

EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

(Mario Morales V. 1995)

Unas de las cosas verdaderamente notables de los grupos de trabajo es que pueden hacer que $2+2 = 5$; pero también tienen capacidad para hacer que $2 + 2 = 3$

S.P. Robbins.

La mayoría de las personas pasan la gran parte de la vida interaccionado en grupo. Generalmente nace dentro de un grupo familiar, más tarde entra a un grupo más grande, la escuela, donde se integra al grupo curso, amigos y otros. Posteriormente se convierte en miembros de variados grupos, tales como, clubes sociales, deportivos, religiosos, y grupos de trabajo.

Las personas forman grupos y se unen a ellos porque advierten que esa participación en éstos puede satisfacer necesidades o permitir alcanzar metas deseables. Pueden unirse al grupo porque le atraen sus miembros, porque perciben que sus metas valen la pena, porque disfrutan con las actividades del grupo, porque consideran que pertenecer al grupo es un medio para lograr alguna meta externa, o por muchas otras razones.

En el presente artículo nos centraremos en los grupos de trabajo y en la facilitación del desarrollo de equipos efectivos, pero previamente aclararemos algunos conceptos básicos que nos ayude en la comprensión del tema.

1. Conceptos de grupo y equipo

La etimología de la palabra “equipo” proviene del escandinavo *skip* que significa barco y del francés *equipage*, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizadas para el trabajo de navegación. Conceptualmente la Enciclopedia Universal Sopena¹. define equipo como: “grupo de operarios organizado para determinado fin o servicio” y grupo como: “conjunto de objetos más o menos análogos”, “corrillo de varias personas”, “conjunto de individuos organizados, más o menos semejantes entre sí que a cualquier otro, perteneciente a distinto grupo”. Aunque los términos equipo y grupo están definidos de manera muy general, de lo anterior se puede apreciar que existe una diferencia conceptual entre equipo y grupo. Sin embargo en el plano laboral y organizacional se tiende hablar de grupos y equipos de trabajo como sinónimos incluso por algunos investigadores especializados en la temática. Por esta razón a continuación pasaremos a analizar conceptualmente dichos términos explicitando las semejanzas y las diferencias.

1.1. Grupo

Para delimitar el análisis conceptual no vamos a referir a los grupos humanos pequeños y nos basaremos especialmente en la obra de Marvin E. Shaw, “Dinámica de Grupos”².

Existen diferentes enfoques que definen los pequeños grupos según:

- Percepción de los miembros: Es una unidad social compuesta por un cierto número de personas que interactúan cara a cara, tienen percepción colectiva de su unidad y poseen capacidad para actuar de un modo unitario frente a su medio ambiente.
- Motivación y satisfacción de necesidades: Es un conjunto de personas en el que la existencia de todos (en sus determinadas relaciones) es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades individuales de cada uno.

¹ Enciclopedia Universal Sopena. Barcelona, Sopena, 1979

² Marvin E. Shaw. Dinámica de Grupos. Barcelona, Herder, 1980.

- Objetivos: Son unidades sociales compuestas de dos o más personas que entran en contacto para lograr un objetivo, y que dicho contacto es significativo.
- Organización del grupo psicosociológico: Es un sistema organizado compuesto por dos o más individuos que se interrelacionan de modo que el sistema lleve a cabo una función, tenga un conjunto determinado de relaciones de rol entre sus miembros, y posea un sistema de normas que regulen la función del grupo y de cada uno de sus miembros.
- Interdependencia: Es un conjunto de individuos que tienen relaciones mutuas, comparten una misión, común que los vuelven interdependientes en el sentido de que un hecho afecta a uno de los miembros es probable que afecte a todos.
- Interacción: Es un conjunto de personas en interacción recíproca, y este proceso de interacción determina la estructura del sistema que lo distingue de un agregado (masa, multitud)

Del análisis de las diferentes definiciones se puede inferir la siguiente lista de atributos sobre los pequeños grupos:

- Dos o más personas interaccionan entre si
- Se definen entre sí como miembros
- Los otros los definen pertenecientes al grupo
- Comparten normas respecto a temas de interés común
- Participan en un sistema de roles entrelazados
- Comparten una misión común y persiguen metas interdependientes
- Encuentran que el grupo es recompensante
- tienen una percepción colectiva de su unidad
- Tienen actuar de un modo unitario frente a su medio ambiente

A mayor número de atributos poseído por dos o más persona, más cerca de que éstas se conviertan en un completo grupo

Definición Grupo de trabajo:

Es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo) en bienes y servicios (producto).

