

TRABAJO EN EQUIPO

Roberto García García

JP 06
Los Molinos 4 y 5 de Marzo 2006

TEMA 1. TRABAJO EN EQUIPO

Introducción

Hoy es de todos conocido, que dos cerebros trabajan más y mejor que uno a la hora de pensar. Al mismo tiempo, se ha descubierto que, la gente bien orientada y convenientemente dirigida, disfruta de una formidable capacidad para crear e innovar.

Pero es todavía más interesante en esta última dirección, saber que tres o más personas dispuestas a pensar creativamente, disponen de un formidable efecto multiplicador si se dan a la tarea detrás de conseguir un ilusionado objetivo. El fruto de todas estas aportaciones convenientemente integradas, se conoce con el nombre de **“sinergia en acción”**.

En buena medida todos estamos llamados a ser “directores de proyecto”. Dentro de una organización, se nos plantean tareas que abordamos por primera vez y que requieren del concurso de personas que normalmente no trabajan juntas. En realidad, el objetivo del proyecto puede ser bastante sencillo y no demandar el aporte de muchas personas y de mucho dinero o por el contrario, exigir múltiples conocimientos profesionales y un gran volumen de recursos.

Los elementos que caracterizan a un proyecto, son:

- **Tener un principio y un fin**
- **Obligarse a un calendario definido de ejecución**
- **Plantearse de una sola vez**
- **Disponer el concurso del personal necesario**
- **Contar con unos recursos limitados**
- **Constar de una sucesión de fases o actividades**

En resumen que hay que acometer indispensablemente la tarea mediante la formación de un grupo de trabajo que las organizaciones han venido a denominar equipo. Este grupo o equipo, tiene que consolidar y afianzar el conjunto humano de sus miembros de forma que todos y cada uno aspiren a un éxito mejor, dejando de lado los afanes competitivos de carácter personal.

*Dividir preocupaciones
y multiplicar las realizaciones*

1. ¿Grupo o Equipo?

Un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo. Se denomina equipo de trabajo a:

Un pequeño grupo de personas que colaboran entre sí y trabajan de forma coordinada. Una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas.

Un equipo funciona sobre la **base objetiva** de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece, y sobre otra **base subjetiva**: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de esos dos pilares falla.

2. Necesidades y selección

Nadie hace mejor las cosas que yo. Claro así es como me falta tiempo cada día y como me sorprenden los asuntos importantes, casi siempre entretenido con “tanto por hacer”. Dice GUITTÓN, ***“... yo mismo soy limitado y estoy sujeto del orden que me rodea”***. Es así, en la clave de la realización de todas las cosas está de por medio la habilidad de delegar como forma de vida.

Cuando en las empresas u organizaciones, grandes o pequeñas, los altos directivos no tienen tiempo para sus colaboradores, salta a la vista que no saben delegar. Que temen hacerlo. Que no forman a su gente y, por ende, no pueden delegar aunque lo deseen. Que tienen que llevar trabajo a casa, condenados a sufrir las tensiones de los que se manejan a impulsos, dan muchas órdenes y están siempre localizables por el teléfono móvil. Con este proceder van dejando, poco a poco, la salud en cada rabieta y terminan estresados con un estado de ansiedad aberrante.

El tema da para mucho y la solución para mucho más. Por esto diremos aquí que todo aquel que tenga delante algo que otro pueda hacer por él, tiene la obligación y el deber de delegarlo. La tarea conlleva formar al delegado, señalarle unos objetivos a cumplir, supervisarlos, controlarlos y pedirle cuenta con arreglo a lo oportunamente acordado y dispuesto.

Cuando esto ocurre en las organizaciones en las que un profesional se hace responsable de más tareas de las que humanamente puede por sí mismo realizar y se ve obligado a contar con el concurso de otras personas, se convierte en directivo.

Si el cúmulo de tareas requiere de cierta especialización y su diversidad torna imprescindible el aporte de colaboraciones que se corresponden con diversas funciones y tareas, estamos ante la necesidad de formar un grupo de trabajo que tiene que llegar a moverse como un equipo y, en la práctica, como una sola persona. Ahora bien, a la vista de la necesidad. ¿Cómo seleccionar a los integrantes de un grupo de trabajo? Veremos seguidamente las medidas más idóneas que convendría tomar.

