

CÓMO TRABAJAR EN EN EQUIPO

Jorge Yarce

Iniciemos con una fábula de Gunter Pauli, titulada “La historia del roble”:

“¿Cómo puedo ser el árbol más fuerte de esta selva? Entre más hojas, más energía recibo del sol. Y entre más hojas tenga, más hojas caerán al suelo. Hormigas, hongos, y gusanos convertirán las hojas que desperdicio en nueva comida para mí. Entre más comida tenga, más frutos tendré. Entre más frutos tenga, más pájaros me podrán visitar. Entre más pájaros me visiten, más estiércol dejarán caer en el suelo debajo de mí y, entre más estiércol, más bacterias habrá en la tierra. Entre más bacterias en la tierra, más enriquecimiento de las aguas subterráneas. Mientras más nutritiva el agua, más flores, y entre más flores, más abejas. Entre más abejas, más polinización y más semillas. Entre más procreación para todos, mi familia y yo seremos los más fuertes del bosque. Todos me dan muchos regalos que provienen de cosas que yo no necesito y que yo les doy. Todos contribuyen para que yo sea el más fuerte: los pequeños, los feos y muchos de los que ni siquiera se dónde tienen la cabeza o la cola. Si yo alejara las lombrices porque no me gustan o porque no las entiendo, no podría ser nunca el más fuerte” (“Rompa la caja”, Cesa, Bogotá, 2005)

Inicialmente cada uno puede interpretar la fábula, aplicarla al trabajo en equipo y sacar conclusiones muy útiles para ponerlas en práctica en su ambiente de trabajo. Lo que parece claro a simple vista es que en el trabajo en equipo, si damos mucho obtenemos mucho, no sólo cuando damos o recibimos de lo que aparentemente no necesitamos o no necesitan los otros, sobre todo de lo que ellos y yo necesitamos. Unas y otras cosas y unos y otros resultamos beneficiados con ese intercambio.

En un equipo hay que dar de lo que necesitamos y compartir cosas sustanciales, por ejemplo, los conocimientos, las experiencias, los objetivos comunes. Pero también dar y recibir cosas pequeñas, que

aparentemente no tienen importancia, pero que a la hora de la verdad cuentan y ayudan al equilibrio dinámico del conjunto. Nadie es más que nadie en el equipo por su inteligencia, conocimientos, años, dominio de las técnicas, estudios o posición: todos podemos y debemos contribuir en igual medida, según nuestra disponibilidad a colaborar, a construir algo en común. Podríamos resumir todo esto en cinco palabras fáciles de recordar, los cinco soportes fundamentales del trabajo en equipo:

- *comunicación,*
- *contribución,*
- *colaboración,*
- *coordinación*
- *consistencia.*

1. COMUNICACIÓN

Un alto porcentaje de los problemas que se presentan en el trabajo en equipo son de comunicación. Es tan decisiva la buena comunicación que aún con un porcentaje menor de problemas, basta para entorpecer la labor y el rendimiento del equipo. La comunicación es siempre interpersonal y multidireccional: del director a sus colaboradores (descendente) de éstos al director (ascendente) o entre ellos mismos (lateral).

En una organización contemporánea hay que verla en forma multidimensional, donde cualquiera de las formas afecta a la otra y, a veces, operan simultáneamente para que realmente la gente comparta, conozca y actúe con una misma visión y por con propósito común.

La comunicación es transmitir información, ideas, opiniones, sentimientos, experiencias, objetivos o tareas. Comunicarse es entrar en contacto con otros a quienes normalmente conocemos, sobre todo en el mundo de la empresa, donde mejoraremos nuestra comunicación si conocemos bien a aquellos con quienes trabajamos, pues sabremos

adaptarnos al estilo de cada uno (factores, maneras, modos o estilos de comportamiento).

Además de la palabra, hablada y escrita, nos comunicamos por medio de los gestos, de las posturas, de los tonos de voz del ritmo o entonación, del silencio, del vocabulario que utilizamos y, a veces de un lenguaje implícito o de un contexto que reconocen sólo los que están en el mismo ámbito.