Para que exista un grupo de trabajo se requiere de:

- Dos o más personas identificables.
- Una relación o vínculo entre ellas, de carácter duradero, no accidental ni pasajero.
- Que entre sus integrantes haya conciencia de grupo y de su cometido.
- Un objetivo común.
- Una organización de trabajo.
- alguna reglamentación de la acción y de las relaciones grupales

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Cuando los grupos desempeñan tareas operativas funcionan como equipos y tratan de desarrollar condiciones de colaboración llamadas **trabajo en equipo**. Aunque puede llamarse equipo a toda una compañía de empleados, aquí nos referimos a los grupos pequeños con miembros que trabajan en interacción interdependiente.

1.2. Equipo

El trabajo en equipos ha sido una de las respuestas de las empresas para enfrentar la turbulencia del medio ambiente, la incertidumbre creciente, la dinámica del cambio social y las exigencias de incrementar la productividad y calidad.

Esa así como el trabajo en equipo se ha transformado en uno de los términos más reiterados al momento de modernizar una organización.

El uso indiscriminado de los equipos de trabajo y la ignorancia sobre la dinámica y los procesos grupales ha llevado a muchas empresas a tener fracasos en la formación y desarrollo de equipos efectivos de trabajo. Muchos de estos fracasos se deben a que en el proceso de cambio no se consideró las variables adecuadas para la formación y facilitación de un equipo de trabajo.

Un grupo de trabajadores no se transforma en un equipo de trabajo por el hecho que se le asigne un trabajo a realizar entre varias personas. Para que un grupo de trabajadores se conviertan en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

El trabajo en equipo se basa en las **"5 C"**:

Confianza: La confianza entre los miembros facilita la apertura de información confiable para tomar decisiones optimizadas. Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Complementariedad: Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto común del equipo. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante. La complementariedad facilita la unidad producto de la aceptación de las diferencias.

Coordinación: El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto común adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de transplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto común adelante.

Definiciones de equipo

Según Kinlaw(1991)⁴ un grupo de trabajo deviene en Equipo, en la medida que sus miembros compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo, desarrolla respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo, crea el respeto entre sus miembros, participan en la

⁴ Kinlaw, D. Developing Superior Work Teams. building Quality and Competitive Edge. San diego, Lexington book, 1991.

definición del mejoramiento de los objetivos comunes e inician acciones comunes para demostrar la apreciación de sus colegas por el rendimiento superior.

Los Equipos de Trabajo Superior o de “Alto Desempeño” se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. También poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrolla cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y tiene un estilo de liderazgo similar al equipo de trabajo. Pero los equipos de Alto Desempeño logran niveles especiales de consistencia, intensidad y no se conforman nunca con sus resultados.

Por consistencia se entiende que todos los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus diferentes etapas. Existe consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros; todos comparten una misión común.

Por intensidad entendemos un nivel de energía y compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común. Los miembros están impacientes por los problemas no resueltos, las excusas, las demoras irracionales, distracciones, incompetencias, falta de foco y trivialidades.

Por último, los miembros de un equipo de trabajo superior no se conforma con las soluciones que se plantean, cuestionan todo lo que se propone para la búsqueda de la mejor solución.

Kantzenbach y Smith (1995) plantean que los verdaderos equipos deben ser la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones, independientemente del tamaño.

