

CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

DEFINICION DE LA PALABRA EQUIPO

La palabra equipo deriva del frances équiper, y éste del antiguo vocablo escandinavo skipa, que a su vez deriva de skip (barco) y significa equipar un barco. Por derivación, equipo paso a significar todos los pertrechos necesarios para realizar un viaje....., grupo de personas que se necesitan entre si para lograr un resultado; es decir, personas que se embarcan juntas en una tarea.

La visión de ser equipo se encuentra arraigada al origen de la humanidad. Porque ya no es extraño encontrar que la naturaleza y el universo trabajan en conjunto la gran mayoría de procesos que hacen posible la vida. Al decir, la naturaleza se ha valido de la simbiosis a través de seres simples especializados, los cuales a su vez han establecido alianzas y pactos (equipos) para crear superestructuras cada vez más generales y más complejas. Aquí cabe anotar que el principio de la vida es la asociación, en todas sus expresiones. "Todos somos uno".

ROLES QUE SE PRESENTAN EN LOS EQUIPO DE TRABAJO

Los participantes se van apropiando de diferentes roles, ya sea porque el equipo o el coordinador los ha asignado, o porque hacen parte de sus características personales. Estos roles pueden ser:

Roles de construcción: líder, presidente, coordinador de comité

- El que coordina
- El que toma la iniciativa
- El que aporta ideas y facilita la estructuración del trabajo

Roles de conservación: expresa sentimientos y retroalimenta permanentemente el trabajo de manera positiva. Cuando se presenta una situación crítica, lo hace de forma adecuada y propositiva.

- El conciliador, quien contribuye a tratar los conflictos y las resistencias en el equipo
- El de humor inofensivo, quien con sus bromas ayuda a crear un clima agradable y permite que el equipo se relaje.

Roles obstaculizadores: son personas que con su actitud no permiten o retrasan el logro de los objetivos.

- El agresivo, está atacando los compañeros o el trabajo permanentemente.
- El dominante o sabelotodo, quien siempre desea que se haga lo que el propone y en la forma en cómo él lo plantea, sin dar cabida a las ideas y aportes de los demás compañeros.
- El payaso, es quien no respeta a los compañeros ni los momentos de trabajo, por estar haciendo bromas permanentemente.

ETAPAS DE LA VIDA DE UN EQUIPO

- ✓ **Formación:** hay una búsqueda entre los participantes de orientación y definición de reglas de trabajo. Se empiezan a establecer roles y relaciones entre las personas. Es una etapa de prueba que conduce al establecimiento de relaciones de dependencia y de confianza hacia los líderes y demás miembros del equipo.
- ✓ **Tormenta:** se determinan roles y funciones, empiezan a presentarse polarización de ideas, resistencias y dificultades para llegar a consensos y reacciones muy fuertes que, en algunas ocasiones provocan enfrentamientos y/o retiros de las personas.
- ✓ **Regulación:** En esta etapa ya el equipo ha logrado manejar sus relaciones y hay sentido de pertenencia, lo que facilita el establecimiento de reglas, distribución de roles y responsabilidades. Encuentran un norte o una visión compartida.

Paso 1. Creación de equipos de trabajo

- ✓ **Realización:** la estructura o distribución de roles se hace funcional, flexible para facilitar el trabajo interno y de proyección. Ya los participantes cumplen con las tareas, dado que tienen un alto nivel de responsabilidad.

Estas etapas no se dan consecutivamente, el tiempo de duración está supeditada al tipo de objetivo que se plantea el equipo y las personas que lo conforman, de los factores externos que pueden facilitar u obstaculizar el proceso y de quien lo está liderando o impulsando.

EQUIPOS DE TRABAJO Y LIDERAZGO COMPARTIDO

Cuando se habla de la necesidad de conformar equipos efectivos, es indispensable que esto se haga a partir de una reflexión también del ejercicio del liderazgo. Pues los equipos llevan sobre sus hombros la responsabilidad de ejercer junto al líder el ejercicio democrático y participativo de poder, es decir, ejercer un liderazgo compartido.

