



Cómo mejorar los equipos de trabajo. Análisis de los éxitos y los fracasos

Trabajar en equipo es esencial cuando se busca el cambio dentro de la organización. Las personas que se involucran en un equipo vienen con modelos mentales diferentes y por esto empezar es más difícil. Pero con el tiempo, los modelos empiezan a aparecer. Y el trabajo en equipo, además de una experiencia muy enriquecedora, es un elemento esencial de cohesión y fidelización con la empresa así como de garantía de un mayor compromiso con el éxito y los objetivos empresariales¹.

IRINA COZMA, M.A. en Recursos Humanos, Lector Universitario, ULIM - República Moldavia

*Es fácil conseguir los jugadores,
lo difícil es hacer que jueguen en equipo.*

SEAN MAYORS

Estamos acostumbrados a la mitología del "Viajero Solitario", del personaje romántico que está haciendo todo solo y que cumple objetivos importantes. Continuamos pensando en términos de "un Gran Hombre" o "una Gran Mujer", a pesar del hecho de que por ejemplo Michelangelo trabajó con otras 16 personas para terminar la Capilla Sixtina y que Edmund Hillary no ha subido solo el Everest. Olvidamos que detrás de cada "Gran

Hombre" o "Gran Mujer" hay un "Gran Equipo". Y sólo un "Gran Equipo" puede crear un "Gran Líder".

En este momento el desarrollo tecnológico e informativo se produce con tanta rapidez que no nos permite acumular todo lo que se descubre y por eso necesitamos más de una persona para poder llegar al fin de un proceso de trabajo. Nos movemos en ámbitos empresariales que no se sustraen a algunas de las características del postmodernismo. La velocidad, la superficialidad, son algunas de las variables implicadas. Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Pero trabajar en equipo no es sinónimo de tener éxito. Es verdad que hay muchas ventajas añadidas cuando se trata del trabajo en equipo, pero no es siempre fácil coordinar y acabar un trabajo en equipo. Los equipos de trabajo son una entidad dinámica y por esto interesantes de estudiar.

Además, el mismo equipo con las mismas condiciones puede acabar de maneras dife-

FICHA TÉCNICA

Autor: COZMA, Irina.
Título: Cómo mejorar los equipos de trabajo. Análisis de los éxitos y los fracasos.
Fuente: Capital Humano, nº 208, pág. 96, Marzo, 2007

Resumen: El propósito del presente estudio es de investigar una de las estructuras organizacionales más importantes y necesarias en el mundo actual: los equipos de trabajo. Como punto de partida en nuestra investigación hemos analizado los equipos de mejora continua de una empresa metalúrgica española y hemos propuesto unos procedimientos para mejorar el trabajo en equipo. Analizando estos equipos hemos desarrollado un "Manual del Equipo" – un instrumento que consideramos necesario para la identificación del cualquier equipo, y hemos sugerido unas herramientas para un curso de formación para el trabajo en equipo.

Descriptor: Equipos de trabajo/ Manual/ Formación/ Mejora



rentes un trabajo; puede fracasar o tener éxito dependiendo de variables más o menos controlables.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La problemática de los equipos de trabajo es muy amplia. Hay muchos libros que tratan este tema y casi todos los libros de Recursos Humanos que han aparecido en los últimos diez años tienen un capítulo dedicado al respecto. Las raíces de esta problemática residen en el tema de la *dinámica grupal*, que es un aspecto bastante antiguo en el marco de la psicología. Lewin, Whyte, Argiris y Bales fueron algunos de los primeros investigadores que han hablado de este tema.

Nos vamos a concentrar sobre los aspectos que están vinculadas con el fracaso o el éxito de los equipos de trabajo. Para empezar, vamos a describir unos aspectos generales sobre el concepto de *equipo de trabajo*, para tener un punto común de partida.

Para Urcola Tellería (2001) un equipo es un conjunto de personas organizadas con un fin común (*Equipo = Personas + Organización + Fin común*). Para otros el equipo es «un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados» (Fainstein, 1997) o un «número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con

un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida» (Katzenbach y Smith, 1996).

La importancia del trabajo en equipo se convierte cada día más en una realidad que se defiende por sí misma. Como último argumento presentamos el resultado de un estudio hecho en 2005 por la Universidad Carlos III de Madrid sobre las competencias más valoradas por los empresarios a la hora de contratar personas. El estudio refleja que las empresas consideran «muy importante» la capacidad de aprendizaje (85%), el *trabajo en equipo y la cooperación* (73,7%), la responsabilidad en el trabajo (67%), una actitud positiva y optimismo ante nuevos entornos (58,7%) y la resolución de problemas (56,8%).

LOS FACTORES DE ÉXITO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen posible. Al buscar una solución a los problemas del equipo, es importante recordar que cada equipo es diferente. No hay un método que puede servir para todos los equipos en todas las situaciones. Los equipos son diferentes en «maquillaje» físico, técnico, educativo y de entrenamiento.

No se debe olvidar que detrás de cada “Gran Hombre” o “Gran Mujer” hay un “Gran Equipo”. Y solo un “Gran Equipo” puede hacer realidad en las organizaciones la figura de un “Gran Líder”

Cada equipo debe encontrar su propia receta para el éxito. Trabajar en equipo no es siempre fácil. En este apartado hemos seleccionado algunas de las recetas entre las muchas que existen. Sin embargo, como toda receta, tiene sus secretos que sólo son posibles de descubrir a través del aprendizaje y mucho esfuerzo.

