
CAPITULO 4

4.1 ¿Cómo trabajar en Equipo?

Introducción

Casi todas las personas desean ser eficaces en sus trabajos y verse reconocidas por sus jefes y compañeros como buenos profesionales. Esta motivación existe y, sin embargo, raras veces puede desarrollarse de manera plena. Quejas comunes son:

"El jefe no tiene consideración de mis ideas"

"Los compañeros de trabajo sólo piensan en sus propios intereses"

"Estamos desorganizados"

Algunas ideas que debemos de tener en cuenta son:

- ✓ Hacer equipo es comunicarse con cada persona.
- ✓ Sólo se comunica con cada persona cuando nos interesamos por conocerla y compartir información, esfuerzos, éxitos e ilusiones.
- ✓ Hay maneras de conducirse y maneras de jugar dentro del equipo que son muy perjudiciales.
- ✓ A pesar de los contratiempos, por los que inevitablemente transcurre la vida de todo equipó, usted puede mantener una actitud positiva que le reportará a la larga muchos beneficios.
- ✓ Usted puede aprender algunas habilidades concretas que por lo general ayudan a cohesionar a los equipos de alto rendimiento.

4.2 Equipos de Alto Rendimiento

Equipos de Alto Rendimiento

Como seres humanos que somos, necesitamos ser reconocidos por los demás, sentirnos útiles y apreciados. Por eso es una suerte poder trabajar en equipo, porque además de ganarnos el pan tenemos la oportunidad de enriquecernos como personas. ¿Hay algo más importante que disfrutar mientras trabajamos? Posiblemente estas horas representan el 60% de nuestro tiempo diurno, de nuestras vidas. Por consiguiente crear un ambiente de trabajo idóneo es imprescindible para lograr cotas satisfactorias de productividad de un equipo, pero también para ser algo más felices.

Hay una relación proporcional entre la productividad de un equipo y el confort de cada uno de los miembros que lo integran.

Un equipo de alto rendimiento lo definimos como aquel capaz de optimizar los recursos de los que dispone (materiales y humanos) para producir bienes o servicios por encima de la media producidos por equipos similares. Un equipo de alto rendimiento pocas veces sabe que lo es. Podemos basarnos en varios criterios para afirmar que un equipo está situado en la franja de alto rendimiento:

- ✓ Da respuesta a los requerimientos de productividad con menores recursos humanos o materiales que otros equipos similares.
- ✓ El motor del grupo es la mayoría de sus miembros: apenas hay personas gravitando en la periferia, o claramente rechazadas por su falta de calidad técnica y humana.
- ✓ El equipo mejora los procedimientos existentes a fin de obtener los mismos resultados con menos esfuerzo.
- ✓ También se caracteriza por inventar nuevos procedimientos, en un proceso de cambio permanente. Adquiere por tanto la rutina de la innovación.

Buenos profesionales hacen buenos equipos pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. Probablemente está trabajando en un equipo, su equipo tiene tres aspectos clave que lo describen:

1. El momento que vive el equipo: ¿Es un equipo animado, con ganas de avanzar, con nuevos proyectos y alta creatividad? O por el contrario, ¿Se encuentra en regresión?
2. La dinámica interna del equipo: ¿Es un equipo que acaba de empezar o por el contrario se encuentra en su madurez? ¿Los papeles están bien repartidos?
3. La orientación básica del equipo: ¿Se orienta el equipo hacia el logro de beneficios personales, o más bien hacia la obtención de productos o servicios?

4.3 Momentos en los que puede encontrarse un equipo

Examinemos sucesivamente los tres aspectos empezando por el momento en que se encuentra su equipo:

Equipo en Expansión

El equipo en expansión tiene muchos requerimientos externos y suficientes medios para hacerles frente. Los miembros que lo componen se cohesionan por necesidad, por simple supervivencia, pues de lo contrario no serían capaces de estar a la altura de las circunstancias. Por lo general las personas están ilusionadas por la expectativa de beneficios pero. ¿Qué ocurre cuando esta expectativa no existe? En tales casos su motivación sobre el miedo a la autoridad (y/o al despido), porque deseen mantener o adquirir prestigio, o porque piensen que su esfuerzo será recompensado en un futuro.