En un equipo la comunicación busca el logro del objetivo común partiendo de la diferencia en las personas, de sus aportes individuales y del compartir aprendizaje, procesos, tareas y relaciones siempre con la idea de que *en un equipo 1+ 1 es siempre mucho más que uno*. El riesgo inicial en el trato con los miembros de un equipo es no conocerlos y, por tanto no valorarlos suficientemente. Rudlow y Pantone enumeran algunas razones por las que no valoramos bien a los demás:

- Suponemos que se van a comportar del mismo modo en cada situación.
- Intentamos colocar a todo el mundo en categorías o en estereotipos).
- Nos dejamos influir por las primeras impresiones.
- Nos dejamos influir positivamente por otras personas cuando compartimos algunas características, por ejemplo, la misma escuela, la misma función.
- Permitimos que nos influyan demasiado las situaciones aparentemente negativas; por ejemplo, si alguien no es muy bueno para tomar decisiones a corto plazo, suponemos que tampoco será bueno para planes a largo plazo.
- Cometemos errores todo el tiempo debido a que nuestros propios marcos de referencia y conceptos de nosotros mismos son limitados.
- No estamos lo suficientemente interesados en otras personas y no les prestamos la atención suficiente.

a) La percepción adecuada, una buena puerta

A veces nos ocurre que al integrarse un equipo empezamos a reaccionar diciendo: “yo con esta persona no voy a entenderme” o “Fulanita tiene una personalidad muy diferente de la mía, esto no va a ser fácil”. Independientemente de que el proceso de trabajar en equipo no sea algo fácil, lo vuelve más difícil anteponer prejuicios de ese estilo o creer que se trata de conocer la personalidad del otro para poder entendernos.

No es cuestión de enfrentarnos a la personalidad de los demás, ni es necesario convertirnos en psicólogos conocedores de los modos de ser de los otros. Tal vez sea más fácil observar su comportamiento y percibir que tienen diferentes maneras de expresarse y de actuar, lo cual en sí no es bueno ni malo. Lo importante es que mi percepción sea acertada. Con base en una percepción adecuada de las características de cada persona es más fácil coordinar el trabajo de todos y para cada uno conocer a los demás es buscar la mejor manera de encajar en el trabajo con ellos.

De hecho, a lo largo del tiempo distinguimos esas formas de actuar y nos adaptamos a ellas si queremos conseguir mejores resultados. Si, además, tenemos la oportunidad de conocer los aspectos claves del comportamiento de nuestros compañeros con base en alguna prueba (por ejemplo el DISC u otra), eso nos sirve para corroborar o rectificar y ajustar esa percepción. Lo que hay que evitar es que nuestro modo de ver el mundo deforme nuestro modo de ver a las personas o que nos quedemos en un conocimiento superficial, aparente o meramente reactivo respecto a ellas.

b) Cada uno es cada uno

Hay gente muy habladora que le cuesta ponerse a hacer las cosas (por eso habla tanto); hay gente que es determinante en sus posiciones y argumentos y le gusta tomar decisiones rápidas para que las cosas se hagan; hay gente a la que le gusta influir en los demás para que ellos hagan pero no se someten a ninguna regla porque eso les aburre: hay otros que prefieren reflexionar previamente antes de aceptar cualquier

propuesta, analizarla muy bien, y después si se ponen a trabajar en ella; algunos sólo siguiendo las reglas sienten confianza en los demás o están decididos a ponerse a la acción. Así podíamos enumerar muchos más estilos o factores de comportamientos.

Por ejemplo utilizando el DISC se ve que hay personas que ejercen más marcadamente el pensamiento racional, que tienden a racionalizar más, y que se centran en la tarea, en lo que hay que hacer (dominantes, determinantes) frente a las que utilizan más el pensamiento emocional y las relaciones con la gente (influyentes, sociables), o que tienen más marcado el enfrentamiento a los cambios (estables, constantes) que quienes responden más a reglas o procedimientos (cumplidores, concienzudos).

A partir de ahí surgen una serie de combinaciones que reflejan matices de comportamientos diferentes. No quiere decir que alguien tenga un solo factor de comportamiento: los tiene todos pero unos más marcados que otros, y así se constata en la percepción de su comportamiento.

Conviene procurar distinguir los factores predominante en cada miembro del equipo y con base en las herramientas de la comunicación, saber tratar de cada uno su mejor contribución, esperando que ésta se de dentro de ese cómo propio, en la marco de esas características dominantes en cada uno, y saber conjugar las intervenciones y aportes de todos, con base en sus valores más destacados evitando que los puntos débiles entorpezcan el trabajo conjunto.

