



EL EQUIPO DE TRABAJO

DEFINICIÓN:

“Un equipo es un número de personas con habilidades y conocimientos complementarios, compartiendo un propósito, metas de desempeño y enfoques comunes por los cuales se consideran, tanto interna como externamente, responsables.”

- “Número pequeño”: implica poder actuar interactivamente como grupo.
- “Propósito y metas comunes”: el equipo es una creación CONJUNTA, que existe gracias al esfuerzo general del grupo humano, situación que conlleva a cada individuo a sentirse parte de los logros, dando una visión de pertenencia tanto en la tarea como en la toma de decisiones, donde cada uno es responsable de su rol y lo que este demanda.
- “Metas de desempeño específicas”: ayudan a mantener el enfoque, permitiendo pequeños triunfos que dan energía a los miembros de equipo.
- “Enfoque común”: es crucial que todos los miembros tengan la misma carga de trabajo y responsabilidad.
- “Responsabilidad mutua”: la responsabilidad de alcanzar las metas es compartida por todos los miembros.

ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE TRABAJO GRUPAL Y EQUIPOS DE TRABAJO

Grupos de trabajo	Equipos de trabajo
La tarea está “atomizada” y las personas sólo se responsabilizan de la parte que les atañe. Las personas sólo se consideran un grupo a los fines administrativos, “en los papeles”.	Las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Asumen una responsabilidad personal como parte del equipo directivo que integran.
Los resultados se obtienen como fruto de una suma de aportes individuales.	Los resultados se obtienen como fruto del trabajo compartido e interdependiente.
Los miembros se consideran a sí mismos como “mano de obra”. Aportan su “hacer”.	Los miembros se consideran personas completas, que aportan su hacer, su pensar y su sentir al equipo.
El liderazgo “oficial” es ejercido por “el jefe”.	El liderazgo es compartido por los miembros según las necesidades originadas por el funcionamiento del equipo.
Los miembros no conocen ni valoran las tareas de sus colegas ni sus contribuciones.	Los miembros están involucrados. Conocen y valoran las contribuciones de cada uno a la tarea común.
La comunicación se centra en la tarea. Es pobre, limitada, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y desacuerdos.	La comunicación es abierta, comprometida y honesta. Todos participan y expresan con libertad sus puntos de vista. Se discute y se negocia.



La existencia de conflictos inhabilita al grupo para seguir funcionando. La dirección debe solucionarlos.	El equipo asume que el conflicto es parte de su vida y lo resuelve constructivamente.
---	---

DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO

El Director del Equipo de Formación, el ADRRAA o el AZRRAA es quien asume el papel de líder del equipo, y es su tarea conducir el proceso de trabajo y lograr:

- * Que la selección de los miembros se base en sus habilidades y no en su personalidad.
- * Acordar la frecuencia de las reuniones.
- * Definir un lugar de reunión que sea cómodo y tranquilo o espacios de encuentro o coordinación cuando las distancias no hacen posible la realización de reuniones frecuentes.
- * Que se establezca el propósito de las reglas.
- * Realizar un orden del día de los temas a tratar.
- * Distribuir el tiempo.
- * Empezar y finalizar a la hora pautada cuando los encuentros son presenciales, o para adecuar los compromisos en relación con la diversidad de situaciones de los equipos.

Además para que un equipo funcione en forma efectiva debe:

- * Permitir una participación eficaz (donde se acoja con gusto los aportes y establezca su propio sistema de control de gestión)
- * Crear y favorecer un clima de confianza.
- * Lograr que haya mayor identificación con las metas y propósitos y menor dependencia hacia el líder.
- * Generar una gran interdependencia entre los miembros.
- * Tener un trabajo arduo que incluya metas de desempeño a corto plazo para avivar el espíritu de equipo.
- * Tomar el estilo de toma de decisiones en grupo. En la cual la decisión se toma por consenso de todos los miembros y el líder se constituye en animador y orientador del proceso.

RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS

Antes:

- * Estar informados de los temas tratados en la reunión (comunicación) anterior y las decisiones acordadas.
- * Llegar puntualmente a los encuentros (o participar de acuerdo a lo pautado).
- * Proponer con claridad los nuevos temas y fundamentarlos adecuadamente.
- * Tener preparado el material que complementa la presentación de un tema.
- * En caso de ausencia, encargarse de hacer llegar el material.

Durante:

- * Trabajar en un lugar tranquilo, sin interrupciones o buscar los canales adecuados para un trabajo a distancia.
- * Escuchar atentamente, buscar adecuar la comunicación para lograr su objetivo.



- * Despersonalizar, evitar el dedo acusador.
- * Priorizar las críticas constructivas, evitando los comentarios sarcásticos.
- * Presentar los aportes en forma clara y completa.
- * Ser capaz de compartir una decisión y sostenerla.
- * Hablar en su turno.
- * Tener una actitud positiva.
- * Ser abierto y honesto, no encubrir opiniones.
- * Confiar en los compañeros de equipo.
- * Estar dispuesto a aceptar la opinión de otros y respetar la de la mayoría.
- * Preguntar y repreguntar con intención de comprender cuando no se entiende algo.
- * Procurar centrarse en el tema.
- * Ser creativo y favorecer las expresiones creativas de los demás.