Sostienen que en cualquier situación que requiera de la combinación de tiempo real de habilidades, experiencias y criterio múltiple, es inevitable que el equipo obtenga mejores resultados que un grupo de personas que desempeñan funciones y responsabilidades limitadas. Los equipos son más flexibles que los grupos de trabajo grandes debido a que se pueden reunir, desplegar, combinar y disolver con mayor rapidez, por lo general en forma tal que mejoran, en lugar de desorganizar, las estructuras y los procesos más permanentes. Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos y desempeños claros, porque los integrantes están comprometidos a producir resultados tangibles. Los equipos y el desempeño son una combinación invencible.

La definición que proponen Kantzenbach y Smith es la siguiente:

“Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables”.

Morales (1990)⁵ define los equipos de trabajo como:

“Un grupo de trabajo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común, compuesta por un número reducido de miembros que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar tanto los procesos de producción (tarea) como los de mantención (relaciones socio-afectivas)”.

El equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal y la identidad grupal.

Si el equipo es sólo una suma de individuos que no interactúan entre sí, no se darán esfuerzos de integración, se presentará el parasitismo y ocasionalmente la explotación, ya sea del equipo por algunos de sus miembros, o de éstos entre ellos. Para evitar que suceda lo anterior, se busca componer los equipos con personas que dispongan de una formación adecuada para encarar y resolver los problemas del trabajo colectivo.

⁵ Morales, M. Desarrollo Grupal y Liderazgo Efectivo. Santiago, TOP Consultores, 1990

La efectividad del equipo estará garantizada en la medida en que cada uno de sus miembros esta consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y se compromete en una tarea interdependiente logrando en conjunto altos niveles de productividad y de satisfacción a nivel individual y grupal.

Con relación a las definiciones revisadas debemos destacar ciertos aspectos comunes y complementarios a todas ellas de la cual se podría llegar a una definición integrada. Veamos los aspectos comunes y complementarios:

* Un número reducido de miembros. Es importante el tamaño ya que número mayor de 12 personas dificultan la interacción constructiva para llegar acuerdos sobre detalles específicos operables. En número pequeño hace más posible que se resuelvan con éxito las diferencias individuales. El tamaño del grupo debería responder lo siguiente:

- a) ¿Se pueden reunir con facilidad y con frecuencia?
- b) ¿Se pueden comunicar con todos los miembros con facilidad y con frecuencia?
- c) ¿Son las discusiones abiertas e interactivas entre todos los miembros?
- d) ¿Comprende cada miembro las funciones y habilidades de los demás?
- e) ¿Se necesitan más personas para lograr los fines deseados?
- f) ¿Son posibles o necesarios los subequipos?

* Propósito verdaderamente significativo (misión). La misión es la razón de ser del equipo y que le da orientación e identidad a largo plazo. Es obvio que el propósito y las metas de desempeño deben ser congruentes. Las metas de desempeño son a corto plazo y los propósitos son a largo plazo. Incluso los equipos de desempeño superior nunca abandonan la búsqueda de propósito, debido a que esto mantiene unido a los miembros. El propósito verdaderamente significativo debería responder las siguientes interrogantes:

- a) ¿Constituye éste una aspiración más amplia, más profunda que tan sólo metas a corto plazo?
- b) ¿Es un propósito de equipo en contraste con un propósito organizacional amplio, o tan sólo un propósito individual (por ejemplo, el del líder)?
- c) ¿Comprenden todos el propósito y se expresan respecto a él de la misma forma? ¿Y lo hacen sin apoyarse en abstracciones ambiguas?
- d) ¿Definen al propósito los miembros en forma muy clara en sus discusiones con personas ajenas al equipo?
- e) ¿Se refieren con frecuencia a él los miembros e investigan sus implicaciones?
- f) ¿Contiene éste temas que sean particularmente significativos y notables?
- g) ¿Sienten los miembros que es importante, o excitante?