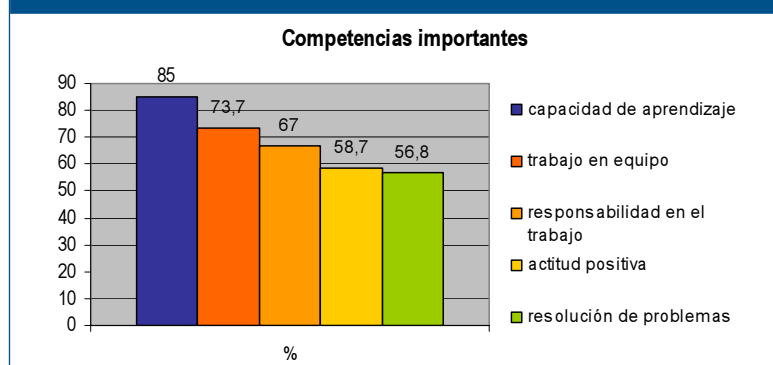
Para llevar al cabo con éxito un trabajo en equipo hay que cumplir unos requisitos (Alcala 2001; Urcola 2001; West, 2003; Katzenbach 1996 y otros):

- *Establecer la situación, tema o problema a trabajar.* Preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.
- *Saber seleccionar a sus componentes.* Para trabajar en equipo es necesaria gente con capacidad de trabajar en grupo, con personalidades complementarias.
- *Organizar el equipo.* Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones.
- *El equipo debe ser concentrado en la tarea.* Se deben generar las condiciones

para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad tanto individual como grupal, en función de lo programado.

- *Buena comunicación interpersonal.* El papel del responsable de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas.
- *Nombrar un jefe de equipo con carisma,* una persona capaz de conducir grupos humanos y organizarlos. Una persona que sabe comunicar, motivar, exigir y ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.
- *Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.* En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- *Establecer un sistema de mediación y evaluación.* Es necesario determinar cuantitativamente no solo el objetivo final a lograr, sino también las fases intermedias que nos permitan seguir la evolución. No podemos saber el valor de los resultados del equipo si falta un mínimo control, un sistema de medir.
- *Recompensas.* La organización debe establecer un sistema de evaluación del equipo que permita detectar con rapidez posibles carencias, lo que ayuda a adoptar las medidas correctoras necesarias. La organización debe también establecer un sistema de motivación y remuneración que tenga presente tanto al equipo en su conjunto como a sus miembros individualmente, sabiendo recompensar el esfuerzo realizado.

FIGURA I > ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID SOBRE LAS COMPETENCIAS MÁS VALORADAS POR LOS EMPRESARIOS A LA HORA DE CONTRATAR GENTE



FUENTE > Irima Cozma, 2007

Un estudio interno de *Texas Instruments* ha demostrado que el mejor índice predictivo en cuanto al éxito de un proyecto es la participación voluntaria de los que forman el equipo (Randolph y Posner, 1989). Según otro estudio hecho en 1996 (Allerton, 1996) los factores más importantes para el éxito de un equipo de trabajo son: entenderse con los compañeros del equipo (-33%), escuchar (-29%), establecer las prioridades (-21%), sentirse reconocido (-6%),



conseguir el acuerdo de todos los miembros (-6%), establecer quien es el responsable (-6%).

FACTORES DE FRACASO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

La mayoría de los equipos no son tan eficaces como las organizaciones quisieran que fueran, según una serie de entrevistas profundizadas con los líderes de negocio y de un cuestionario conducido entre 4.500 equipos en más de 500 organizaciones por Wilson Learning Corporation (Koze y Masciale, 1993). Mientras que el 15 por ciento de quienes respondieron el cuestionario citaron factores específicos de equipo como las barreras a la eficacia total del equipo, la mayoría indicó que son los factores de organización e individuales los que limitan el funcionamiento del equipo. Las *barreras de organización* en el funcionamiento del equipo mencionadas por los participantes del estudio son: recompensas y remuneración, el sistema de RR.HH., sistemas de información, la implicación de la gerencia, alineación de la organización. Los aspectos referentes a los individuos, que limitan la productividad de un equipo, según los participantes son: cambio personal de la mentalidad, capacidades y características individuales, calidad de los miembros del equipo. Los factores del equipo que limitan el trabajo en equipo según el estudio hecho por Wilson Learning Corporation son: identificación del equipo, colaboración dentro el equipo, resolución de problemas en grupo, las reuniones y el manejo del conflicto.

En la misma línea de clasificación se encuentra Borrell (1996) que ha diferenciado entre causas internas y externas de fracaso de un equipo de trabajo:

- *Causas internas:* personalidad de los componentes del equipo, muy susceptible e hipersensible a críticas, exceso de ego, invasión de la intimidad de los compañeros, egoísmo, inestabilidad emocional, frialdad emocional, dogmatismo, rígido,

mal comunicador, hiper-responsable, inadaptación de estilo, falta de preparación técnica, problemas personales.

- *Causas externas:* misión imposible (objetivos inalcanzables por evolución del mercado, falta de los medios inicialmente prometidos), presión ética, falta de estímulo, estrategias de derribo y/o falta de apoyo de los superiores, compañeros y/o subalternos.

Como hemos visto hasta ahora si se cumple una serie de reglas el trabajo en equipo puede resultar exitoso. Pero no siempre es fácil seguir paso a paso lo que dicen los libros. De tal manera que debemos ser conscientes de los fallos que pueden suceder en un trabajo en equipo y además de las causas de estos fallos (Dolan y Martin, 2000; Hayes, 2002 y otros).