Dice ROLAND CAUDE: **“Toda organización, puede y debe ser preparada”**. Y, agrega: **“Cuando hablamos de organización, ni que decir tiene, pero es mejor decirlo que entendemos a menudo “reorganización” pues, muy rara vez se parte de cero, partimos de una situación o de un estado de cosas sobre los que tenemos que actuar”**.

Nuestros grados de libertad, no pocas veces, están limitados, en cierto modo, por los demás, por nuestros propios hábitos y por las cosas “que son como son”. Lo cierto es que mucho podemos hacer para cambiar las cosas y las gentes que nos rodean, para modificar nuestros hábitos, nuestras tendencias, con la **única condición de pensar antes de obrar**, de preparar nuestra acción o las de nuestros colaboradores.

En el punto de partida solemos contar con determinadas personas que nos son asignadas. Esto significa someter a consideración sus tareas, ver si están o no convenientemente definidas y delimitadas y de qué manera se interrelacionan con las de los demás miembros del grupo de trabajo. En función del primer examen reconsiderar en cada caso la situación para ver cuál puede ser su óptimo en orden al trabajo y a sus relaciones con los demás y, si es del caso, proceder a proponer, discutir y realizar los agrupamientos que resulten necesarios.

La selección de colaboradores de nuevo ingreso, conlleva una serie de estudios preliminares y las entrevistas que contribuyen a poner de relieve las cualidades del seleccionado o seleccionada para el cumplimiento de las tareas que aconsejan su incorporación. En todos los casos convendrá tener en cuenta los denominados “Patrones de Comportamiento” que estudiaremos en el siguiente módulo.

3. El Trabajo en equipo.

***La inteligencia de una colmena
es siempre superior a la de cualquier abeja.***

En un trabajo en equipo es importante conocer los siguientes **principios**:

1. Es más importante **ser sincero y objetivo** que hablar muy bien. *El trabajo en equipo no es un concurso de elocuencia.*
2. Es más importante **actuar con el objetivo de preservar la armonía del grupo** que con el de vencer en las discusiones. *Un equipo de trabajo no es un foro de debates.*
3. Su éxito y el de los demás **son interdependientes**.
4. Es importante **celebrar las victorias**, aunque sean pequeñas. Para la moral de un grupo de trabajo, la celebración es como el filme para el guión: *da vida a los personajes.*
5. Considere como parte del trabajo en equipo la **continua evaluación del rendimiento del grupo**.

4. Condicionantes del trabajo en equipo

Para que un **equipo funcione** hay que controlar las siguientes variables:

- **DEFINIR METAS.** (Objetivos explícitos, compartidos por los miembros del grupo, definidos operativamente, evaluables).
- **TAREAS.** (Definidas y estructuradas claramente, planificada con indicación de tiempos, que pueda traducirse en un producto).

- **PERSONAS.** (Convencidos del éxito de la tarea y de la eficacia de trabajar en equipo, con competencia respecto de la tarea, con identidad profesional, tamaño reducido -no más de 8 personas-).
- **LIDERAZGO.** (Armoniza, anima, estimula, compromete, resuelve conflictos, facilitador de la participación).
- **NORMALIZACIÓN.** (Lenguajes, soportes, códigos, procedimientos de evaluación).
- **FORMACIÓN.** (Entrenamiento, flujo de documentos, mejora de procesos, gestión del tiempo, calidad total)
- **MOTIVACIÓN.** (Compartir objetivos, potenciar la responsabilidad, garantizar el desarrollo, estimular el logro, amor al trabajo bien hecho)
- **RECONOCIMIENTO.** (evaluar los resultados, analizar las incidencias, felicitar)

5. Constitución y desarrollo

En la constitución de los grupos de desempeño, hay que tener en cuenta que pueden producirse tres resultados diferentes. A saber:

$$1+1 < 2$$

Significa que el todo es menor que la suma de las partes y que un elemento está perjudicando al otro en un proceso de autodestrucción.

$$1+1 = 2$$

Significa que cada uno trabaja como si estuviera sólo. Las decisiones del grupo no son diferentes de las que individualmente puede tomar cada uno de sus miembros.

$$1+1 > 2$$

El resultado revela que es mayor que la suma natural de las partes y significa una evidente interacción de dos cerebros que ha venido a llamarse: sinergia. Recordamos aquí que dos cerebros que piensen conjuntamente, con una buena comunicación, con respeto mutuo e intuición, obtendrán mejores resultados que cualquier persona en solitario sea ésta quien sea.

