



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales

"El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo.." - Margerison

"No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos". - Magic Jonson.

El trabajo en equipo, no siempre es la "panacea" para las mejores decisiones. Las conclusiones de esos trabajos no pueden ignorarse, pero tampoco pueden ignorarse los aportes que han hecho diferentes especialistas al estudio de este tema, en las últimas dos décadas.

De un análisis de bibliografía relevante sobre el tema se pueden identificar cuatro direcciones en las que se han producido aportes en el estudio de este tema en las últimas dos décadas y que son:

- Técnicas para el trabajo en equipo.
- Comportamientos, o atributos, de equipos de alto rendimiento.
- Proceso y etapas en la formación de equipos.
- Roles en los equipos.

Antes de comentar estos aportes es necesario detenerse, aunque sea brevemente, en un problema semántico.

Grupos y equipos

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el "trabajo en equipo" se presentan en el tema "Grupos y Comités" que Stoner, (1996) define como *"dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común"*. En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2004) se define un equipo como *"Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables"*.

Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que *"un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado"* mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

No obstante, no hay diferencias esenciales entre el proceso de formación y desarrollo y las técnicas para el trabajo en ambos. Los procesos y técnicas que se proponen son aplicables a cualesquiera de los dos tipos de agrupación. En lo adelante utilizaremos ambos términos en forma indistinta, asumiendo, convencionalmente, que los aportes se refieren a cualesquiera de las dos formas de agrupación de los individuos en las organizaciones.

Técnicas para el trabajo en grupos (equipos)

En lo referido a las técnicas para el trabajo en grupos (equipos) lo más relevante ha sido su identificación con los tipos de actividades que se desarrollan en el trabajo en grupos (equipos) y que son:

- *Para la generación de ideas.* Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas (brainstorming), escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones), el método Delphi, Phillips 66, el anti-éxito. Se pueden adicionar los "Métodos para aprender a pensar", propuestos por Edward de Bono, creador de la teoría del "Pensamiento Lateral", que incluyen: el análisis P-N-I (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar Todos los Factores), CyS (Consecuencias y Secuelas), Pb (Prioridades básicas), OPV (Oros Puntos de Vista), entre otras.
- *Para el logro de consenso.* Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales), comparaciones apareadas, entre otras.
- *Para analizar y reflejar los datos.* Se proponen: el esquema "causa-efecto" (o espina de pescado de Ishikawa, el especialista japonés que la propuso para analizar los problemas de calidad), análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.
- *Para la planeación de las acciones.* Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt y el Diagrama PERT (o Ruta Crítica).

Estas técnicas se utilizan en los procesos de solución de problemas en grupos, que transitan generalmente por las siguientes etapas: 1-Selección del problema, 2-Análisis del problema (causas probables), 3-Generación de soluciones potenciales, 4-Selección de criterios para evaluar las soluciones potenciales, 5-Planificación y aplicación de la solución y 6-Evaluación de la solución.

Comportamientos o atributos de equipos de alto rendimiento.

Este aspecto ha ocupado la atención de diferentes especialistas en los últimos años. Algunos presentan propuestas que parten de sistematizar sus experiencias y observaciones como consultores. Este es el caso de Schein, que propone, entre los comportamientos que propician mejores desempeños en un equipo los siguientes: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras.

Entre los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo y que, por tanto, deben evitarse Schein señala: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros.

Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan Buchloz y Roth, de la Wilson Learning Corp, en el libro "Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa" (Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran "Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento" presentando los siguientes:

- *Liderazgo participativo*, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- *Responsabilidad compartida*, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- *Comunidad de propósito*, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- *Buena comunicación*, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- *La mira en el futuro*, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- *Concentración en la tarea*, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- *Talentos creativos*, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- *Respuesta rápida*, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Proceso y etapas en la formación de equipos

Según Koontz-Weirich (2004) "*No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones..*".

Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz y Roth, plantean "*Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio*". Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes:

- *Fase 1-Reclutamiento de los individuos.* Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una "acumulación de personas". Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.
- *Fase 2-Grupos.* En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.
- *Fase 3-Equipo.* La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Para Robbins (1996) "Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son":

1. *Formación*. Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están "probando" para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables. Esta etapa concluye cuando los miembros han comenzado a pensar de sí mismos como parte del grupo.
2. *Confusión*. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá una jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.
3. *Normalización*. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este asimiló un "juego común" de expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto, es decir, "las reglas del juego" dentro del equipo.
4. *Desempeño*. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta es la última etapa de su desarrollo.
5. *Disolución*. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Drexler y Sibbet, que durante años han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y miembros de equipos para mejorar su desempeño, en su "Guía para las Mejores Prácticas del Equipo" (1992) transitan por siete etapas en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

1. *Orientación*. ¿Por qué estoy aquí?.
2. *Creando confianza*. ¿Quién es usted?.
3. *Aclaración de metas/roles*. ¿Qué estamos haciendo?.
4. *Compromiso*. ¿Cómo lo haremos?.
5. *Operacionalización*. ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?.
6. *Alto desempeño*. Hurra. (logro de los objetivos).
7. *Renovación*. ¿Por qué y cómo continuar?.