- *Metas no claras.* Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está, es más fácil llegar hasta él. Pero, en los equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.
- *Falta de soporte de las gerencias.* Por lo general las empresas poseen una estructura organizacional vertical, y sin embargo los equipos de trabajo se mueven horizontalmente siendo utilizados para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos. El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo.
- *Dificultad para alcanzar acuerdos.* A tener que trabajar bajo la tensión de una fecha tope, los equipos sienten una gran presión para llegar a acuerdos. Y además no se trata de tomar acuerdos por la mayoría, sino que por un consenso general.
- *Liderazgo no efectivo de equipos.* En la etapa de inicio del equipo el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza

Los factores del equipo que limitan el trabajo son la identificación del equipo, la colaboración, resolución de problemas, reuniones y manejo del conflicto

entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

- *Individualidad.* Los integrantes de un equipo se concentran en ser únicos, hacer las cosas a su manera, en destacar, en competir, obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa y por ello es muy difícil de romper. Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.
- *Malas comunicaciones interpersonales,* poca disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos.
- *No definir la organización* dentro del equipo. Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, como va a ser la dirección y quien la ejercerá y establecer un calendario de reuniones.
- *Desinterés por alcanzar el objetivo.* De no haber interés y motivación por parte de cada miembro del equipo por alcanzar un objetivo común no se logrará la meta propuesta.
- *Falta de confianza, apoyo y respeto.* Los miembros del equipo deben aprender que solo si confían y se apoyan mutuamente podrán lograr el éxito. También, el equipo necesita apoyo de sus superiores y el compromiso de la organización con el proyecto.
- *Falta de autonomía.* El equipo debe ser capaz de tomar sus propias decisiones sobre su trabajo, el mismo no funcionará si se controla o se interrumpe continuamente sus decisiones.
- *Falta de recursos.* El equipo ha de contar con los recursos y con la formación necesaria para trabajar eficazmente.
- *Falta de feedback o reconocimientos.* La gente se desmoraliza ante un continuo sentimiento de fracaso o de frustración. De vez en cuando es necesario recomendar al equipo por sus logros.

Cada tipo de equipo de trabajo es diferente y por eso el análisis del éxito o fracaso de un

equipo debe ser enfocado en las particularidades que tienen dichos equipos.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Uno de los objetivos de este artículo es proponer *unas herramientas que pueden mejorar el trabajo en equipo*. Para cumplir con el fin mencionado anteriormente, hemos pasado por un proceso de tres etapas:

- *Etapas preparatoria (de investigación) – objetivos:* 1). Diagnosticar: recoger información sobre los problemas del equipo; 2). Despejar incógnitas sobre el procedimiento de la investigación y eliminar temores sobre los riesgos; 3). Sondar la disposición de los miembros del equipo para la mejora del equipo. Los métodos utilizados en esta etapa han sido: entrevistas individuales y de equipo, observación de las reuniones de los equipos, análisis DAFO.
- *Etapas de elaboración del plan de mejora y una primera intervención – objetivos:* 1). Ayudar al equipo a definir sus problemas de funcionamiento a partir de los datos recogidos en la etapa preparatoria; 2). Desarrollar planes de mejora para un equipo eficaz: herramientas de procedimiento, de desarrollo, de evaluación, de formación. Los métodos utilizados en esta etapa: feedback 360, varios instrumentos y herramientas.

La etapa de *implementación y seguimiento* del plan de intervención se va a realizar utilizando: sesiones de formación y breves sesiones de análisis de proceso del equipo.

SUJETOS

En la presente tesis han sido analizados los equipos de mejora continua de una empresa metalúrgica española (llamada "SIDEX" en este artículo). Todas las investigaciones y métodos expuestos en la etapa preparatoria han sido aplicados a estos equipos. También, el plan de mejora del trabajo en equipo ha sido hecho para estos equipos pero puede ser utilizado (con los cambios adecuados) para cualquier equipo que quiera aportar un plus de cualidad en su funcionamiento.

La empresa tenía unos procedimientos generales para el funcionamiento de los equipos



de trabajo, que estaban en aquel momento en un proceso de cambio. El actual plan de intervención para mejorar el trabajo en equipo ha servido a la empresa como una recomendación externa en el proceso de cambio de sus procedimientos internos con respeto a los equipos de trabajo.

RESULTADOS

A. ANÁLISIS DE LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN

La investigación de los equipos ha empezado con entrevistas a los miembros de los equipos, individuales o en grupo. La particularidad de estos equipos es que su creación es el resultado de la implementación de Total Productive Maintenance (TPM). En SIDEX la atmósfera general de los equipos es bastante buena, pero la gente se encuentra un poco desmotivada en general y existen (por lo menos) dos factores macro-organizacionales que son responsables de esta situación: 1) la edad media de la gente, que es de 45-50 años, es decir se trata de gente mayor, con mucha experiencia pero sin muchas ganas para impli-

carse en el proyecto de mejora continua TPM de la empresa y 2) el proyecto de mejora continua ha sido implementado con cierta rapidez y unos periodos de cambios internos y la gente no ha tenido tiempo para asimilar la filosofía del método, que incluye como herramienta importante el trabajo en equipo.

En la fuente en estos problemas básicos, los equipos de seguimiento de TPM de SIDEX han desarrollado otras disfunciones. Una de ellas ha podido ser identificada en esta fase a través de la observación y participación en las reuniones, y está relacionada con las reuniones de trabajo. Ver Tabla 1.