6. Desarrollo del equipo

La formación de un grupo de trabajo que va a constituirse en un equipo, pasa de ordinario por cuatro fases que cabe tener muy en cuenta:

1ª Fase

Los componentes vienen contentos de haber sido invitados a participar, pero recelan acerca de si serán aceptados o no por el grupos. Aquí el miedo hace que nadie arriesgue demasiado. En esta fase la productividad es mínima y el grupo emplee sus fuerzas en lograr su propia conformación.

2ª Fase

La preocupación de los miembros del grupo por ser aceptados está cumplida. Ahora se trata de ver si serán respetados y qué peso específico logrará cada uno a la hora de tomar las decisiones. Cada cual está pendiente de delimitar su propio terreno. Esta situación genera un cierto nivel de competencia entre los miembros del grupo previa al proceso de organización. Aquí hay bastante resistencia a satisfacer las peticiones de los otros componentes del grupo y aparecen los conflictos interpersonales que habrá que atender puntualmente. La productividad continúa siendo baja y las energías se consumen en buena parte en la organización grupal.

3ª Fase

Los miembros ya se sienten parte activa del grupo. El respeto mutuo funciona. Unos y otros persiguen el éxito del grupo. La organización del grupo comienza a normalizarse y sus miembros aceptan las reglas del juego como si fueran propias. Hay espíritu de cooperación y los conflictos personales son mínimos. La productividad comienza a ganar terreno.

4ª Fase

En ésta todos ponen énfasis en el rendimiento del grupo. Cada uno procura dar de sí lo mejor. Reina un entusiasmo contagioso. La relación interpersonal es efectiva y **surge el verdadero trabajo de equipo**.

A estas alturas los trabajos se resuelven de forma consensuada, discernimiento y creativa. La sensación es de armonía y bienestar y la productividad alcanza niveles óptimos. En no pocos casos comienzan a generarse verdaderos milagros.

El equipo se ha puesto en marcha

7. Que otros hagan las cosas

“El que comprende, hace lo que comprende”. Esta es la ley suprema del comportamiento humano. Por lo tanto, si quiero que alguien haga algo, primero tendrá que comprenderlo y jamás lo comprenderá si no se lo explico.

Estas reflexiones nos llevan a la conclusión de que los demás no hacen algo para los otros, sino para sí mismos. Sucede así, porque, en el fondo, todos tenemos razones propias que justifican nuestro comportamiento. A la hora de actuar para conseguir que otro haga algo, cabe tener en cuenta que la *motivación* es algo que se lleva dentro y que sólo puede ser inducida en una muy relativa medida.

Con el objeto de asegurar la continuidad de las buenas acciones hasta llegar a convertirlas en hábito, convendrá tener en cuenta que todo comportamiento productivo no reconocido tiende a empeorar. Por el contrario, la gente cumple de buena gana cuando se la aprecia y se le destaca lo bueno que hace. El soporte ideal de este proceder está en las llamadas:

Técnica de las “3R”

Dice así:

- ◆ **Respuesta**
- ◆ **Reforzada**
- ◆ **Repite**

De todas formas resultará muy conveniente crear un ambiente lingüístico que contribuya a generar automotivación de la mano de unos objetivos realistas, significativos y bien conocidos por todos. Al mismo tiempo, disponer un **registro del rendimiento de cada miembro del equipo** a fin de medir, en cada uno, sus aportaciones para la conquista de tales objetivos.

