
	Tirada: 12.977 Difusión: 5.049 (O.J.D) Audiencia: 17.671	Sección: - Espacio (Cm_2): 571 Ocupación (%): 97% Valor (Ptas.): 387.903 Valor (Euros): 2.331,35 Página: 104	
	Nacional Mensual	Franquicias 01/09/2005	Imagen: Si

estrategias

Aunque existen labores que puede realizar un empleado de manera aislada, el trabajo en equipo mejora la motivación individual, acelera el ritmo de trabajo y mejora la eficacia de la organización

lado de las técnicas deportivas al mundo de la empresa. Como señala Juan Antonio San Epifanio en su libro *Jugar en equipo*, "salvando las distancias, la mayoría de las actividades en equipo realizadas en el ámbito familiar o profesional pueden acometerse con un espíritu genuinamente deportivo". Valores como el compromiso, la confianza, el esfuerzo individual, además por supuesto de los resultados, sirven de igual modo para un equipo de fútbol que para un grupo de trabajo.

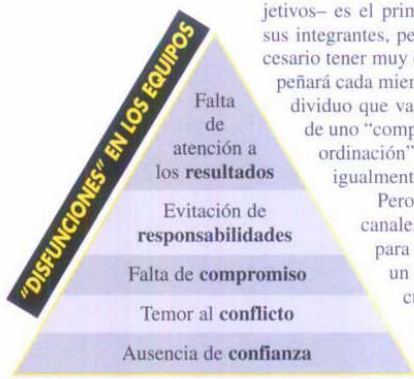
Por otro lado, sí es cierto que los empleados constituyen el mayor activo de una empresa, optar por el tradicional método del "orden y mando", dejando de lado a quien aporta el principal valor, resultará un tanto insensato.

FACTORES DE UN BUEN EQUIPO

En cualquier equipo puede observarse la existencia de metas y objetivos, diferenciación de funciones entre sus miembros, normas de comportamiento, niveles de influencia y grados de cohesión. Ahora bien, todo equipo está conformado por personas con diferentes personalidades, valores... cuyo adecuado engranaje corresponde al director o líder del grupo. Aparte de esto, un equipo deberá cumplir cinco requisitos –las cinco "ces"–, para su correcto funcionamiento.

Así, la predisposición a trabajar en grupo –el "compromiso" con el propio equipo y con sus objetivos– es el primer factor que deberán cumplir sus integrantes, pero no el único. Además, es necesario tener muy claras las funciones que desempeñará cada miembro y las características del individuo que va a realizarlas, ya que el trabajo de uno "complementará" el del resto. La "coordinación" de las distintas funciones será igualmente una tarea imprescindible.

Pero además, habrá que asegurarse canales de "comunicación" adecuados para resolver conflictos y evitar que un miembro desinformado obstaculice el correcto desarrollo del proyecto. Por último, los miembros deberán "confiar" tanto en las facultades co-



Fuente: *Las cinco disfunciones de un equipo*, de Patrick Lencioni. Ed. Empresa Activa.

DECÁLOGO PARA MOTIVAR UN EQUIPO

1. Seleccionar bien los miembros del grupo
2. Fijar objetivos inmediatos
3. Delegar
4. Fomentar la comunicación
5. Promover el crecimiento profesional del equipo
6. Pasar tiempo juntos
7. Fomentar la cooperación, no la competencia
8. Determinar las pautas de comportamiento
9. Comprender los errores
10. Animar y felicitar

Fuente: *Jugar en equipo*, de J. A. San Epifanio y Asunción Velasco. Ed. Martínez Roca.

mo en la labor del resto de integrantes, y no temer abrirse a la confrontación de puntos de vista.

LA "PIRÁMIDE" HACIA EL CAOS

No prestar atención a estos cinco requisitos puede ocasionar otras tantas "disfunciones" en los grupos. En primer lugar, la falta de confianza en el grupo impide la apertura de debates donde puedan exponerse abiertamente las opiniones de todos, sin temor a que surja un conflicto –segunda disfunción–. Esto vuelve las discusiones menos sinceras y aumenta el recelo a la hora de exponer la visión de cada uno. Y si expresarse con franqueza resulta un obstáculo, difícilmente emanará un compromiso serio de los acuerdos alcanzados y, de ahí, a la evasión de responsabilidades, existe sólo un pequeño escalón. Por último, la quinta disfunción, derivada de las cuatro anteriores, estriba en la falta de atención a los resultados obtenidos por el grupo, anteponiendo el interés particular de cada miembro a los objetivos generales.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

Ahora bien: ¿por qué es importante establecer equipos eficaces en el trabajo? Según algunos estudiosos, los grupos de alto rendimiento consiguen reducir costes entre un 30% y un 70%. Entre sus principales beneficios figura la ampliación de la información que se maneja, lo que aporta más elementos al proceso de toma de decisiones. Por otra