Para hablar de LIDERAZGO COMPARTIDO es necesario que tengamos en cuenta las condiciones en que se realiza la labor de los equipos de trabajo, al interior de las organizaciones.

El ejercicio del liderazgo implica el óptimo desempeño personal, sin embargo el liderazgo en condiciones organizativas implica un rol de activa participación en varias áreas, como:

1. Liderazgo y valores
2. Hábitos para alcanzar la efectividad
3. Función de los líderes en la formación de equipos efectivos

1. LIDERAZGO Y VALORES:

El liderazgo efectivo se vale de una eficaz comunicación. La ética comunicativa dice que entre el líder y sus colaboradores, deben de fundamentarse tres importantes momentos:

La comunicación, la cual se desarrolla mediante el dialogo

El consenso o la reflexión,

La legitimación, momentos estos últimos dónde se revelan los valores.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia. En esta definición se resaltan los aspectos morales y de la influencia ejercida mediante la comunicación.

Existen tres etapas en la evolución del liderazgo en el ámbito organizacional y personal. Cada etapa constituye un paso ascendente en el proceso de transformación de directivo a líder.

Etapas 1. Liderazgo Natural. (Prevalece el carácter directivo)

Esta etapa tiene entre sus principales aspectos, que el líder da prioridad a sus intereses personales y estos coinciden con los de la organización (unidad de acción), centraliza las decisiones (coherencia de esfuerzos, grupo no maduro) y actúa intuitivamente (inicialmente resultados rápidos y satisfactorios). La organización es personalizada (basada en capacidades específicas de colaboradores, es difícil una sustitución). La comunicación es descendente (inicialmente efectiva, luego incomunicación) y el control se realiza por inspección personal (limitado por el desconocimiento del líder sobre el procedimiento de algunas actividades).

Paso 1. Creación de equipos de trabajo

Etapa 2. De transformación.

Los miembros del equipo conocen el trabajo y han asimilado los objetivos de la organización (madurez). Se dispone de información básica para planificar y controlar el trabajo y el líder puede delegar funciones y autoridad decisoria, ejerciendo el control necesario. De no ser así, aparece la insatisfacción del personal, prolifera en la organización estructuras muy complejas, la comunicación es lenta y poco flexible. La burocratización es exagerada y proliferan las reglas, todo se consulta.

Etapa 3. Gerencia Profesional

Esta etapa da prioridad a los intereses del grupo, hay coincidencia entre los objetivos individuales y los de la institución. El líder, se ocupa fundamentalmente de las tareas gerenciales, planifica, organiza, dirige y controla sobre aquellas tareas técnicas, no hace el trabajo de los subalternos, descentraliza la autoridad e identifica cuáles decisiones o funciones puede delegar. Mantiene una organización racional agrupando el trabajo de forma coherente y lo asigna según preferencias. El flujo de la comunicación se realiza en todos los sentidos. Se controla por excepción, fijando estándares de rendimiento al grupo, que puede tomar decisiones, es decir, máximo control con mínimo esfuerzo.

Estas etapas muestran que si bien un líder no se "produce" existen diferentes momentos, comportamientos o actitudes que lo caracterizan, destacan y lo diferencian de un directivo. Son ellos, la interacción con el colectivo, el trabajo en equipo, visión fija en el logro y la coincidencia de objetivos e intereses particulares (individuales) y generales (instituciones y sociedad).

Valores Institucionales o compartidos.

Los valores compartidos son convicciones o creencias estables en el tiempo. Compartir lo que se quiere alcanzar es lograr el compromiso de todos. Se trata de que los Valores se vean reflejados en la Misión, y sea el fundamento para el logro de la Visión.