Los equipos en expansión pueden percibirse como equipos que apenas tienen tiempo para el trato interpersonal. Se vive en el límite del agobio. El líder del grupo aprende a delegar casi por fuerza y los diferentes miembros pueden desarrollar sus capacidades con un amplio margen de maniobra y creatividad. Esto es una ventaja pero también un inconveniente, pues bastantes veces lleva a descoordinar actividades, cuando no a duplicar esfuerzos. Un equipo no puede permanecer indefinidamente en expansión sin que se establezca un equilibrio entre esfuerzo y premio.

Equipo en Regresión

El equipo en regresión puede serlo porque sus capacidades exceden a las demandas o porque se ve incapaz de afrontar dichas demandas. En el primer caso estaríamos frente a un equipo donde se necesita redimensionar la plantilla. El equipo en regresión es un equipo desmoralizado, donde la productividad deja de ser el norte de su preocupación, los miembros más creativos y activos son mirados con recelo.

Equipo en Pugna

Un equipo en pugna puede estar peleado por muchos y variados motivos, pero casi siempre porque hay un desequilibrio entre:

- ✓ Lo que se da (es decir trabajo) o puede darse (por ejemplo: Creatividad), y lo que se recibe (en general: Salario) o podemos repartirnos (por ejemplo: Prestigio)
- ✓ Los de arriba y el de abajo, eso es, los que mandan y los que obedecen, no se entienden.
- ✓ Los de la derecha y los de la izquierda, no se entienden.

Equipo Estable

Al cabo de unos años casi todo equipo llega a estabilizar su situación. Algunos funcionan solos: Las tareas son tan claras, las demandas tan regulares y el sistema de retribución e incentivos tan ajustado, que asemejan un reloj perfectamente calibrado. Cuando hay que trabajar más todo el mundo sabe cuál es su papel, qué se espera de él o ella, y el beneficio que recibirá por el sobreesfuerzo.

4.4 Las etapas vitales de un equipo

Las Etapas Vitales de un Equipo

Los equipos atraviesan por diferentes fases que condicionan en gran medida su cohesión y rendimiento. Podemos distinguir una situación de partida.

La mejor de las situaciones de partida posibles sería cuando:

- ✓ Estamos en presencia de una actividad monótona, rutinaria y anónima, donde el valor añadido de las decisiones individuales es casi nulo.
- ✓ La composición del equipo va cambiando sin ningún criterio de idoneidad y sin que el equipo o su responsable tengan poder de decisión alguno.
- ✓ No hay sanciones: ni positivas ni negativas, como tampoco un beneficio económico relacionado con la productividad.

Bien, este equipo empieza a andar: estamos en la infancia del equipo. Los equipos jóvenes (entendiendo por joven no la edad cronológica de sus miembros, sino el tiempo de contacto entre las diferentes personas) deberán esforzarse para transitar de un mero grupo a un equipo. Lograr ser equipo es una tarea que requiere esfuerzo voluntarioso y consciente, esfuerzo destinado a superar los siguientes retos:

-
- ✓ Establecer lazos interpersonales de cooperación, afecto y jerarquía.
 - ✓ Progresar en la fijación de objetivos y metas.
 - ✓ Tomar decisiones, aceptarlas y ponerlas en práctica de manera consecuente.
 - ✓ Percatarse de los procesos que están llevando a cabo, analizarlos, decidir quién o quines son los responsables de dichos procesos y delegarles la confianza del equipo para que ejecuten dichos procesos.

La persona que atiende las llamadas es propietaria del proceso: atención telefónica de los clientes. Pero esta persona se verá motivada no sólo porque se le reconozca responsable de este proceso, sino porque participa de un Ethos (Esfuerzo y Filosofía de un Equipo de Alto Rendimiento) colectivo caracterizado por el esfuerzo y el orgullo de sentirse parte de un buen equipo.

El Ethos colectivo puede construirse a partir del egoísmo o la solidaridad:

- ✓ A partir del egoísmo cuando se estimula la ganancia y la competitividad entre los miembros.
- ✓ A partir de la solidaridad cuando se estimulan los incentivos grupales, las ganancias y el prestigio sobre nudos por el conjunto del equipo.

Las agendas ocultas pueden dar lugar a:

- ✓ Luchas por el liderazgo de la organización.
- ✓ Envidias entre compañeros.
- ✓ Resistencia a la tarea, o a cambiar algún procedimiento.
- ✓ Rumores para menoscabar la cohesión del equipo.