Lo mejor es no dejarnos arrastrar por nuestros prejuicios, o por una información incompleta, por las oposiciones entre los valores de los demás y los nuestros, ni pensar que somos mejores que ellos por tales y cuales factores o que ellos lo son por lo mismo. Si entendemos que todos tenemos un poco de todo pero cuando actuamos se marca más el acento de unas características, factores o valores, no hay lugar a prevenciones ni a confrontación por ese motivo, ni a resentimientos.

La comunicación en un equipo fluye y permite la eficacia de su trabajo en la medida en que, superadas las primeras impresiones

que tenemos de los demás y percibidas las diferencias en su comportamiento, conocemos y entendemos a cada miembro del equipo y a partir de ahí podemos esperar de cada uno una forma de colaboración diferente, no sólo por sus conocimientos o funciones sino por su modo característico de actuar.

Si no hacemos eso los trataremos en forma igual a todos, pensando que eso es lo equitativo y resulto que lo justo es trabajar con base en ellos respetando las diferencias y adaptándonos a ellos. Para trabajar en equipo hay que adaptarse a los demás, no haciendo que los demás se adapten a uno.

c) Lo que pone en peligro la comunicación

Cuando no se establece una adecuada comunicación el trabajo en equipo se hace casi imposible porque no se logra la participación equitativa y se degenera en una contribución inequitativa, en faltas de colaboración, en atentados contra la coordinación y finalmente en la no consecución de los objetivos que se buscan, con lo que se viene abajo la consistencia del equipo. En una simple enumeración podrían mencionarse estas amenazas:

- Desinformación,
- Manipulación de la gente,
- Percepción parcializada,
- Desbordes emocionales,
- Prepotencia,
- Falta de autoridad,
- Predominio de las diferencias,
- Temor a decir la verdad
- Falsedad
- Deslealtad.

Aplicando por analogía al equipo lo que Ferreiro y Alcázar llaman *bases de la comunicación como vehículo de la verdad en la organización*, se requiere:

- Pensar bien,
- Tener un conocimiento verdadero del grupo y su entorno,
- Transmitir con fidelidad lo que se piensa, de modo que toda las personas entiendan y
- Actuar bien, o sea que las acciones del miembro del equipo sean

coherentes con el pensamiento y con la palabra dada.

El trabajo en equipo se aprende. No hay que escudarse pensando que uno no ha nacido para trabajar con los otros en la búsqueda de un objetivo común. Esa es la mejor disculpa para justificar el aislamiento y para dificultar la comunicación.

CONTRIBUCIÓN

Cada persona en el equipo está para contribuir. Eso es lo que se espera de ella: cumplir unas funciones establecidas y empeñar todo su esfuerzo en lograr, junto con los demás, los objetivos comunes, sabiendo que así se consiguen también los objetivos personales de la tarea profesional. Incluso la contribución es la base del pacto laboral: yo me obligo a una prestación (mis servicios), y a cambio recibo una contraprestación (remuneración, seguridad social, capacitación, etc.). Hablando en términos de justicia conmutativa, “doy para que des” como base elemental del trabajo que determina la medida básica mínima de mi contribución al equipo. Pero en un equipo la contribución debe ir más allá de lo pactado.

Existe el riesgo de que las personas se limiten a un cumplimiento estricto de las funciones que tienen. Pueden caer en un tipo de cumplimiento que se convierte en el cumplimiento (hago todo lo que está previsto en el manual de funciones) y miento (me limito a eso y no hago más de lo que está previsto, no me planteo que hay situaciones en las que me tocaría hacer cosas no previstas porque la responsabilidad así me lo exige).

Partimos del hecho sencillo de que no sólo el equipo logra más que cada uno de sus miembros sino que cada uno de estos logra más con el equipo que si trabajara solo. Por eso la contribución no se puede medir en términos de contribución-retribución de tipo jurídico-laboral. Es necesario convencerse de ello poniendo en práctica las ideas claves para que el trabajo en equipo sea exitoso.