Los líderes más notables confirman que su éxito se ha basado en los valores que han profesado y procurado infundir a todos en su organización, independientemente de que dichos valores estén definidos o no corporativamente junto a la misión y a la visión. El papel de los valores en la dirección de una institución es definitivo).

Es importante demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para la organización, para la persona y para el medio social.

Para convertir los valores en una ventaja de la institución hace falta, entre otras cosas: Propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad.

Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura basada en valores. No basta con tenerlos definidos o fijarlos en los murales. Es indispensable verlos convertidos en hábitos operativos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva.

Es oportuno señalar que para consolidar y revelar valores institucionales, el líder y sus colaboradores deben concebir a su organización como un sistema orgánico y vivo, relacionado con su entorno, manteniendo su identidad, con su estructura y sus movimientos en la forma que adopte su función organizadora.

Paso 1. Creación de equipos de trabajo

Esta razón conduce a que para cada institución, se manifiesten valores propios, condicionados por factores internos y externos, consolidados por el nivel de participación, la pertinencia y el compromiso de directivos y colaboradores en su formulación, expresándose en las actitudes y comportamiento que se asume para cumplir con la finalidad de la organización, teniendo como principal fortaleza individual y colectiva precisamente los propios valores.

Los valores pues, sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Son accesibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar multiplicadores de valores en toda la organización.

Cuando en una organización se promueven valores en todos los niveles y actividades, se incorporan los valores como foco de la actividad directiva, y se centra el desarrollo humano de su gente en lograr que vivan y practiquen los valores en el día a día, se configura lo que se denomina actualmente como Gerencia Por Valores (GPV), una filosofía de la dirección que viene tomando fuerza en esta década y es asumida por los más importantes líderes.

2. HÁBITOS PARA ALCANZAR LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Lo mejor que podemos hacer cuando queremos iniciar procesos de renovación es invertir tiempo para mejorarnos a nosotros mismos, como personas y como gerentes y este cambio personal se logra cuando cambiamos nuestros hábitos.

Un hábito es la conjunción de 3 componentes, EL CONOCIMIENTO, LA HABILIDAD Y LA ACTITUD. Para convertir un comportamiento en hábito es necesario que se unan los 3 componentes

***Conocimiento:** indica qué hacer y por qué

***Habilidad:** enseña a hacer las cosas

***Actitud:** es la motivación, las ganas de hacer las cosas

La efectividad en todas las áreas de la vida se observa claramente cuando existe equilibrio entre ***Producción*** y la ***Capacidad para Producir***. Este principio se ilustra mejor con la fábula de "la gallina de los huevos de oro", en la cual el granjero, en su afán codicioso por hacerse más rico en el menor tiempo posible, decide matar a la gallina para tener todos los huevos a la vez, sin esperar día a día que la gallina los ponga, pero cuando la abre se da cuenta que no hay huevos, desaprovechando así la oportunidad de obtener el mayor beneficio.

Podemos decir entonces que para ser realmente efectivo se necesita de los huevos (ósea la Producción) y de la gallina que los produce (es decir la Capacidad para Producir).

Recomendaciones para ser más efectivos desde el mejoramiento personal:

1. Ser proactivo

La proactividad se basa en guiarnos por nuestros valores, en no entregar a otros el control sobre nuestras decisiones y en trabajar continuamente en nuestro desarrollo buscando influenciar a quienes se encuentran en nuestro entorno cercano.

2. Empezar con el final en la mente

Si empezamos cada día de nuestras vidas sabiendo lo que queremos hacer y hacia dónde nos dirigimos, seguro que llegaremos al liderazgo personal.

Para desarrollar este hábito existe una herramienta fundamental ***la misión personal***, que es una declaración basada en nuestros principios y valores, de manera que nos permita tomar decisiones derivadas de ellos.

