

Anexo 3 Equipos de Trabajo

Equipos de Trabajo, generación de sinergia creativa.

Cuando usar equipos de trabajo.

No todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo. Hay actividades que se organizan mejor en base al trabajo individual que al trabajo en equipo. Son trabajos que por su naturaleza no se prestan a dividirlos en distintos cometidos y asignarlos a un grupo de especialistas.

Cuando las actividades presentan mayor nivel de complejidad y difícilmente va a ser posible que una persona abarque y domine toda su problemática, se hace urgente constituir un equipo de trabajo formado por especialistas que cubran las áreas necesarias.

De esta manera, la condición principal para justificar la constitución de un equipo es cuando el trabajo a realizar es muy complejo e incluye a distintas especialidades.

Constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo, por ello debe haber una razón que lo justifique. Es un error recurrir al equipo de trabajo simplemente porque es la moda del momento en técnicas de dirección de empresas.

Por el contrario, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera o porque la costumbre en la empresa prefiere el trabajo individual.

Los equipos de trabajo pueden tener problemas de identidad dentro de la organización, ya que la funcionalidad del equipo puede ocasionar situaciones como:

- Las empresas están organizadas en niveles jerárquicos y con estructuras muy definidas, en tanto los equipos de trabajo rompen esos niveles y estructuras,
- En el equipo participan miembros de áreas diversas que reportan a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo líder.
- Los miembros del equipo tienen que compartir su presencia en el mismo con su trabajo habitual, lo que puede originar problemas de coordinación.
- En muchas empresas sigue prevaleciendo el trabajo individual, donde el equipo de trabajo no deja de ser algo novedoso en lo que no tienen experiencia y de lo que inicialmente desconfían.

El equipo debe desarrollar una buena comunicación con el resto de la empresa, integrarse en la misma y no quedar como un mundo aparte.

La introducción del equipo de trabajo en la empresa debe contar con un apoyo visible de los niveles superiores. Estos apoyos de los niveles superiores permiten que el resto de la plantilla se convenza de que hay que apoyarlos, que no pueden boicotear su labor.

Para evitar conflictos por malentendidos, la dirección debe fijar claramente el objetivo del equipo y su ámbito de actuación, para evitar que algún área funcional de la empresa se sienta invadida en sus competencias.

Formando equipos.

La puesta en marcha de un equipo de trabajo no consiste en reunir a un conjunto de personas y encomendarles una tarea. Es un proceso complejo que pasa por diferentes fases:

- Definir con claridad cuales van a ser sus objetivos y funciones. Obligatoriamente la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.
- Seleccionar a sus miembros, en función de objetivos y funciones, reunir a personas con capacidades y experiencia suficiente para aportar los valores necesarios para lograr el cometido.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

Normalmente los equipos pasan por diversas etapas que señalan su evolución como entidades sociales:

- Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten entusiasmados ante los retos y objetivos que se les ha encomendado; se conocen poco, las relaciones son cordiales y hay buena disposición para evitar conflictos.
- Tropezones: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.
- Acoplamiento: los miembros aceptan que están obligados a entenderse si quieren obtener los resultados encomendados, lo que les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los resultados parciales empiezan a aparecer, lo que permite recuperar el optimismo.
- Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en su fase más productiva.
- Agotamiento: los objetivos se han logrado y la razón de la existencia del equipo empieza a desvanecerse. Se reducen las actividades y en consecuencia el rendimiento decae y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir evaluando la liquidación del equipo o la asignación de nuevos objetivos para retomar la fase de Inicio.

Un equipo que aprovecha su etapa Inicial para sustentar un buen funcionamiento tiene muchas probabilidades llegar al Agotamiento con solidez para retomar exitosamente nuevos objetivos.

Por el contrario, un equipo desde el Inicio enfrenta problemas y tensiones es muy posible que no supere la etapa de los Tropezones y no llegue a Acoplarse para ser productivo.

El jefe.

Un personaje que no puede faltar en ningún equipo es el jefe, al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director.

El jefe debe contar con una serie de cualidades para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

- **Justo:** que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones y promueva el trato igualitario para todos.
- **Trabajador:** que haga valer su autoridad con su ejemplo: no exigir nada que él mismo no este dispuesto a hacer.
- **Exigente:** que busque obtener lo mejor de cada colaborador y sepa reconocer el esfuerzo y la entrega.
- **Comprensivo:** con la dimensión para ser tolerante y paciente ante el fallo del colaborador.
- **Respetuosa:** que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
- **Responsable:** que se preocupe por el bienestar de su gente, que sepa asumir las consecuencias de sus errores y los del equipo en general. Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente.
- **Organizador:** para conseguir que el equipo funcione y cumpla en tiempo y forma con sus metas.

Las principales funciones del jefe del equipo son:

- Organizar el equipo, asignar tareas, establecer normas de funcionamiento y coordinar los procesos internos.
- Procurar los recursos necesarios para realizar su labor, (técnicos, materiales, humanos, etc.).
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos y plazos del proyecto, verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas.
- Centralizar la relación del equipo con el resto de la empresa, especialmente con los niveles superiores.

Los colaboradores

El jefe es indispensable para el equipo, pero sería impensable un equipo sin colaboradores. A continuación, algunas de características que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el jefe de equipo debe tratar de desarrollar y potenciar:

- Espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo y anteponer el interés del equipo.
- Colaborador: dispuesto a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades para ofrecer su apoyo.
- Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato educado, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.
- Buen carácter: que resulte fácil trabajar con él, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.
- Leal: con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.
- Responsable: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.
- Trabajador: dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse evadir responsabilidades para que el trabajo recaiga en otra persona.
- Inconformista: busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

La comunicación.

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un gran nivel de comunicación dentro del mismo.

El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros. La comunicación debe darse en todas las direcciones:

- De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).
- De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).
- Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Es responsabilidad del jefe conseguir desde el principio un buen nivel de comunicación en el equipo.

Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un

principio falla la comunicación es casi seguro que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe.

- Si éste es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.
- Si por el contrario, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. es seguro que en el equipo se va a imponer el mismo patrón de conducta.

La cohesión.

La cohesión del equipo se refiere al grado de identificación entre sus miembros, los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros que fomenta el sentimiento de equipo: sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo y antepone sus intereses a los de la colectividad.

La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

- De su propia composición: si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde impera el individualismo, formado por gente de difícil convivencia
- De su tamaño: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más exacto posible.
- Del carisma del líder: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores tendrá ya buena parte del camino recorrido.
- Del objetivo a lograr: si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salirse a la menor oportunidad.
- Del ambiente de trabajo: si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades: el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión puede aumentar o se puede ver dañada.

- Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran,

tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

- Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, se desatan críticas internas hacia el o los responsables, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

La respuesta del equipo dependerá en gran medida de la actitud que adopte su jefe: cerrar filas o buscar responsables.