Después:

- * Mantener la confidencialidad a fin de crear un clima de confianza.
- * Llevar a cabo sus compromisos y asignaciones.
- * Ser pro-activo.
- * Adherirse a los acuerdos. No criticar una decisión a la cual uno mismo accedió; en tal caso buscar la forma y oportunidad de volver a discutir el tema si se evalúa la conveniencia de otro procedimiento.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- * Todos los integrantes del grupo son solidariamente responsables con el resultado obtenido.
- * El trabajo se realiza conjuntamente como un todo, no dando lugar al logro individual.
- * Dejan de competir ya que el logro individual no sirve.
- * Son prácticos, debido a que los resultados son tangibles.
- * Generan altos niveles de compromiso con respecto a los logros comunes.
- * Sentimiento de confianza mutua. Ya que el éxito depende de todos, el individualismo pone en peligro el resultado.
- * El trabajo en equipo fortalece la capacidad de desempeño de los miembros.
- * Es divertido.

EL DESARROLLO DE UN EQUIPO

Para mejorar el desempeño de un equipo se necesita primero comprender la dinámica del desarrollo de un grupo. La cantidad de miembros de un equipo pueden oscilar, pero es probable que los equipos que superen los quince miembros o más, estén constituidos por varios sub-equipos para hacerlos realmente operativos.

El modelo que emplea John Whitmore para los equipos de alto desempeño señala que deben estar dotados de:

Apoyo - confianza - cooperación - adaptabilidad - paciencia - amistad - compromiso - coraje - humor - entusiasmo - compatibilidad - generosidad



¿Cómo puede llevarse a un grupo a que logre estas características o cualidades?
¿Sólo el azar, la suerte, pueden determinarlo? ¿Es posible conducir un proceso que arroje estos resultados?

Hemos visto en los trabajos sobre “Desarrollo Grupal” y “Liderazgo Situacional” cuáles son las etapas de madurez de los grupos, así como las actitudes, aptitudes y habilidades necesarias que el líder debe cultivar para comprender estos procesos y ser capaz de animar y conducir el recorrido de dichas etapas por parte de los grupos y de cada uno de los miembros que los integran.

APRENDIZAJE EN EQUIPO

Bill Russell, famoso jugador de baloncesto señala que “la clave del equipo no radicaba en la amistad sino en otra clase de relación”

El equipo de los Celtics al que pertenecía Russell demostraba el fenómeno denominado alineamiento. Es cuando un grupo de personas funciona como una totalidad. Cuando esto no se da se desperdicia energía, cada integrante puede empeñarse al máximo pero esto no se traduce en buenos resultados como equipo.

Por su parte, Peter Senge sostiene que “cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan”. “Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la *condición necesaria* para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.”

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida”

“Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos.”

En las organizaciones el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. Necesidad de pensar con agudeza sobre problemas complejos.
2. Necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos (un equipo que aprende alienta a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas).

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del:

- **Diálogo:** donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En un diálogo no se intenta ganar, todos lo logran si lo hacen correctamente. En el diálogo los individuos obtienen una comprensión que no se podría conseguir individualmente. Se exploran asuntos complejos y difíciles, los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente, sin prejuicios. (los participantes suspenden sus supuestos, se ven como colegas y requieren de un “árbitro” que “mantenga el contexto” del diálogo.)
- **Discusión:** donde se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar.



Aprender en equipo implica también “aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión productivas”, tales como las rutinas defensivas, modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza pero también nos impiden aprender, etc. El aprendizaje en equipo requiere práctica, en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño.

Estos son los dos modos en que conversan los equipos.

DATOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Por último, algunos consejos prácticos a la hora de trabajar en equipo, que ayudarán a que el trabajo sea efectivo y eficiente:

1. Identificar al director del módulo. Este será el responsable de la conducción del curso. Si se produce un desacuerdo, el director tendrá la palabra final al respecto.
2. Asignar los temas entre los formadores de acuerdo con los niveles de experiencia y confianza.
3. De ser posible prepararse en el lugar de manera que el equipo conozca el ambiente.
4. Debatir los estudios de casos, desempeños de roles, ejercicios de resolución de problemas y otras actividades. El equipo debe comprender correctamente las soluciones modelo y los puntos de enseñanza a ser presentados.
5. Hacer la revisión de las ayudas visuales en el orden en que serán presentadas. Asegurarse que las diapositivas estén correctamente ubicadas y las transparencias en la secuencia adecuada.
6. Organizar la logística. Verificar la disposición de la sala y el equipo. Verificar que se tiene todo el material al alcance.
7. Tratar el tema de las preguntas y cuestionamientos individuales que recurrentemente aparecen con cada tema con los miembros del equipo de manera de poder ensayar respuestas con anterioridad.
8. Decidir acerca de las señales que utilizará en la sesión: para acelerar, finalizar, hacer pausas, interrumpir para tomar café, agregar información, etc.
9. Usar los nombres de pila.
10. Decidir previamente cuando los miembros del equipo participarán en los debates sin ser invitados a hacerlo.
11. Estar de acuerdo en darse retroalimentación entre sí con respecto a la actuación de cada uno. Esto asegura que el equipo esté enseñando en forma efectiva y tratando de lograr una excelencia en la presentación y en el debate. Las críticas, por supuesto, deben ser mantenidas privadamente durante las reuniones del equipo.
12. Estar de acuerdo de apoyarse mutuamente durante la sesión. Tratar de no contradecirse entre sí frente a los cursantes. Tomar decisiones de antemano con respecto al manejo de diferencias de opiniones que se pueden tener respecto de los materiales del curso.



Referencia bibliográfica:

- Senger, Peter, La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 1998. Barcelona. Ed. Granica.(cap. 12, pag.293/335)
- Lanzetti, Guillermo. Comisiones Directivas de Organizaciones sin Fines de Lucro. 2006. Bs. As. Ed. Espacio.
- Bastide, Cecilia y Cravino, Luís María. Conducción de Actividades de Capacitación. - Cátedra de capacitación laboral, actualización y reciclaje - UBA
- Facultad de Filosofía y Letras - Ciencias de la Educación.