadas por todos sus miembros. Que sean esenciales no significa que sean fáciles de ejercitar. Entre tales capacidades destacamos la capacidad de dar y recibir *feedback*, la capacidad de adaptación y la capacidad de gestionar bien el tiempo. Veámoslo muy brevemente:

- Dar y recibir *feedback*. Dar *feedback* es dar información a alguien sobre su trabajo y su manera de trabajar, y recibir *feedback* es recibir información sobre nuestro trabajo y nuestra manera de trabajar. Es una necesidad en el trabajo en equipo que no siempre se gestiona adecuadamente. ¿Por qué somos tan poco precisos a la hora de dar y recibir *feedback*? Nos suelen desbordar los sentimientos y emociones de última hora, y ese desbordamiento se proyecta en el *feedback*, que pierde objetividad. A la hora de dar *feedback*, cuando es negativo, nos resulta difícil concretar por qué es negativo y en qué se diferencia el resultado de lo que se esperaba. Si es positivo, tendemos a ser muy parcos en el cumplido, quizá por un pudor mal entendido o quizá por pereza, o por una escasa valoración de la persona que ha hecho un buen trabajo. A la hora de recibir *feedback*, si es negativo, solemos tomárnoslo como algo personal y nos resulta difícil aceptarlo como camino de crecimiento. Si es positivo, a veces lo rechazamos, de nuevo por un pudor mal entendido o por perfeccionismo obsesivo, y en otras ocasiones, en cambio, entramos en una sensación tal de euforia que nos impide seguir avanzando.

- Capacidad de adaptación. La capacidad de adaptación es la capacidad de acomodarse, ajustarse, avenirse a los otros y a otras circunstancias. Puede resultar costoso aceptar el criterio de la mayoría cuando uno tiene claro otro criterio personal. Asimismo, puede requerir un gran esfuerzo adaptarse a otras personalidades, otras formas de hacer, otras preferencias, un cambio de planes, etc. Sin esfuerzos de flexibilidad y adaptación, el riesgo de resbalar fácilmente por la pendiente del individualismo es muy grande. Por ello, es importante aprender a gestionar conflictos y tratar de entender a los demás sin juzgarles.
- Gestionar bien prioridades y compromisos. Gestionar bien prioridades y compromisos es saber planificar, dar la importancia adecuada a cada asunto y tener un orden que nos lleve a entregar nuestra parte de la tarea a tiempo, evitar interrupciones, ser puntual... En esta línea, es importante respetar y dar prioridad a las reuniones del equipo y facilitar que éstas, ya sean presenciales o virtuales, empiecen puntualmente, tengan un *timing* fijo y un orden del día y de exposición.

En suma, gracias al conocimiento de la propia aptitud y posición, y de las del resto de los componentes del equipo, se puede sacar provecho de las interdependencias. Y si se trabajan bien las interdependencias, se trabaja bien en equipo. No obstante, para trabajar efectivamente las interdependencias, es necesario contar con una serie de capacidades esenciales, como la capacidad de dar y recibir *feedback*, la capacidad de adaptación y la capacidad de gestionar bien prioridades y compromisos. Y es necesario, asimismo, contar con una serie de *actitudes*, asociadas a cada una de las capacidades.

## La actitud en el trabajo en equipo

Actitud es disposición de ánimo, predisposición. No cabe duda de que trabajar en equipo no es sencillo. A todos nos cuesta dar y recibir *feedback*, adaptarnos a otras personalidades y circunstancias y gestionar bien las prioridades y compromisos. Por ello, se hace más necesario que nunca adoptar una serie de disposiciones interiores que nos ayuden a salir de nuestra limitada percepción del mundo para conseguir abrimos a otras perspectivas. Entre las actitudes interiores a adoptar, queremos destacar las siguientes:

- Actitud de escucha. Escuchar es prestar atención, y ésta es una actitud difícil de asumir pese a su aparente simplicidad. En demasiadas ocasiones mantenemos prejuicios sobre situaciones, personas y cosas que hacen que distorsionemos la realidad y no nos enfrentemos a ella. Una manera de conseguirlo es adoptando una actitud de escucha receptiva y activa, tratando de entender el punto de vista de los demás y promoviendo el diálogo constructivo entre los miembros del equipo. La actitud de escucha es necesaria para un adecuado dar y recibir *feedback*. Un *feedback* constructivo siempre parte de una escucha eficaz.
- Actitud de colaboración. Colaborar es estar siempre dispuesto a poner manos a la obra en aras a la consecución de la meta común y ser capaz de compartir éxitos y fracasos con los demás. La primera manifestación de una actitud de colaboración es el *respeto*. Respeto a las personas, su tiempo y sus necesidades, y respeto a las decisiones del equipo, aunque difieran de la opinión personal. Otra forma de colaboración es asumir determinados roles<sup>2</sup> o

---

<sup>2</sup> Véase Cardona, Pablo y Nuria Chinchilla, «Los roles en un equipo de trabajo: luces y sombras», nota técnica de la División de Investigación del IESE, 1998, y Cardona, Pablo y Paddy Miller, «Leadership in work teams», nota técnica de la División de Investigación del IESE, 2004. Véase, asimismo, Zander, Alvin, «Making groups effective», Jossey-Bass, 1994.

actitudes cuando uno se da cuenta de que el equipo necesita un empuje hacia una dirección determinada. Por ejemplo, si se necesita contar con más datos y mayor información técnica, se puede *contribuir* a proporcionarla. Si se necesita alargar el proceso de discusión sobre un determinado tema para involucrar más a todos, se puede impulsar la *comunicación*. Si hay que revisar los principios o incluso los propios objetivos del equipo, éstos se pueden *cuestionar*. Si uno no se ve capaz de contribuir, comunicar o cuestionar, se pueden requerir estas funciones a un contribuidor, un comunicador o un cuestionador natos dentro del equipo. También se colabora con el equipo cuando se neutralizan los roles o actitudes debilitadoras. Por ejemplo, cuando se anima al dubitativo a expresar su opinión, cuando se cortan las digresiones del disperso con gentileza, se evita la monopolización del debate por parte del dominante o se piden soluciones concretas al derrotista. La actitud de colaboración es necesaria para gestionar bien prioridades y compromisos. Una adecuada gestión de prioridades y compromisos parte del respeto a las personas, a su tiempo y necesidades.

- Actitud optimista. Ser optimista es ser capaz de ver las cosas en su aspecto más favorable. De esta forma se infunde moral y ánimo a los miembros del equipo. Cuando se es positivo, es fácil disfrutar con la tarea, involucrarse con los objetivos del equipo y motivarse cada vez más. Y entonces es también más sencillo ser ambicioso, es decir, ser capaz de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y perseguirlas con determinación. Se trata de encajar éxitos y fracasos con espíritu de aprendizaje. Una actitud optimista es necesaria para el desarrollo de la capacidad de adaptación. Adaptarse a otras personalidades y circunstancias es mucho más sencillo desde una actitud de aprendizaje en positivo.

La lista podría alargarse, pero, en el fondo, lo esencial ha quedado ya recogido. Esta serie de actitudes integrarían lo que conocemos como “espíritu deportivo” o “espíritu de equipo”. Para promover este espíritu hay que *promover el aspecto social* del equipo, porque el equipo es una organización social. En consecuencia, las reuniones, comidas, cafés o salidas entre los miembros del equipo no constituyen una pérdida de tiempo, sino que impulsan la sociabilidad del equipo. Tras detenernos en las aptitudes y actitudes en el trabajo en equipo, entendemos interesante considerar su relación con la dinámica propia de un equipo de trabajo.