Quien dirige o coordina un equipo debe acudir a diferentes motivos (desde los más materiales hasta los más espirituales) para que la persona se automotive, desencadene su impulso interior para actuar y sea

productivo en términos del grupo, o sea, mejore constantemente su contribución. Para ello puede ayudar:

- Participar ideas y objetivos
- Fomentar la creatividad personal
- Ver la repercusión de cada persona en el resultado conjunto
- Compartir sus logros y los del equipo
- Dar y facilitar un clima de confianza
- Revisar procesos
- Tomar decisiones en equipo
- Fomentar la consulta a quienes son fuertes en un campo en el que obtuvieron logros
- Criticar sincera y respetuosamente.
- Intercambiar funciones para mejorar la visión global

Desde el comienzo, el mensaje para cada miembro del grupo es: la contribución es inversamente proporcional a la pérdida de energías y directamente proporcional a una utilización adecuada del talento y la experiencia de cada uno. Si no hay una contribución equitativa y generosa se afectan las expectativas de todos y de los beneficiarios de la acción del equipo, el resto de la empresa, los clientes, la comunidad.

Cuando, por ejemplo, la comunidad espera unos resultados fruto del trabajo conjunto de varios departamentos o divisiones de una misma entidad pública, el fallo de los miembros de un equipo de un departamento, o de ese departamento frente a los otros, hace perder confianza a esa comunidad en la eficacia de la tarea que se realiza favor de ellas. La causa puede ser que hay personas queriendo aportar menos o que valoran menos la contribución de los otros miembros del equipo o de los otros equipos o, peor aún, que existe una rivalidad entre departamentos para ver quien se gana a la comunidad.

a) Propósitos y planes de acción

Así como deben estar de claros la visión la misión y los objetivos institucionales, cada equipo debe tener muy precisos sus objetivos como equipo y muy bien definidas las tareas y los objetivos de cada persona para impulsar su cumplimiento. Para eso ayuda que la persona elabore su plan de

acción de modo que quien coordina pueda ayudarlo a cumplirlo.

El grupo debe poner en práctica la idea de que la contribución desborda el marco del cumplimiento de reglas. Independientemente de que haya personas con un factor marcado de “contribuidores”, a las cuales les pueden salir más naturalmente la actitud de colaboración, todo el mundo debe seguir un ritmo de contribución eficaz impulsado desde su factor dominante sea conductor, persuasor, promotor, relacionador, analizador, coordinador, sostenedor o implementador (terminología DISC de *Success Insight*).

Incluso algunas reuniones del equipo deben dedicarse a examinar a fondo el grado de contribución de cada miembro, desde su estilo propio, y a medir la productividad del conjunto. De ahí pueden salir decisiones importantes para fortalecer conocimientos, habilidades o aspectos de la formación personal que ayudarán a incrementar la efectividad. Además, puede hacerse una reasignación de funciones para superar los rendimientos menos altos.

No basta estar en un equipo y sentirse satisfecho con el trabajo en él. Hay que revisar permanentemente el rendimiento, los resultados esperados frente a los producidos realmente. No hay que acentuar las diferencias en los aportes sino más bien aprovechar para ver cómo se pueden alcanzar los niveles más altos de rendimiento por parte de quienes se han retrasado en el logro de sus objetivos

b) Hay que trabajar de cara al objetivo común y él señala la medida de la contribución

“No hay cabida en el equipo (afirma Mario Cuervo Castañeda) para quien no esté en disponibilidad de hacer algo en bien del común, que nadie más hará por él”

La importancia de la contribución de cada uno se basa en:

- Su propio potencial
- Apoyo en el potencial de los demás
- Utilización de los recursos
- Creatividad e iniciativa

- Conocer el porte de cada miembro

Si hay conocimiento compartido de la visión, cada uno podrá saber también como, a través de sus objetivos dentro del equipo y de los objetivos de éste, se está contribuyendo a la marcha del conjunto y a los resultados que se traducen en el cliente, público o comunidad. Yo no estoy trabajando para mí mismo o solo para mi equipo, empresa o entidad: estoy realmente aportando a una causa común, a incrementar el capital social (Lo importante no es tanto lo que yo conozco sino con quien trabajo y para quien trabajo).

La persona que contribuye adecuadamente es aquella que está dirigida a cumplir la tarea común, y quien comparte los recursos y la información y realiza los procedimientos adecuados para impulsar a través de su trabajo al equipo, de modo que se mejoren los índices de rendimiento y productividad. Necesariamente quien contribuye tiene un grado de dependencia frente al grupo pero no se queda mirando lo que esa dependencia implica o fijándose en las diferencias, sino en lo que une y en lo que pueden lograr juntos. Está siempre apoyando la integración de esfuerzos, la mejora de los métodos organizativos y el clima de cooperación y comunicación en el equipo.