Finalmente tenemos que decir que, lo ideal queda reflejado en la idea que destacamos a continuación:

***“Dar a los demás lo quieren,
ellos te darán lo que quieres”***

O sea. Dejar que la gente participe en la creación de las nuevas normas más sanas y productivas que impulsarán el progreso de la empresa. ¿Lo ideal?. Un *ambiente franco y abierto* que gire en torno a las siguientes reglas:

- ◆ Aprecie su trabajo.
- ◆ Hable bien de la empresa
- ◆ Sea responsable
- ◆ Trate a todo el mundo con respeto
- ◆ Comparta la información
- ◆ Confíe en la administración
- ◆ Forme parte de la solución no del problema

8. Diez Reglas de Oro

Las enumeramos a continuación:

1. Establecer con claridad el resultado final.
2. Determinar los objetivos de la tarea o tareas.
3. Establecer puntos de control, actividades, relaciones y tiempo.
4. Graficar el esquema de la tarea o proyecto.
5. Dirigir a los colaboradores como personas y como equipo.
6. Reforzar la moral y el sentido de responsabilidad.
7. Mantener informados a todos los miembros afectados al trabajo.
8. Revitalizar a los componentes del equipo con el consenso.
9. Encauzar el poder propio y el de los componentes del equipo.
10. Favorecer el riesgo y la creatividad.

Analicemos someramente cada una de estas reglas “de base”:

1. Establecer con claridad el resultado final: Significa *señalar claramente el final* con el objeto de *caminar luego en sentido inverso*. Recordemos en este sentido las palabras de SÉNECA: **“No hay vientos favorables para quien no conoce su rumbo.”**

A fin de prever lo que se deba hacer es óptimo situarse en el final y advertirlo. Es lógico que de todas formas surjan los ajustes que recomiende la marcha y también la selección de los caminos que el desarrollo del proyecto o plan de trabajo sugiera. En una palabra, proceder como cuando intentamos ordenar las piezas de un puzzle.

2. Determinar los objetivos de la tarea o tareas: Los objetivos son principios rectores que describen lo que se ha de ver una vez cumplida cada etapa. No son una simple meta. A su vez, los objetivos tienen que definirse por tareas y personas de modo que se desprendan del propio resultado final. Procediendo así, surgen las “fases” en que se descompone todo el trabajo y cada grupo y cada miembro de un grupo sabe en que consistirá colaboración. Un buen ejemplo es el de poner en marcha el Arca de Noé.

3. Establecer puntos de control, actividades, relaciones y tiempos: La visión de la obra completa y los objetivos o fases para llevarla a cabo no bastan. Es menester fijar puntos de control y actividades para que el trabajo se encamine a realizar el fin propuesto.

Los controles de corto plazo tienen que operar como guías para saber que se avanza en el camino correcto. Los de largo plazo, como verdaderas estaciones que jalonan espaciadamente las grandes etapas de puesta a punto y de reflexión. Todo ello, con sus fechas cronológicas que advierten del consumo del tiempo total previsto.

Las actividades, son las tareas indispensables para caminar de la mejor manera y cumplir los objetivos señalados. y que se señalen. En esto, hay que decir que no hay tareas grandes o pequeñas. Todas son igualmente necesarias y cabe decirlo: Muchas veces los fracasos se deben al descuido de las tareas pequeñas no realizadas en su punto.

Con todo esto cabe el estudio de las relaciones. La tarea debe estar bien coordinada en lo que hace al cumplimiento de las actividades. Hay algunas que podrán acometerse de forma simultánea, otras que definen etapas.

Por último cabe prever la cantidad de tiempo, de dinero y de otros recursos que cada actividad va a necesitar. Por lo tanto definir:

- **Controles para observar el avance.**
- **Actividades que deben llevarse a cabo.**
- **Relaciones entre las diversas actividades.**
- **Tiempos estimados para cada una de ellas.**

4. Graficar el esquema de la tarea o proyecto: La utilidad de diagramar la tarea central y plasmar las partes necesarias para llevarla a efectos es incontrastable. Se puede muy bien confeccionar con un sistema en el que una línea horizontal superior señale los tiempos divididos en días y una línea vertical describa hacia abajo separadamente las actividades previstas. Las barras horizontales correspondientes a cada tarea irán rellenándose en función de su cumplimiento en un determinado espacio de tiempo.