Resolver problemas, establecer objetivos y hacer planes de seguimiento concretos son los propósitos de las reuniones de toma de decisiones y de resolución de problemas. Una decisión es inútil, por supuesto, si no se hacen planes que aseguren su realización. La responsabilidad del seguimiento puede delegarse a individuos a los cuales se considerará responsables y que tendrán que rendir cuentas sobre sus logros. Ese aspecto es otro elemento que esta faltando en muchas ocasiones en las reuniones de SIDEX (no se indica al final, quien debe hacer que y hasta cuando).

Otro aspecto que necesita una mejora es el papel del coordinador de la reunión. El papel básico de la persona que conduce la reunión debe ser: 1) que la reunión no se desvíe del objetivo propuesto (función de asignación) y al mismo tiempo 2) asegurarse que todos tengan la oportunidad de hablar y que se enfrenten las necesidades de las personas (función de mantenimiento). Pero muy pocas veces el coordinador de las reuniones de los equipos de SIDEX desempeña este papel. Describiremos mas pistas sobre lo que se puede hacer para el buen funcionamiento de la reunión en posteriores párrafos (Tabla 2).

El diagnóstico de los equipos de SIDEX ha continuado con un análisis DAFO con 14 de los 22 equipos de mejora existentes. El resultado muestra que las principales debilidades del equipo son: retraso en la definición de objetivos, resistencia al uso de la metodología, falta de puntualidad, mala comunicación de avances entre los componentes del equipo, imposición de ideas dentro de los equipos, exceso de reuniones. Para que el equipo pueda operar sin tropiezos, es necesario establecer unas "reglas básicas del juego" y someterse

TABLA 1 > ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LAS REUNIONES SIDEX	
ASPECTOS POSITIVOS	A veces hay un moderador de la reunión
	Se hacen sugerencias de mejora por parte de los participantes
	Hay presentaciones muy bien hechas
	La gente es habitualmente activa, se implica de modo constructivo en las presentaciones de los otros con sugerencias de mejora
ASPECTOS NEGATIVOS	A veces el moderador no desempeña su papel. El moderador no tiene una actitud pro-activa. No fomenta la participación
	No hay un seguimiento de las reuniones: no se recapitula lo que se ha establecido en la reunión pasada y lo que hay que preparar para la siguiente
	Habitualmente estas salen de los márgenes del tiempo previsto (a esto contribuye también las llegadas retrasadas de algunos participantes a la reunión)
	Las pausas no son delimitadas
	Hay gente que no se prepara para la reunión; los miembros no vienen igual de preparados, con sus tareas hechas
	Al final de la reunión no se establece quien va a hacer que y en cuanto tiempo → no se hace un resumen de los aspectos establecidos durante la reunión
	A menudo la reunión no tiene un resultado concreto

FUENTE > Irima Cozma, 2007

a ellas. En este caso hay unas reglas pero unas se siguen y otras no; aspectos como participación, salida y entrada de personas, uso de teléfonos celulares, llamadas a terceros.

En general los equipos de mejora continua de SIDEX tienen unos procedimientos internos que se respetan en gran medida. Para ellos no se trata tanto de implantar un plan de mejora en profundidad, sino solo de ofrecerle una formación periódica para el trabajo en equipo.

B. UN MODELO DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Este apartado contiene un modelo formado por dos grandes áreas: un manual del equipo y unas sugerencias para un plan de formación para el trabajo en equipo. Los objetivos del modelo son bipolares: para la persona – mejorar su formación personal / desarrollo, motivación y satisfacción, y para la empresa – mejorar la actividad en la empresa, mejorar las relaciones laborales y la integración de las personas en la empresa.

TABLA II > EL ROL DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO EN LAS REUNIONES (6.D.)

ROL	MODERADOR COORDINADOR	SECRETARIO	RESTO DE LOS MIEMBROS
FASE PREVIA DE LA REUNIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos • Analizar la información de reuniones previas • Asegurar tiempo para adecuar el ritmo de la reunión • Entrevistar a los participantes antes de la reunión → proporciona una pista para organizar la reunión • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las actas de reuniones anteriores • Aclarar la información con el coordinador y fijar la fecha, lugar y hora de la reunión • Establecer junto con el coordinador el objetivo y el orden del día, consultando con los miembros • Redactar la convocatoria y la documentación, copiarla y distribuirla o enviarla por e-mail • Preparar los recursos necesarios para la reunión • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la información disponible de reuniones pasadas y la preparada para la presente • Estudiar los diferentes puntos del orden del día e intentar buscar posturas coincidentes o de apoyo • Confirme su asistencia, discúlpe-se si no se llega al tiempo • ...
DURANTE LA REUNIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un breve repaso de los asuntos a considerar, aclarando los objetivos y el orden del día (y las pausas) • Resume la acta de la reunión anterior • Hacer resúmenes periódicos • No tomar partido, manténgase neutral • Repartir responsabilidades: Resumir al final quien va a hacer que y cuando; repartir el trabajo que debe ser realizado (“Seguimiento de la reunión”) • Agradezca la contribución de la gente • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir y tomar notas para las actas • Controlar las limitaciones de tiempo - Si una reunión va a durar más de 90 minutos, programe algunas pausas de unos 5 ó 10 minutos • Apuntar todas las ideas y sugerencias en una pizarra o en un tablón (la gente puede ver la evolución de sus ideas y al poder leer las de los demás, es más fácil que le vengan a la mente nuevas alternativas) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al tiempo (o incluso 5 minutos antes) • Pedir turnos de palabra • Participar activo y constructivo con ideas, sugerencias y soluciones posibles a problemas específicos etc. • Escuchar el punto de vista de los demás • Anotar los acuerdos y las acciones a las que se llega • Respetar las normas internas del equipo (desconectar los móviles, no fumar, no salir antes) • ...
FASE POSTERIOR A LA REUNIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobando que aquellos que van a llevar al cabo alguna acción saben claramente que hacer y asegúrese que cumplan lo prometido. • Definir indicadores de seguimiento, de eficacia de la reunión. Ten en cuenta que lo que no se mide no se puede mejorar ni gestionar • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Escribir la forma final de las actas de la reunión al acabar esta o lo mas rápido posible • Comprobar con los participantes a la reunión si son de acuerdo con los hechos reflejados en la acta (en un termino de una – dos días) • Comunicar las decisiones adoptadas • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la acta cuando sea distribuida y hacer comentarios oportunos • Hacer sugerencias para la próxima reunión • Estudiar y aclarar las pautas de acción que ha de llevar a cabo; cumplir su parte de la tarea asumida en la reunión • ...