Hay que estar revisando diferentes aspectos para poder comprobar la contribución:

- Cronograma de trabajo del equipo y papel de cada miembro en su cumplimiento
- Niveles de productividad según los objetivos estratégicos
- Mantenimiento y actualización de recursos
- Retroalimentación de tareas
- Reconocimiento y motivación
- Opinión de los beneficiarios de la acción de los equipos y de la entidad.
- Grado de confianza entre los miembros
- Grado de comunicación y participación logrado.
- Forma como se han resuelto los problemas
- Efectividad de la coordinación.

El equipo de trabajo debe buscar que su contribución sea la más exitosa, y para ello no deberá escatimar esfuerzos en la capacitación de sus miembros en el mejoramiento de sus habilidades y en el desarrollo de sus capacidades, previo conocimiento de las mismas. Combinará el optimismo ante las metas con el realismo de los resultados y con la calidad de la estrategia empleada, lo mismo que el grado de compromiso alcanzado entre sus miembros y la actitud frente a los desafíos planteados para examinar si se teme al riesgo o si se afronta con inteligente cautela.

3. COLABORACIÓN

El individualismo dificulta el trabajo en equipo, pero todavía más la competencia entendida como lo opuesto a la colaboración y a la sinergia o complementariedad del trabajo de sus miembros.

La competencia puede conducir a la hostilidad y a entorpecer la acción de quienes teniendo talento y experiencia individuales valiosos para una empresa, frenan la consecución de los objetivos conjuntos. Se pierden esfuerzos y la eficacia (resultados esperados) y la eficiencia (lo antes posible, con el mejor método) se disminuyen. La colaboración mira directamente a la disposición para lograr conjuntamente el objetivo y a los mecanismos para ello:

- Forma de compartir la información y las tareas,
- Combinación directa de esfuerzos entre unos miembros del equipo,
- Disponibilidad para echar una mano en el trabajo de otros,
- Actitud cooperativa en la resolución de problemas,
- Mecanismos de entendimiento con la comunidad para la que se trabaja, etc.
- Flexibilidad y adaptabilidad a tareas diferentes requeridas por el conjunto
- Atención de necesidades específicas de los otros miembros del equipo

- Imaginación y creatividad para mejorar la red de relaciones del equipo
- Ejercer la discrepancia inteligente
- Facilitar el consenso cuando se requiere

a) Colaboración y sinergia en el equipo

Nos resulta obligada la referencia a la colaboración como sinergia o complementariedad del trabajo de los miembros del equipo, esa fuerza común que se genera y que lleva al equipo a resultados superiores a los individuales.

Mario Cuervo, en su libro “El trabajo en equipo y la sinergia”, define ésta como un “mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos, cuyo resultado final supera la simple suma de los elementos mismos”.

Se producen “relaciones que enriquecen” en lugar de perder fuerza la individualidad, y su aporte al equipo, se refuerza y engrandece. Complementariedad, responsabilidad, unidad, compromiso y colaboración están íntimamente relacionados. Son valores indispensables para el rendimiento de los equipos y se enfrentan a antivalores como el aislamiento y el individualismo.

La sinergia encauza la capacidad de colaboración y contribución de cada uno de los miembros del equipo y del conjunto como tal. Recibe las ideas de todos y mejora el trabajo de cada uno e influye en el trabajo de los demás equipos o grupos. En lugar de generar respuestas aisladas, busca la respuesta interconectada e interdisciplinaria. Y, sobre todo, fortalece el trabajo por los objetivos comunes.

“La sinergia es la más alta actividad de la vida; crea nuevas y no descubiertas alternativas; valora y explora lo mental, lo emocional y las diferencias psicológicas entre la gente” (Coby). Este autor es de los que mejor ha tratado el tema en sus diferentes obras. La fuerza colectiva que genera la sinergia, como se dijo antes, no se

limita a la simple suma de las energías individuales.

Podría decirse que en los equipos la sinergia conduce, como afirma Kinlaw, a que *uno más uno sean algo más que tres*. Los equipos, además de estrechar la colaboración, potencian las fortalezas individuales y mantienen las diferencias en aquello que los enriquece.