5. Dirigir a los colaboradores como personas y como equipo: Aquí entran todas las aportaciones de la psicología a las que hemos hecho referencia en el tratamiento del “Módulo 1” y sobre las que volveremos al hablar en el “Módulo 3” sobre “comunicación y sinergias”

A la vista de lo referido y estudiado, lo primero es aplicarse el caudal de conocimientos, de ideas y de soluciones para mejorar el conocimiento de si mismo. A partir de ahí, considerar el perfil de cada colaborador o colaboradora para saber tratarles en función de sus particulares maneras de ver y de entender cada cosa. El tema exige una puntual atención, porque siendo todos y cada uno diferentes, nos

merecemos no ser tratados como iguales. Los grandes simplificadores suelen recomendar tratar a todos “por igual” y se equivocan.

Con los equipo, podríamos decir otro tanto de lo propio. Cada equipó tiene su particular personalidad y cabe dirigirse a ella toda vez que se tienen que lograr los objetivos perseguidos. En este caso hay que apelar a todos y a cada uno pidiendo que tengan en cuenta, a la hora de mirarse en el espejo, reconocerse como alguien que hizo cuanto estaba en su poder para lograr que, unos y otros y que *todos*, sean los mejores para la conquista del fin propuesto.

6. Reforzar la moral y el sentido de responsabilidad: Conseguir que todos respalden la necesidad de alcanzar los objetivos es en esta dirección el primer paso. Si esto no es así, la gente tiende a poner obstáculos con bastante frecuencia.

El director-líder del grupo tiene pues que propiciar que cada uno de sus colaboradores demuestre con iniciativas, ideas innovadoras y creativas que usa su cerebro para contribuir a un éxito mejor. ¿Cómo lograrlo? Pues inculcando y recordando los valores de la empresa, destacando la importancia de lo que se lleva entre manos en favor de todos y del progreso general, escuchando y acogiendo de muy buen grado todo aquello que aporten para lograr óptimos resultados en menos tiempo y con menos dinero.

“Mal han dicho algo bueno de Ud.” Con esta bonita frase los directores de unos grandes almacenes, comunicaban a su gente su satisfacción por algún detalle digno de elogio en el cumplimiento de sus obligaciones. El incentivo psicológico de estos escritos nos inhibe de formular loas sobre su bondad.

¿Que hay que promover un auténtico sentido de responsabilidad? He aquí cinco fórmulas preciosas:

- **Crear retos.**
- **Inspirar una visión común al servicio del éxito.**
- **Fomentar la transparencia en todo.**
- **Delegar.**
- **Tener siempre a punto la técnica de las “3R”.**

7. Mantener informados a todos los miembros afectados al trabajo: Significa escuchar y hacerse escuchar. Las sugerencias que siguen están pensadas en esta dirección:

Para hacerse escuchar

- Tocar un punto de interés común para el otro.
- Lograr que el oyente capte por qué es importante el mensaje.
- Seguir en contacto con la otra persona.
- Comunicar “con firmeza”.

Para escuchar

- Disponerse a escuchar.
- Hablar poco
- Recibir de forma “neutral”.
- No hablar hasta estar seguro de que el otro ha terminado
- Prestar atención a lo que no se dice.
- Atender a la forma con que se dice lo que dice.
- Respetar las pausas.
- Proporcionar “retroinformación”.

8. Revitalizar a los componentes del equipo con el consenso: En todos los grupos y equipos suelen haber desacuerdos. Y, no sólo “suelen,” es hasta bueno que se presenten. De allí que una de las funciones de los directores-líderes que conducen estos grupos o equipos, consista en armonizar pareceres, manejar diferencias y licuar conflictos. No hay que olvidar que en ciertas ocasiones el equipo puede resultar integrado por personal que jerárquicamente no dependa del director-líder en cuestión. Todo esto hace que, durante las reuniones de trabajo y en todo tipo de comunicaciones interpersonales, el Director-líder haya de estar atento a dos aspectos clave para el éxito de las comunicaciones: la *sustancia* o tema de que se habla y la relación o relaciones con aquél o aquellos que se trate.

En general y para negociar y dar salida a las situaciones conflictivas, los consejos que siguen constituirán una buena ayuda:

- **Separar a las personas del problema.**
- **Crear un terreno común.**
- **Ampliar las zonas de acuerdo.**
- **Reunir información.**
- **Centrar en el tema.**

9. Encauzar el poder propio y el de los componentes del equipo: Aquí cabe advertir que convendrá tener muy en cuenta usar el poder, grande o pequeño, que se disponga, para educar y no para intentar imponer la voluntad personal.