Los roles en un equipo.

Uno de los aportes más importantes en el estudio del funcionamiento de los grupos y equipos en las organizaciones en los últimos años es el descubrimiento de los roles que, de manera espontánea, cumplen los miembros de un equipo. El trabajo más relevante es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin en los años setenta, difundido a inicios de los ochenta y que analizan ampliamente diferentes especialistas (Cox, Solucione ese Problema, Deusto, 1995).

Las investigaciones de Belbin en el Management College de Henley revelaron que todos los miembros de un equipo directivo desempeñan un rol doble. Por una parte, está el rol funcional que la persona desempeña como miembro del equipo: director de ventas, jefe de producción, contador, financiero, o cualquier otro. Pero, precisa Belbin, *"el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza"*.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos. De sus investigaciones sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, Belbin identificó ocho roles que pueden resumirse en lo siguiente:

1. *Coordinador*. Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.
2. *Impulsor*. Está lleno de energía, "empuja" a los demás para avanzar en el trabajo.
3. *Creador*. La persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales.
4. *Evaluador*. Analiza las ideas presentadas, valora sus pro y sus contra, proporciona instrumentos de análisis.
5. *Realizador*. Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.
6. *Investigador*. El que aporta ideas del "exterior" de la organización, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el "creador" pero, a diferencia de este, no aporta ideas originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas.
7. *Comunicador*. El más sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros.. Su instinto lo lleva a crear ideas en los demás, sirve de "puente" en el manejo de conflictos.
8. *Rematador*. Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto.

En las investigaciones de Belbin, los equipos con desempeños más relevantes fueron los que tenían un balance relativo de los diferentes roles. La ausencia de roles como "creador" o "investigador" puede propiciar el logro de consenso más rápido, pero menor riqueza de ideas. La ausencia de "impulsores" puede generar inercia en el equipo; la de "realizador" o "rematador" puede hacer más difícil la concreción y puesta en práctica de las ideas.

Estos resultados los hemos validado en procesos de consultoría en los que utilizamos diferentes dinámicas grupales. Cuando analizamos la integración de los grupos que llegan a resultados "más rápidos" se verifica la ausencia de roles que estimulen la generación de ideas; cuando, por el contrario, se demoran mucho, faltan "rematadores" o "coordinadores". En los casos en que resulta necesario garantizar la mayor efectividad de las dinámicas grupales desde los primeros momentos, antes de constituir los equipos de trabajo aplicamos el "Test de Belbin" a todo el grupo y, a partir de sus resultados, integramos los equipos procurando el mayor equilibrio posible entre los roles de sus integrantes.

Resumen y conclusiones:

1. El estudio sobre la formación y funcionamiento de equipos de trabajo viene ocupando la atención de diferentes especialistas en las últimas dos décadas, lo que se justifica por el importante papel que pueden jugar estos en la mayor efectividad del desempeño de las organizaciones.
2. Los aportes principales en el estudio de este tema en los últimos años se pueden identificar en cuatro direcciones: técnicas para el trabajo en grupos (equipos), identificación de atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento, etapas de la formación de equipos, y los roles en el equipo.
3. En las "técnicas para el trabajo en equipo" lo más interesante es su identificación con los tipos de actividades que hacen los grupos (equipos) como son: generación de ideas, logro de consenso, valoración de ideas, presentación de resultados y planeación de las acciones.
4. Entre los atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento los especialistas han identificado: liderazgo participativo, responsabilidad compartida, comunidad de propósitos, visión de futuro, buena comunicación, concentración en la tarea y respuesta rápida, entre otros.
5. Sobre el proceso y etapas en la formación de equipos hay diversidad de propuestas, unos especialistas proponen tres etapas: reclutamiento, grupos, y equipos, mientras otros plantean siete etapas como: orientación, creación de confianza, aclaración de metas y roles, compromiso, operacionalización, alto desempeño y renovación.
6. La revelación de "roles en el equipo" es de los aportes más interesantes que se han hecho sobre este tema. El trabajo principal identifica ocho roles: coordinador, impulsor, creador, evaluador, realizador, investigador, comunicador, y rematador. Según este enfoque, la efectividad del trabajo de un equipo depende, en medida importante, del equilibrio que exista de estos roles en la integración del equipo.

AUTOR: Alexis Codina

FUENTE: degerencia.com