Ideas para fomentar la colaboración y la sinergia en los equipos:

- Trabajar juntos es aumentar el potencial de trabajo de todos
- Se aprende a trabajar en equipo en la medida en que la cooperación es más fuerte que el afán de obtener logros individuales.
- La competencia entre los miembros del equipo deja de ser importante para abrir paso a lo obtenido en conjunto. Allí nadie es derrotado. Nadie se salva ni se pierde solo.
- Los equipos son primero que todo, equipos de aprendizaje y en permanente aprendizaje. Esa es la manera de renovarse y de no dormirse en los laureles.
- El equipo es sinérgico en la medida en que predominan en él los valores de las personas no sólo las reglas del juego que deben observarse.
- El equipo sólo es eficiente en la medida en que trabaja en un clima de confianza.
- La comunicación asertiva es condición de eficacia de un equipo de trabajo que busque un alto rendimiento.
- Si hay sinergia en el equipo los conflictos se tratan abiertamente y todos sus miembros aportan a la solución sin personalizaciones o enfrentamientos innecesarios.
- El disenso encuentra en el equipo un escenario preparado para analizar las diferencias. Y el consenso no significa unanimidad en las soluciones ni imposición.
- Las reuniones del equipo son productivas en la medida en que todo

el mundo viene preparado para ellas, con ánimo de aprender y de aportar.

b) Colaboración y visión de conjunto

Hace falta también una mayor conciencia de que la empresa es un todo (visión sistémica), donde todo está interrelacionado, no aislado o basado sólo en las capacidades y esfuerzos individuales.

Los equipos de trabajo son los únicos capaces de generar respuestas coordinadas e integradas a problemas provenientes de los desafíos externos o de los cambios internos. Y son también los únicos que pueden afrontar ciertos riesgos que sería demasiado temerario el individuo que los afrontara por sí solo.

El equipo se madura a sí mismo en la constante toma de decisiones. Eso lo obliga a la reflexión, al análisis concienzudo, a la retroalimentación y a comprometer a sus miembros en la búsqueda de soluciones. Nadie puede aislarse en una posición cómoda de aislamiento o de indiferencia.

Kinlaw señala cuatro características de un equipo efectivo:

- Participación productiva,
- Apertura (crítica, confianza),
- Cohesión
- Compatibilidad con el cambio (flexibilidad).

"La lealtad se hace visible al menos en un par de comportamientos: primero, los miembros se salen de su ruta para asegurarse del éxito de sus compañeros y segundo, le brindan a sus colegas el beneficio de la duda cuando aparentemente han fallado en atender una obligación o cumplir un compromiso".

La colaboración sinérgica permite establecer, según Mario Cuervo una especialización de funciones, mecanismo que coadyuva en el propósito de buscar la interacción de las estructuras formal e informal. Lo cual resulta de un interés importante para el equipo: porque no se atiende únicamente a las estructuras formales

definidas para su funcionamiento sino que cuenta con lo informal de cada persona, su espontaneidad y libertad, su racionalidad y sus ganas de hacer las cosas bien, su inteligencia emocional y su motivación para alcanzar las metas y la conjugación de los intereses que mueven al comportamiento, sean de orden personal (remuneración, satisfacción) o referidos a quienes se presta el servicio (los demás del equipo y de la empresa, los clientes o beneficiarios, la comunidad.

Los miembros del grupo deben descubrir que sus lazos de dependencia con los demás pasan a ser lazos de interdependencia, que es un grado superior de entendimiento y cooperación, más allá de las estructuras meramente formales y de los mandatos de la autoridad a los diferentes niveles. Esto demanda un grado alto de *empoderamiento*, de delegación o de estar facultados para hacer las tareas con autonomía.

La colaboración no disminuye de ninguna manera el grado de autonomía sino que lo fortalece y lo lleva al terreno de la autorresponsabilidad, de la autogestión y al liderazgo como capacidad de influir positivamente en los demás a partir de mi tarea bien hecha como ejemplo para ellos y también de mi capacidad de colaborar en la organización del trabajo, en su evaluación y en el incremento que todos en el equipo necesita para fortalecer sus habilidades y su capacidad de contribuir al resultado común

4. COORDINACIÓN

Los equipos necesitan de una coordinación y supervisión permanentes. Eso no significa control en el sentido tradicional de la palabra (vigilancia formalista). La coordinación en un clima de participación es más fácil, porque los miembros del equipo han intervenido en las decisiones previas y su grado de compromiso es mayor.