Estos significa que el ***poder sólo resulta útil para ganar voluntades cuando se esgrime para enseñar a los demás a negociar bien***, a descubrir las mejores fórmulas conjuntas para resolver sobre los intereses encontrados con el soporte de los que son comunes y el favor de las aspiraciones mutuas.

10. Favorecer el riesgo y la creatividad: Las empresas y las organizaciones competitivas necesitan ser innovadoras y creativas. Hoy sin estas cualidades no hay futuro. La creatividad, como la innovación, pueden ser favorecidas mediante ciertos procedimientos y algunas guías estimulantes. En Apple Computer se propusieron, en una ocasión, los siguientes lemas:

- **Es más divertido ser pirata que alistarse en la Marina.**
- **No discutir de diamante cuando los demás sólo tienen carbón.**
- **El premio es el descubrimiento.**
- **Cuando dos están de acuerdo en una cosa, uno sobra.**
- **Hay que crear los productos que nosotros mismos deseáramos.**

La creatividad y el cumplimiento de unos plazos no son excluyentes, por el contrario, se favorecen convenientemente. Otro tanto puede suceder con las exigencias de tipo presupuestario y con los riesgos que a todos los efectos tiene que ser medidos. Por último señalemos que convendrá tener siempre en cuenta que los creativos e innovadores, necesitan *reconocimiento, elogios y recompensas*.

***La creatividad y la innovación deben constituir
una forma de vida.***

9. Conmover para mover

El título está tomado de las palabras con que **SAN AGUSTÍN** advertía a sus hermanos religiosos para que la Oratoria Sagrada produjera todos sus efectos en la feligresía. Modernamente se dice lo mismo con unas cuantas palabras más: **“Las palabras y la lógica mueven a la reflexión, las emociones, mueven a la acción”**. Indudablemente el principio es el mismo y está en la base de nuestras posibilidades de lograr que la gente se mueva en la dirección deseada.

Conmover es la solución, pero ¿cómo lograrlo?. El tema tiene relación con lo que toda la vida sirvió para entretener a los pedagogos más dispuestos a encontrar

soluciones al fracaso escolar. Se partía siempre de analizar en profundidad las razones, por cierto que numerosas, por las que no respondían en sus estudios los alumnos calificados como “malos”. Así se avanzó de frustración en frustración, sin encontrar una salida que diera luz para descubrir los estímulos que pudieran movilizar tanta indolencia como desaliento.

Un buen día alguien decidió cambiar de táctica dejando de mirar a los alumnos fracasados de los que entendían saberlo todo, para ver qué es lo que hacían supuestamente los buenos alumnos. Se dieron con la novedad de que estos últimos eran buenos porque aplicaban una serie de técnicas que les ayudaban a ponerse en marcha para atender a cuanto se proponían. Estas técnicas y soportes podemos traducirlas al ambiente de trabajo sugiriendo lo siguiente:

1. **Señale un norte y deje ver el éxito que aguarda al final del trayecto.**
2. **Premiarse es lo mejor para “tener ganas” de hacer algo completo.**
3. **Al flaquear, recuerde: “una página más”.**
4. **Aplique a toda respuesta buena el inmediato refuerzo.**
5. **Deje ver a su gente que cree en ellos de verdad, en sus cualidades y futuro.**
6. **Dedique tiempo a formar y a relacionarse bien con sus colaboradores.**
7. **Critique para alentar y preceda la crítica con una alabanza.**
8. **Nunca se queje.**
9. **Si una queja es válida abórdela como problema y abóquese a resolverlo.**
10. **Recuerde que el optimismo es una ventaja y un placer que se adquiere.**

Por último téngase en cuenta practicar el **reconocimiento** en todas sus formas, desde las verbales a las materiales. El autor no olvida las palabras dispuestas en el portón de entrada del personal del Hotel Whyat de Cancún: **“Por esta puerta entra cada día, el mejor personal de hostelería de Cancún.”** ... Es una fórmula interesante de hacer las cosas y de haber comprendido la importancia del *reconocimiento*.