## Las fases de un equipo de trabajo y su relación con la aptitud y actitud de sus miembros

Numerosos autores han profundizado en el tema de las diferentes fases del trabajo en equipo. Si ahora nos detenemos en dichas fases es a efectos de llamar la atención sobre el hecho de que las diferentes aptitudes e interdependencias pueden aprovecharse para adaptarse mejor al ritmo y ambiente propios de cada una de las fases.

Hay cuatro fases clásicas en el trabajo en equipo. La primera fase es de formación, es decir, de mutuo conocimiento y exploración entre los miembros del equipo. Se caracteriza por una cierta ansiedad e inseguridad hasta que la gente se siente aceptada por el resto de miembros del equipo. La segunda fase es de debate, o afirmación de las propias ideas y puntos de vista frente a los desafíos del grupo. Se caracteriza por poder presentar cierta lucha por el liderazgo dentro del grupo, así como desacuerdos que pueden acabar en conflictos emocionales si no se consiguen parar a tiempo. La tercera fase es de organización, o decisión del plan de acción: los objetivos, las reglas y procesos a seguir. Se caracteriza porque se pueden palpar en el ambiente, aunque no estén escritos, los códigos de conductas aceptables y no aceptables. Finalmente, la

cuarta fase es de puesta en práctica del plan de acción, de colaboración y cooperación para la obtención de resultados. Se caracteriza por la experiencia de estar cumpliendo el objetivo, lo que dota a los miembros del equipo de una sensación de logro y mayor unidad.

## ¿De qué manera pueden aprovecharse las diferentes aptitudes de los componentes del equipo a lo largo de estas fases?

En la primera fase, por ejemplo, los roles de investigador de recursos, de coordinador y de cohesionador, pueden ser esenciales. ¿Por qué? Porque en esta fase de formación se necesita a alguien comunicativo, que explore oportunidades y contactos, a alguien que inspire confianza y seguridad en el equipo y promueva discusiones, y a alguien que sepa escuchar, construir y evitar fricciones. De esta manera, a través de la generación de confianza, se consigue la cohesión dentro del equipo.

En la segunda fase, los roles de creativo, especialista y evaluador, pueden cobrar primacía. ¿Por qué? Porque en esta fase de debate se necesita a alguien que tenga ideas imaginativas, a alguien que aporte conocimientos sólidos sobre el tema principal de que se esté hablando, y a alguien que sepa realizar juicios precisos y estratégicos sobre la viabilidad práctica de las diferentes alternativas que se discuten. De esta manera, a través del intercambio de información y la comunicación, se consigue decidir.

En la tercera fase, el rol de implementador puede ser fundamental. ¿Por qué? Porque en esta fase normativa se necesita a alguien disciplinado y con capacidad práctica que empiece a organizar lo que el equipo va acordando. De esta manera, a través de la organización, se consigue establecer un plan de acción.

Por último, en la cuarta fase, los roles de impulsor y finalizador, pueden ser decisivos. ¿Por qué? Porque en esta fase de puesta en práctica del plan de acción se necesita a alguien dinámico y retador, que no se arredre ante los obstáculos, y a alguien concienzudo que se fije en los detalles y llegue hasta el final en el cumplimiento de los objetivos propuestos. De esta manera, a través de la colaboración, se consiguen resultados.

En suma, el juego de las interdependencias está presente en la dinámica propia de un trabajo en equipo. En cuanto a las *actitudes*, son importantes en todas y cada una de las fases, para hacer uso eficaz de las interdependencias.

## Ultimo interrogante: el trabajo en equipo en la actualidad, ¿presencial o virtual?

El uso generalizado de las nuevas tecnologías dota de capacidades insospechadas (hasta hace relativamente pocos años) al trabajo en equipo. Disponer de un ordenador personal permite a los miembros de un equipo estar conectados y poder comunicarse vía correo electrónico a cualquier hora del día. Permite, además, disfrutar de autonomía en el desarrollo del propio trabajo. Esto conlleva ventajas y desventajas.