FUENTE > Irima Cozma, 2007

B.1. MANUAL DEL EQUIPO

Partiendo de la realidad de los equipos de SIDEX hemos considerado muy útil la creación de un Manual del Equipo (que es importante especialmente cuando las personas trabajan en dos o más equipos al mismo tiempo). El objetivo de ese manual es establecer la identidad del equipo y de cada uno de sus miembros, lograr el compromiso de cada uno de ellos, estableciendo la misión del equipo, el alcance del funcionamiento, objetivos, principios, etc. Todas las herramientas rellenas por los miembros del equipo se van a incluir en este *manual del equipo*, que será como un registro escrito de su identidad (perfil de los miembros del equipo, perfil del equipo, etc.) y su trabajo (actas de reuniones, actividades, resultados etc.)

El manual del equipo contiene el siguiente **índice**: 1). Perfil del equipo; 2). Perfil del miembro del equipo; 3). Valores y principios del equipo; 4). Competencias necesarias para trabajar en equipo; 5). Las funciones de los miembros del equipo; 6). Las reuniones (a. Convocatoria de la reunión; b. Acta de la reunión; c. Decálogo del comportamiento para reuniones eficaces; d. El rol de los miembros del equipo en las reuniones; e. Seguimiento de las reuniones; f. Cuestionario para evaluar las reuniones; g. El control del tiempo en las reuniones); 7). Evaluación del

equipo de trabajo; 8). Seguimiento del equipo; 9). Que y como hay que celebrar y castigar; 10). Palabras importantes.

Por falta de espacio vamos a detallar en este artículo solamente algunas de las herramientas creadas especialmente para este caso particular.

Empezamos con *el rol de los miembros del equipo en las reuniones* (6.d.). Como hemos visto arriba, las reuniones son un punto neurálgico en la vida de estos equipos de trabajo de SIDEX y por eso han necesitado una atención especial. Presentamos en la Tabla 2 una selección de los roles de los miembros del equipo (modelador, secretario y el resto de los miembros). La reunión no se acaba cuando se termina el tiempo físico dedicado a esta actividad; por esto, hemos considerado que un aspecto muy importante de la reunión es *el seguimiento de la reunión* (6.e.) que forma una herramienta distinta que debe incluir: tarea, responsable, acción, recursos materiales y humanos necesarias, tiempo inicio y fin.

Otro instrumento necesario en una reunión es un *cuestionario para evaluar las reuniones* (6.f.) que va a ser completado dos veces al año por todos los participantes a la reunión de un equipo. Como hemos dicho una reunión no significa solo el tiempo cuando los participantes



TABLA III > CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS REUNIONES (6. F.)

No.	Ítems	Escala de evaluación				
		1	2	3	4	5
Preparación						
1	El orden de día llegó con suficiente tiempo antes a los participantes a la reunión					
4	La sala fue adecuada para la reunión (mesa, sillas, luminosidad, aire, dotación técnica)					
Desarrollo						
5	Comenzó a la hora señalada					
6	Existió un moderador de la reunión					
10	Las preguntas fueron bien planteadas y centradas en la discusión					
12	Participaron todos los miembros de una forma activa					
Cierre						
16	Se trataron todos los temas del orden del día					
18	Se ha elaborado un plan concreto: el que, quien y para cuando					
19	Se hizo un resumen final y un cierre de la reunión					
21	Se terminó a la hora prevista					

FUENTE > Irima Cozma, 2007

están juntos; por esto, es importante evaluar juntos la preparación, el desarrollo y el cierre de la reunión. Un fragmento del cuestionario esta presentado a continuación, en la Tabla 3.

Uno de los aspectos del trabajo en equipo que más me ha captado la atención es el problemática de *la evaluación del trabajo en equipo* (7). El modelo matricial que se ha desarrollado incluye una doble evaluación: evaluación total del equipo hecha por cada miembro y una auto-evaluación de sus comportamientos individuales, cada situación tratando dos tipos de comportamientos: orientados a la tarea y orientados a las relaciones. Teniendo en cuenta que la evaluación no implica solo un fin económico, llevar a los empleados a efectuar una auto-evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es el desarrollo individual.

Todas estas herramientas (y las que no han sido incluidas en este artículo) son parte integrante del **Manual del Equipo** que debe existir en cualquier equipo. El es una parte importante de la identidad del equipo y contribuye al éxito del mismo.