¿Qué podemos hacer cuando somos víctimas de las agendas ocultas?

- ✓ **IGNORARLAS** si sus efectos son limitados o afectan a una pequeña parte del equipo, y en todo, caso cuando prevemos que van a tener una vida forzosamente breve.
- ✓ **COMBATE SILENCIOSO**, basando el contraataque en las relaciones interpersonales que aíslan al componente del equipo protagonista de la agenda.
- ✓ **RACIONALIZAR LA SITUACIÓN**, apelando al sentido de madurez del equipo para no dejarse influir por emociones negativas de una parte de sus miembros, pero siempre con alusiones impersonales a las agendas ocultas.
- ✓ **CARTAS BOCA ARRIBA**, eso es, desvelar públicamente las operaciones de acoso y derribo. Esta estrategia debe reservarse para momentos de clara superioridad, y tiene la desventaja de herir el amor propio de quien va a perder.

Usted no trabaja con personas intrínsecamente buenas o malas: las personas y las relaciones intra equipo no nacen, se hacen a cada momento. Y por ello la primera condición para lograr equipos de alto rendimiento es ajustar sus análisis a las causas primarias, secundarias y terciarias que están en la base de las dificultades y conflictos.

¿En qué consiste realizar análisis de causas primarias, secundarias y terciarias?

- ✓ Una causa primordial: una persona que en concreto llega tarde al trabajo o no se esfuerza o se pelea.. y que actúa así motivada por sus "razones" o "intereses".
- ✓ Una causa secundaria u organizativa: no hay relojes que controlen las entradas y salidas de los empleados, hay una escasa intervención en los conflictos que surgen entre los trabajadores, no se producen entrevistas de rendimiento.
- ✓ Una causa terciaria o de diseño: un sistema o varios sistemas no funcionan adecuadamente. Por ejemplo: no hay sistema de incentivación sobre el rendimiento o este sistema tiene serios errores de concepción.

No basta considerar la valía de una persona en abstracto, debemos verificarla en y para ese equipo en concreto. Un equipo de alto rendimiento empieza en la fase de selección, el mismo proceso de selección debe explicar a los candidatos el tipo de esfuerzo que se le pide, el tipo de ambiente laboral por el que están apostando. Un buen proceso de selección es el mejor curso preparatorio para entrar en el Ethos.

Vamos ahora a ver los diferentes papeles que podemos encontrar dentro de un equipo:

- ✓ **PAPEL CONDUCTOR:** Le interesa la estrategia, el camino a llegar, fija metas, modera las reuniones, discusiones. Evita las rencillas personales, se compromete, anima el grupo. "Todos somos responsables".
- ✓ **PAPEL ORIENTADO A LA TAREA:** Técnico en procesos, espíritu práctico, va al grano, "Lo importante son los resultados", aunque te encuentres mal, ante todo eres profesional, menos filosofía y más cosas concretas.
- ✓ **PAPEL ORIENTADO A COHESIONAR:** Anima las reuniones, proporciona caricias a la gente, armoniza grupos e intenta que todo mundo participe, organiza eventos sociales, se solidariza con los débiles del grupo.
- ✓ **PAPEL ORIENTADO A LAS AGENDAS OCULTAS:** Estos No pueden funcionar, otras personas lo harían mejor, Esta empresa es un desastre, los jefes son los jefes y están para fastidiarnos.

Los equipos de alto rendimiento necesitan un equilibrio entre los papeles de tarea y papeles de cohesión. En general resulta más difícil encontrar personas que sepan cohesionar que personas orientadas a tareas. Hay muchas personas capaces de trabajar duro, pero muy pocas capacitadas para hacer su entorno agradable.

En cuanto al papel del conductor, se espera de él que sea el más esforzado y mejor técnico. Los equipos de alto rendimiento deben mantener un sabio equilibrio entre su rendimiento y las tareas de cohesión interna. No deben olvidar que su razón de ser es la tarea, pero tampoco que su éxito está en el clima interior que se crea.

Un equipo de alto rendimiento sólo llega a serlo cuando cualquiera de sus miembros es capaz de un gesto de generosidad hacia otro compañero sin esperar nada a cambio. La cohesión de un equipo se basa en el aprecio y alguien del equipo tiene que empezar a hacer gestos de generosidad y aprecio para que se difundan como una mancha de aceite.