Buscar el consenso en las determinaciones básicas para el funcionamiento del equipo. Es sustancial, y debe estar precedido de un intercambio profuso de ideas, de expresión de los desacuerdos, de escuchar los diferentes argumentos, evitando que haya que acudir a votaciones, pero si se hace,

todos tienen que respetar la decisión y trabajar por lo acordado.

a) Ejercicio del liderazgo

Es indispensable para el buen accionar del grupo y se manifiesta en primer lugar en buscar acuerdos que son como la expresión formal de la coordinación. Saber llegar a ellos es el arte que debe desplegar el coordinador o moderador del grupo. El es quien debe preparar la agenda de trabajo que va a someter a los demás (pautas, tareas, tiempos, metodología, evaluación del rendimiento)

El coordinador debe estar atento a aplicar la percepción que tiene de cómo trabaja cada uno, cuál es su estilo de comportamiento y los factores más sobresalientes en su él. Así le será mucho más fácil ir compaginando las tareas de los diferentes miembros sin alterar para nada la tranquilidad del equipo.

Obviamente algunos de los acuerdos de funcionamiento son tácitos, no han necesitado ninguna explicación previa porque de acuerdo con los roles personales y con la división del trabajo y los objetivos asignados al equipo, se deducen espontáneamente.

Y cuando se trata de los acuerdos entre varios equipos es indispensable una negociación transparente con ellos en la que debe primar el espíritu del objetivo común y el dejar de lado los protagonismos o los deseos de llevarse la mayor tajada en los resultados o en la presentación de los mismos ante los clientes, o ante la comunidad.

El coordinador o moderador del equipo debe ejercer la autoridad en tal forma que él personalmente se olvide de que es quien manda (quien tiene poder), pero que no lo olviden los demás, para evitar la dispersión y el desorden en el trabajo o la anarquía en la consecución de los objetivos del equipo.

La autoridad "poder" no se pierde por el hecho de estar pendiente de ayudar a crecer a la gente a través de las decisiones que se tomen, aunque a veces sea difícil o duro hacerlo por las consecuencias o reacciones

inmediatas de los miembros del equipo. Lo importante es hacerlo sabiendo que acorto o mediano plazo esa persona entenderá que era para su bien, no sólo para el del equipo.

b) La necesaria planeación

Los equipos necesitan una disciplina de planeación muy estricta (apoyada en la planeación estratégica general de la empresa y en la determinación de la visión, la misión, los valores, políticas y objetivos generales así como de las metas fijadas para cada período de operación. y muy bien estructurada. Si hacen propuestas y se discuten participativamente, se enriquecen y traen consigo un mayor compromiso de ejecutar.

En esta tarea el aporte de todos es importante porque las diferentes visiones enriquecen la construcción común. No importa que eso, aparentemente, retrase la puesta en marcha de las acciones correspondientes. Luego se recupera por el camino ese retraso por la eficacia del trabajo del grupo.

Quien dirige o lidera un equipo debe garantizar siempre una comunicación multidimensional y que los integrantes del equipo se sientan bien trabajando con los demás.

Cuando hay resultados negativos o un problema que afecta el funcionamiento cooperativo del equipo, hay que dárselo a conocer y tomar del grupo las sugerencias y opiniones sobre cómo solucionarlo, invitando a todos a ser parte activa de la solución, no como una tarea exclusiva de la dirección o de uno de los departamentos, el más afectado con el problema. Ahí es cuando se nota el fruto de la sinergia, de la colaboración y de la contribución que cada uno a hecho al equipo.

5. CONSISTENCIA

La consistencia del equipo se da cuando se logran los objetivos de acuerdo a unos recursos y se produce una satisfacción en el cliente y en los miembros de la empresa. No

sólo indica coherencia entre la visión general, la del equipo y lo que efectivamente hacen sus integrantes en términos de contribución, colaboración y coordinación para el logro de los objetivos, lo que facilita la unidad de acción en él.

No puede darse la consistencia sin el logro satisfactorio de las metas y de los beneficios para los destinatarios de su trabajo. Un equipo consistente no puede quedarse tranquilo si los objetivos y los resultados que se buscan generar en el destinatario de su acción se truncan o se quedan a media por los conflictos generados dentro del equipo o por la falta de una adecuada comunicación con el entorno o con la comunidad.

Unidad, coherencia y consecuencia del trabajo están siempre en revisión y corrección, lo mismo que la comunicación y la retroalimentación o *feedback* para poder establecer el peso ponderado de las responsabilidades y de la acción de cada miembro del grupo en las tareas y procesos que miran al resultado conjunto.