B.2. HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En las siguientes páginas proponemos una serie de técnicas y herramientas que pueden ser incluidas en un Plan de Formación para mejorar el trabajo en equipo o que pueden ser implementadas como procedimientos dentro de un equipo. Los equipos de SIDEX han considerado importante estos instrumentos para mejorar su desempeño y los ha incluido en un programa más amplio de formación. Las herramientas propuestas fueron: los valores individuales y del equipo, mejora del líder, las

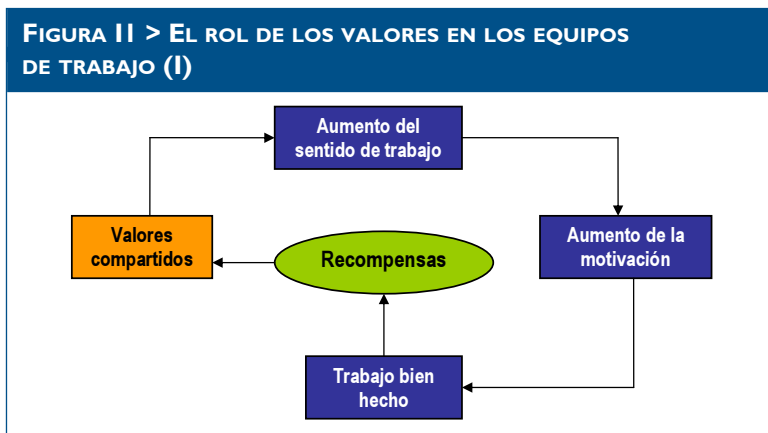
necesidades del equipo por parte de la organización, la experiencia del equipo. Memoria autobiográfica del equipo, los problemas que pueden aparecer en una reunión y posibles soluciones, cómo dar feedback constructivo, el management del tiempo en el trabajo en equipo, el diagnóstico y planificación de la salud del equipo a largo plazo, la creación de un modelo de aprendizaje para los equipos de trabajo. "El proceso de aprender de la falta", las técnicas de resolver problemas en equipo (Técnicas de descubrir problemas, SCRA, Cinco puntos clave para resolver problemas, PDCA, Diagrama causa efecto, Diagrama de Pareto, "Los seis sombreros"), el reconocimiento (a. Principios de acordar reconocimientos; b. Cuestionario de valorar el actual plan de reconocimiento; c. Reconocimientos para fomentar el trabajo en equipo), el cierre / el fin del equipo y el feedback múltiple dentro del equipo.

Por ello hemos considerado muy importante incluir en un programa de formación una herramienta que permite la comparación entre los valores individuales y los valores del equipo, por que si estas dos coordenadas no son compatibles el proyecto entero llamado "equipo" va a ser un fracaso. Los *valores compartidos* son el motor de un buen funcionamiento del equipo. Ver Figura 2.

Otra técnica que puede ser utilizada con buenos resultados en un equipo es *la memoria auto-biográfica del equipo*. Esta técnica consiste en la descripción de experiencias positivas / del éxito del equipo y unas experiencias negativas / de fracaso del equipo. En cada caso se indican los factores que han influido los respectivos éxitos y los que han determinado los resultados de fracaso con el fin de concienciar las pautas para las buenas prácticas y las acciones necesarias para el mejoramiento del equipo en el futuro.

Una herramienta complementaria puede ser *el proceso de aprender de la falta* que implica identificar de faltas, analizarlas y el manejo productivo del conflicto. Como ejercicio se puede instituir "el error del mes" como manera de animar al grupo a que comparta errores y de esta manera aprender unos de los otros.

"Los seis sombreros" (de Bono) es una *técnica para resolver problemas* muy de moda y muy útil en las reuniones del equipo. El objetivo de esta técnica es observar un problema



FUENTE > Irima Cozma, 2007

desde diferentes puntos de vista. Esta técnica se basa en seis sombreros metafóricos que indican el tipo de pensamiento que esta utilizando el participante. Cuando se realiza esta técnica en grupo todos los participantes deben utilizar el mismo sombrero en el mismo momento. Los diferentes sombreros son: blanco (tiene que ver con hechos cifras y ausencia de información), rojo (expresar intuiciones y emociones sin tener que justificarlas),

negro (el juicio y la cautela, para señalar aquellas sugerencias que no encajan), amarillo (la logística positiva, porqué algo va a funcionar y porqué genera beneficios), verde (la creatividad, alternativas y propuestas), azul (la vista global y de control de proceso).

Un factor clave en un equipo de trabajo es *el reconocimiento del equipo*. Ante un equipo de trabajo la organización debe establecer

TABLA IV > EVALUACIÓN GENERAL DEL EQUIPO(7)

No.	Ítems	Escala de evaluación				
		1	2	3	4	5
Comportamientos orientados a TAREAS: en este equipo ...						
1	La misión y los objetivos del equipo son claros y razonables					
2	Los miembros son comprometidos con los objetivos del equipo					
6	El liderazgo del equipo es claro y eficaz					
7	Los miembros tienen claro cual es su parte de tarea en el equipo					
8	Los miembros se sienten responsables por el resultado del equipo					
12	Utilizamos procedimientos / técnicas sistemáticas para: <ul style="list-style-type: none"> • convocatorias • actas • presentaciones • ... 					
Comportamientos orientados a las RELACIONES: en este equipo ...						
1	El consenso se alcanza sin conflictos					
4	Los miembros confían unos en otros					
5	La comunicación es abierta y sin barreras					
6	Los miembros reciben uno de otros un feedback constructivo					
7	Todos tienen la oportunidad de participar plenamente					
10	Trabajar en ese equipo es una experiencia agradable y satisfactoria					

TABLA IV > AUTO EVALUACIÓN DEL MIEMBRO DEL EQUIPO DE SU DESEMPEÑO DENTRO DEL EQUIPO(7)