Entre las ventajas del trabajo en equipo virtual, la principal es que el trabajo en equipo puede ser *continuo*, no hay necesidad de esperar a la siguiente reunión. El cara a cara deja de resultar imprescindible y se pueden mantener reuniones entre personas muy alejadas geográficamente unas de otras. Gracias a Internet, el acceso a la información es mayor y la información útil puede ponerse muy fácilmente a disposición de todos los miembros. La comunicación virtual bien aprovechada proporciona rapidez y fluidez. Las nuevas tecnologías no sólo ahorran costes en espacio y tiempo, sino que otorgan mayor capacidad de autonomía a los miembros del equipo. Al no haber necesidad de acudir tan frecuentemente a reuniones presenciales, cada miembro del equipo puede centrarse en lo que debe constituir su aportación de *valor específico* a la marcha del trabajo en equipo. Las reuniones presenciales demasiado frecuentes tienden a anular el necesario tiempo de maduración de trabajo personal. Por el contrario, el trabajar en equipo “virtualmente” favorece este aspecto de cultivo de los propios conocimientos, disminuyendo el riesgo de que el equipo entre en una dinámica de “patio de colegio”.

Por otra parte, el trabajo virtual acarrea ciertos inconvenientes. La coordinación y la colaboración pueden resultar dañadas si no se está atento a las específicas circunstancias que rodean un trabajo en equipo virtual. En primer lugar, es más importante que nunca conocer y compartir los objetivos y la metodología de trabajo. Para que no impere el individualismo, la coordinación se hace más necesaria que nunca, por lo que puede ser conveniente nombrar a alguien especialmente encargado de facilitarla. En cuanto a la colaboración, resulta especialmente relevante, sobre todo en el caso de equipos que reúnen a gente de diversos países, que cada miembro tenga en cuenta la diversidad cultural existente. Esta puede influir en la manera de trabajar y de cumplir las obligaciones personales. Asimismo, influye la cultura organizacional en la que cada uno está inmerso. Esta impacta en el estilo de trabajo, en las expectativas que se tienen y en la dinámica del equipo<sup>3</sup>. Estas especiales dificultades de coordinación y colaboración hacen más que conveniente, a pesar de la accesibilidad de la videoconferencia, fijar reuniones presenciales periódicamente. Es de gran ayuda el ver cara a cara a los otros miembros del equipo y situarlos físicamente en el lugar donde trabajan.

En realidad, no puede hablarse de trabajo en equipo presencial o de trabajo en equipo virtual, sino que, cada vez más, el trabajo en equipo contará con ambas dimensiones. El trabajo virtual ocupará el mayor espacio de tiempo, pero las reuniones presenciales periódicas serán esenciales para la efectividad del equipo, y ello especialmente por dos motivos. El primero es que, sin la presencia física, la variedad de formas de ver y hacer las cosas puede ser más difícil de comprender y asumir por todos. El segundo es que, sin reuniones presenciales periódicas, se descuida el aspecto social del equipo. No debe olvidarse que éste es una organización social y, si se descuida el aspecto social del equipo, podemos acabar sin espíritu de equipo. Es decir, podemos acabar sin equipo. Así pues, parece que para que el equipo avance con normalidad, las reuniones presenciales periódicas serán casi una necesidad. En el marco de estas coordenadas, que mezclan presencialidad y virtualidad, se hace todavía más necesario compartir una misión común, fijarse objetivos claros y dominar el juego de las interdependencias.

En nuestro mundo contemporáneo, en que la competitividad en las empresas es cada vez mayor, el individualismo está condenado al fracaso. Pero las simples reuniones de equipo tampoco son suficientes. Hay que aprender a trabajar en equipo. Para ello resulta crucial conocer la propia aptitud y posición y la del resto de miembros del equipo, tener en cuenta la dinámica propia de un trabajo en equipo, combinar virtualidad con presencialidad y adoptar un espíritu deportivo y de aprendizaje continuo.

---

<sup>3</sup> Véase Duarte, Deborah L., y Nancy Tennant Snyder, «Mastering Virtual Teams», Jossey-Bass, 2001.