Hay personas que dentro de los equipos se limitan a decir a otras lo que deben hacer pero ellas no se ocupan de mirar primero si aplican lo que están diciendo a los otros. Son como las flechas señaladoras de los caminos, que dicen dónde hay que ir, a qué distancia está el lugar, pero ellas nunca van. Para la persona consistente, el asunto es “decir y hacer”, o sea, dar ejemplo, ir por delante, de modo que los demás vean en eso un modelo de conducta, un ejemplo a seguir.

El equipo consistente no puede simular una conducta correcta cuando en realidad su actuación está muy alejada de lo que se ha propuesto y de lo que necesitan aquellos a quienes va dirigida su acción.

En el equipo la consistencia se facilitan con la coherencia de sus integrantes pero no sólo con ella. Hace falta lograr la concordancia con los resultados satisfactorios.

a) Puntos que denotan consistencia:

- Metas y propósitos claros por los que guía el equipo su actuación siempre

- Ajustar las acciones a lo que los demás saben que el equipo busca
- Cuando se detectan puntos de inconsistencia (diferencia entre propósito y acción y entre esta y los resultados), poner los correctivos inmediatamente.
- Acudir a la automotivación de los miembros, convencidos de que ellos tienen la solución para reparar los puntos de inconsistencia
- Procurar que los valores que hay en la empresa, implícitos o explícitos, se vivan de verdad, donde sea uno mismo quien empiece para que no se queden sólo en buenas intenciones
- Trabajar para que los estímulos y reconocimientos, y el apoyo que se debe dar a la gente, de verdad se cumplan en el equipo
- Hacer las cosas con decisión, al mantener el control emocional y de la actividad, y dar seguimiento a todas las etapas previstas
- Quien coordina debe ser el primero en obedecer las normas, como muestra de identidad y compromiso con el equipo

La consistencia está relacionada con una actitud vital de las personas del equipo que las lleva a dar, a estimular su capacidad de entrega en el servicio, en la disponibilidad para ayudar a otros o para atender sus problemas y darles una solución. Es un dar que no le quita nada a la persona. Al contrario, favorece su crecimiento interior, la hace sentir muy útil a los demás.

Lo que hay en último término detrás de una persona consistente es la primacía de lo humano, sus principios y valores, no como a algo frío o inerte sino como a ideas hechas vida y el entusiasmo por hacerlas vida en los demás, al empeño por mostrar con los hechos que sí se puede llegar muy alto, que la diferencia está en no mirar con pasividad lo que hacen los demás, sino en luchar con ahínco por lo que nos hemos propuesto en el equipo.

b) Aprendizaje permanente

Sólo el aprendizaje permanente, el continuo aprender a aprender y aprender a emprender facilita que la energía de los equipos se conserve y se renueve ante las dificultades y no pierda el punto de mira: los resultados para el destinatario de la acción. Es un aprendizaje que va dirigido a mejorar en cualquiera de los aspectos claves del trabajo en equipo: comunicación, contribución, colaboración, coordinación y consistencia. Juan Carlos Uhía habla de 5 tipos de aprendizaje que hay que estar trabajando en los equipos:

“Aprender del pasado; manteniendo una actitud abierta y honesta hacia las personas que algo nos enseñaron y hacia las actitudes que mantuvimos durante otros procesos. Tanto positivo como negativo.

Aprender del cambio; los enfoques cambian permanentemente y son modelos sobre los cuales se puede aprender. Lo que ayer fue exitoso, es posible que hoy no lo sea o viceversa. Hay que tener sensibilidad hacia el cambio.

Aprender a integrar; resulta básico para el mejoramiento la habilidad de lograr combinar los aprendizajes, los temas y las situaciones. Esta capacidad de integración es uno de los recursos más esenciales para un equipo.

Aprender a crear ambientes de aprendizaje; como una consecuencia directa del éxito del equipo. Es importante que el ambiente de trabajo sea a la vez de aprendizaje.

Aprender a participar y a evaluar; lograr mantener un enfoque constructivo y de permanente evaluación sólo es posible en la medida en que la participación (abierto, franca, responsable) se convierta en la forma de interacción normal en un equipo. Del mismo modo, la evaluación comienza a ser un tema constructivo y de aprendizaje”.