Paso 1. Creación de equipos de trabajo

3. Tener claras las prioridades

Casi toda la gente está en la búsqueda de organizar el tiempo, pero casi nadie se preocupa por organizar sus prioridades, lo cual resulta siempre más efectivo. La cuestión es que para ser realmente efectivo, se debe poner lo verdaderamente importante por encima de lo urgente, ya que lo urgente sólo es importante para otros.

4. Pensar en que "todos ganamos"

La cultura en la que vivimos está enmarcada en el concepto de yo gano-tu pierdes. En la cabeza tenemos instalado el chip de la competencia en lugar del chip de la colaboración. Para ser realmente efectivos debemos pensar GANAR/GANAR en todas nuestras relaciones interpersonales, "**hay suficiente para todos**".

5. Antes que buscar ser comprendido, comprender

El quinto hábito consiste en aprender a escuchar, en entender a los demás desde su propia perspectiva, si logramos desarrollar este hábito podremos no sólo evitar problemas interpersonales, sino adelantar con más agilidad los procesos con soluciones GANAR/GANAR.

6. Sinergizar: el todo es más que la suma de sus partes

Eso significa la sinergia. La creación de este hábito requiere del trabajo en equipo, el cual, cuando se basa en la confianza y en los principios, genera creatividad, innovación y efectividad.

7. Dar mantenimiento a varias áreas

El desarrollo de este hábito se da cuando somos capaces de hacer mantenimientos e innovaciones benéficas a los demás hábitos.

Si recuerdas el cuento de la gallina de los huevos de oro, este principio significa que si nos dedicamos solamente a sacra huevos, sin alimentar y cuidar a la gallina, seguramente llegará el momento en que ya no podamos tener más huevos de oro.

3. FUNCIÓN DE LOS LÍDERES EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS

Uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo es que los miembros del grupo participen del liderazgo, como en el caso de los equipos autoadministrados, los líderes siguen desempeñando un papel importante.

Funciones a las que puede recurrir un LIDER para conformar un buen equipo.

1. Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas
2. Identificar y edificar con base en las fortalezas del conjunto
3. Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
4. Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva.
5. Conferir autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia.
6. Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño elevados.
7. Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna.
8. Alentar y apoyar las decisiones del equipo.
9. Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.

Funciones de la ORGANIZACIÓN en la creación de equipos efectivos.

1. Apoyo incondicional de alta dirección.
2. Información y recursos adecuados.
3. Flexibilidad en la estructura de las tareas.
4. Tamaño e integrantes adecuados.
5. Misión y objetivos claramente definidos.
6. Adecuada estructura de poder compartido, liderazgo compartido.
7. Liderazgo de equipo competente.
8. Evaluación y solicitud de retroalimentación sobre la efectividad del equipo.
9. Socialización adecuada de los integrantes.

Paso 1. Creación de equipos de trabajo

REVISIONES POSTERIORES A LA ACTIVIDAD Y LAS SESIONES DE DIALOGO PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE EN EQUIPO

Una revisión posterior a la actividad es un análisis sistemático que se realiza luego de que el equipo termina una actividad importante para descubrir las razones de los aciertos o fracasos. El objetivo de esta técnica es que los integrantes revisen que hicieron bien en la actividad e identifiquen lo que puede mejorarse la siguiente vez que deba llevarse a cabo una tarea similar.

PRACTICAS ORGANIZACIONALES PARA LA CREATIVIDAD EN UN EQUIPO

1. Recursos adecuados
2. Reconocimiento y recompensas apropiadas
3. Flexibilidad y menos estructura formal
4. Tiempo libre para los integrantes piensen y experimenten nuevas ideas.

PRACTICAS ADMINISTRATIVAS PARA LA CREATIVIDAD EN UN EQUIPO

1. Asignar a los integrantes las tareas adecuadas
2. Darles una mayor autonomía para que hagan el trabajo.
3. Asegurarles la disponibilidad de tiempo, dinero y otros recursos convenientes
4. Proteger al equipo en contra de los "Bloqueadores de creatividad"