No.	Ítems	Escala de evaluación				
		1	2	3	4	5
Comportamientos orientados a TAREAS: en este equipo yo...						
1	Inicio las tareas o acciones					
2	Facilito la introducción de datos e información					
5	Aporto nuevas ideas					
9	Comunico adecuado por escrito					
10	Comunico adecuado oral					
Comportamientos orientados a las RELACIONES: en este equipo yo...						
1	Respaldo y animo a otros					
2	Armonizo (mantengo la paz)					
3	Intento encontrar zonas de interés mutuo					
4	Doy feedback constructivo					



FUENTE > Irima Cozma, 2007

dos niveles de gratificaciones: uno dirigido al equipo y otro dirigido a sus miembros individualmente. Si únicamente se reconociera al individuo se dañaría el espíritu de equipo: sus miembros, en lugar de sacrificarse por el equipo, tratarían de destacar individualmente. Presentamos abajo unas sugerencias de *reconocimientos para fomentar el trabajo en equipo* (11.c.). Es importante mencionar que estos no son reconocimientos materiales y por tanto se pueden implementar en cualquier momento, en cualquier equipo. Ver Tabla 6.

Hemos hablado anteriormente sobre la evaluación del equipo y el doble fin de esta evaluación: económico y de desarrollo personal. En este contexto, consideramos que el *feedback múltiple* es una de las herramientas que puede tener resultados muy buenos para el desarrollo de un equipo. El feedback múltiple se ha realizado con una de los equipos de SI-DEX. Cada miembro ha ofrecido su feedback a cada uno de sus compañeros y a si mismo. A través de esta herramienta se ha ofrecido un perfil individual de cada miembro del equipo, con sus puntos fuertes y sus puntos débiles. De esta manera las personas serán conscientes de los cambios que deben implementar en sus vidas para poder crecer. Este método es un punto de partida para realizar un plan de formación focalizado en las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo.

El análisis de los resultados se ha hecho por ítems y por dimensiones. Hemos destacado 8 dimensiones: toma de decisiones, interrelaciones, comunicación, flexibilidad, orientación hacia lo nuevo, dinamismo, auto-desarrollo y capacidad de liderazgo. Las dimensiones pueden ser cambiadas en relación con el tipo de equipo que se trabaja. Se ha hecho un análisis comparativo entre: 1). la auto-evaluación y la evaluación de los compañeros y 2). la auto-evaluación y la evaluación del líder, para evidenciar las eventuales diferencias de opiniones. Los datos se han presentado gráficamente y también en una tabla, por ítems y por dimensiones. (Ver Figura 3).

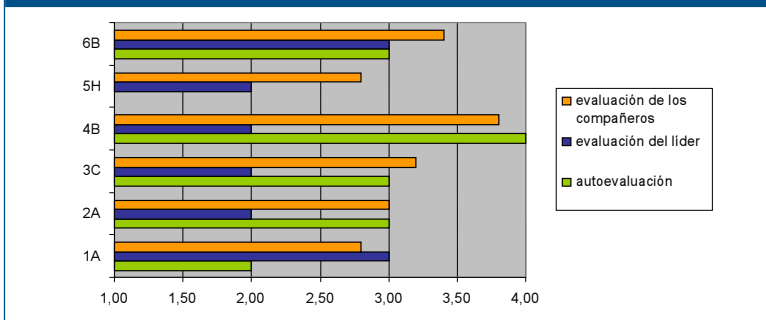
Se puede ver en este ejemplo que la persona se ha subestimado con respecto a unas preguntas / características y se ha sobrestimado con respecto a otras preguntas / características. Como hemos mencionado, los ítems del cuestionario están agrupados en 8 dimensiones (A à H). A cada dimensión le corresponde 2-3 ítems y en total hay 20 ítems. (Ver Figura 4).

Al final del cuestionario hay dos preguntas abiertas sobre las competencias de la persona evaluada y sobre las áreas de mejora (*feedforward*). También se ha pedido una auto-evaluación mediante las mismas dimensiones. La información obtenida con estas preguntas fue muchas veces muy reveladora para

TABLA VI > ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTO EN EQUIPOS (I I.C.)		
No.	ACTIVIDADES	CONSECUENCIAS
1.	Mas autonomía por los equipos de trabajo que desempeña bien sus tareas (pueden elegir el líder ellos mismo entre sus mismos, poder de decisión por el horario, elegir una parte de los criterios de evaluación, la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, etc.).	Mas implicación / identificación con la tarea – mas responsabilidad
6.	“Día de la retroalimentación positiva”: un día cuando cada empleado debe decir solo cosas positivas de los otros (o se establece un numero de feedback positivo por persona).	Promover la cooperación
7.	Se forma un comité para comprar el regalo de cumpleaños de cada miembro. El regalo debe ser algo adecuado con el miembro. Regalar algo que tenga que ver con sus pasatiempos favoritos. Los miembros deben dedicar tiempo a descubrir cuales son las necesidades de sus compañeros de equipo.	Se involucran más de un empleado – se estimula el espíritu de equipo
11.	Se da el premio “Mas Allá Del Deber” a la persona que además de sus trabajo corriente desempeña actividades que no esta bajo de su responsabilidad (una camiseta con el emblema MADD) – no se trata de desempeñar un otro tipo de trabajo sino actividades colaterales (organizar salidas al cine, limpiar el comedor etc.)	Implicación
20.	Designar algún espacio de la empresa con el nombre de un equipo destacado (por ejemplo un pasillo).	Pertenencia

FUENTE > Irima Cozma, 2007

FIGURA III > EJEMPLO DE ANÁLISIS GRÁFICA POR ÍTEMS
– PARA UN MIEMBRO DEL EQUIPO (1A, 2A, 3C ETC. REPRESENTAN EL NÚMERO DEL ÍTEM Y LA DIMENSIÓN A QUE CORRESPONDE)



FUENTE > Irima Cozma, 2007

las personas que han recibido feedback. Las diferencias notadas entre la auto-evaluación y la evaluación de los compañeros y del líder del equipo pueden ser una fuente valiosa para reflexionar. El feedback múltiple puede ser implementado en los equipos de trabajo como un método periódico (anual o dos veces al año).

CONCLUSIONES

El trabajo en equipo responde a un nuevo paradigma del trabajo, por lo cual sólo es eficaz en la medida que se esté dispuesto a emprender *el camino del cambio*, que se inicia en el cambio personal de cada uno de nosotros, analizando y reflexionando respecto a nuestros valores y acciones. Las personas que se involucran en un equipo vienen con modelos mentales diferentes y por esto empezar es más difícil. Pero con el tiempo, los modelos empiezan parecer. Y el trabajo en

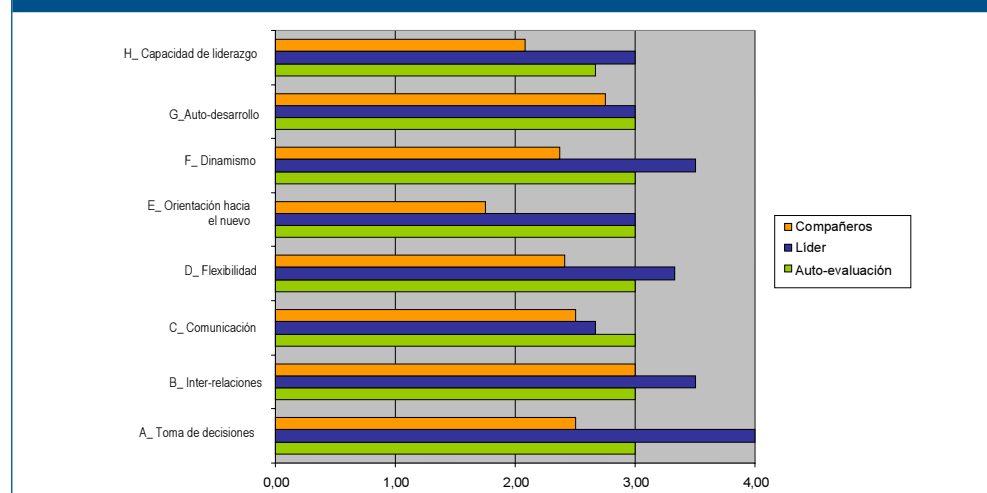
equipo puede resultar y ser una experiencia muy enriquecedora.

El trabajo conjunto de los equipos puede ser una experiencia gratificante y provechosa, pero el trabajo en equipo eficaz no es el resultado automático de agrupar a la gente alrededor de una tarea común. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir competencias especiales necesarias para el desempeño armónico del trabajo.

Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas. El mundo contemporáneo requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar información y generar conocimientos. Para trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades. No basta con tener la intención o la voluntad para hacerlo.

Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas. El mundo contemporáneo requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar información, generar conocimientos y dar y entregar afectos. Para trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades. No basta con tener la intención o la voluntad para hacerlo. ▲

FIGURA IV > EJEMPLO DE ANÁLISIS POR DIMENSIONES



FUENTE > Irima Cozma, 2007

BIBLIOGRAFÍA

Alcala, B. A.: *Un timón en la tormenta: Como implementar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, Díaz de Santos (2001).

Allerton, H.: What is the most important factor in team success? Training & Development, Jan96, Vol. 50 Issue 1, p15. (1996).

Borrell, F.: *Como trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros*. Barcelona, Gestión 2000 (1996).

Bono, E. de: *Six Thinking Hats*, Boston, Little Brown et Co. (1985).

Dolan, S.; Martin, I.: *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona, Gestión 2000 (2000).

Drucker, P.: *Managing in a Time of Grate Change*. New York, Penguin, (1998).

Fainstein, H.: Para trabajar en equipo, www.geoci-ties.com/hectorfainstein (1997).

Katzenbach, J. y Smith, K.: *La sabiduría de los equipos*. España, Ed. Dos Santos (1996).

Koze, S. y Masciale, E.: Why teams don't work and how to fix them. The Canadian Manager, Toronto: Spring 1993. Vol. 18, Issu. 1, p. 8-9. (1993).

Randolph, W. A. y Posner, B. Z.: *El arte de gestionar y planificar en equipo*. Barcelona, Grijalbo, (1989).

Robbins, H. y Finley, M.: *Por que fallan los equipos. Los problemas y como corregirlas*. Barcelona, Granica, (1999).

Smith, S.: *¡Forme el equipo! Herramientas para trabajar en grupo*. México, Granica, (2000).

Urcola, T. J.L.: *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Madrid, ESIC, (2001).

Yeatts, D. E. y Barnes, D.: What are the key factors for self-managed team success? Journal for Quality & Participation; Jun96, Vol. 19 Issue 3, p.15, (1996).

West, M. A.: *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona, Paidós, (2003).

NOTAS

- 1 Este estudio ha sido posible gracias a la ayuda económica del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - España y Agencia Española de Cooperación Internacional, a través de la "Becas MAE - AECL", Programa II. A: Becas para Extranjeros No Iberoamericanos para Estudios de Postgrado, Doctorado y Postdoctorado en Universidades y Centros Superiores en España.