* Niveles de habilidades complementarias. Los equipos deben desarrollar la mezcla correcta de habilidades orientadas tanto al conocimiento técnico o funcionales, al análisis-resolución de problemas y toma de decisión de trabajo como también, habilidades interpersonales que contribuyan a la mantención y desarrollo socioemocional del equipo. Las interrogantes a responder son:

- a) ¿Están representadas las tres categorías de habilidades, reales o potenciales, entre los integrantes (funcionales/técnicas, solución de problemas/toma de decisión e interpersonales)?
- b) ¿Tiene cada miembro el potencial en las tres categorías para aumentar sus habilidades hasta el nivel requerido por el propósito y las metas del equipo?
- c) ¿Faltan o están subrepresentadas algunas áreas de habilidades importantes para el desempeño del equipo?

d) ¿Están dispuestos los miembros en forma individual y colectiva, a dedicar tiempo para ayudarse a sí mismos y a los demás a aprender y desarrollar habilidades (recibir y dar retroalimentación constructivamente)?

e) ¿Se pueden introducir habilidades nuevas o suplementarias según se necesiten?

* Objetivos y metas específicas. Los objetivos y las metas de desempeño específicas deben ser parte integral del propósito y deben ser operacionables para que se puedan medir. Las metas de desempeño medibles, proporcionan apoyos claros y tangibles por las siguientes razones:

- Primero para definir el producto de trabajo en equipo que es diferente tanto de la misión organizacional, como la suma de los objetivos del trabajo individual.
- Segundo, lo específico de los objetivos de desempeño facilita las comunicaciones claras y el conflicto constructivo dentro del equipo.
- Tercero, las posibilidades de realización de metas de desempeño específicas ayuda a los equipos a concentrarse en alcanzar resultados.
- Cuarto, los objetivos específicos tienen un efecto nivelador que favorece el comportamiento de equipo. Los equipos que tienen éxito evalúan en qué forma y cómo cada persona puede contribuir lo mejor posible a la meta común y más importante aún, hacerlo en términos del propio objetivo de desempeño en logro de la posición o la personalidad del individuo.
- Quinto, las metas específicas deben permitirle al equipo lograr pequeñas victorias mientras éste determina su propósito. Las pequeñas victorias crean compromiso de los miembros y ayudan a superar los obstáculos inevitables que impiden el logro de un propósito significativo a largo plazo.
- Por último, las metas de desempeño son apremiantes. Desafían a los miembros a comprometerse, como un equipo, para lograr algo especial.

Las interrogantes a responder frente a las metas específicas son las siguientes:

- a) ¿Son metas de equipo versus metas organizacionales amplias o tan sólo las metas de un individuo (por ejemplo, las del líder)?
- b) ¿Son claras, sencillas y medibles? Si no son medibles, ¿puede determinarse su éxito?
- c) ¿Son tanto realistas como ambiciosas? ¿Permiten pequeñas victorias en el trayecto?
- d) ¿Necesitan un conjunto concreto de productos de trabajo del equipo?
- e) ¿Su importancia relativa y prioridad son claras para todos los miembros?
- f) ¿Están de acuerdo todos los miembros con las metas, con su importancia realativa y con la forma en que se medirá su éxito?
- g) Expresan todos los miembros las metas en la misma forma?

* Propuesta de trabajo clara. Los equipos también necesitan desarrollar una propuesta común es decir, planear cómo trabajarán juntos para lograr su propósito. Ciertamente, deben invertir el mismo tiempo y esfuerzo al diseño de su propuesta de trabajo que el que dedican a dar forma a su propósito. Las siguientes interrogantes responderán si la propuesta de trabajo es clara:

- a) ¿Es concreta y clara la propuesta; todos la comprenden y están de acuerdo con ella? Dará como resultado el logro de los objetivos?
- b) ¿Aprovechará y mejorará las habilidades de todos los miembros? ¿es consistente con otras exigencias?
- c) ¿Requiere que todos los miembros aporten cantidades equivalentes de trabajo real?

- d) ¿Proporciona una interacción abierta, y da soluciones a los problemas basadas en hechos y evaluación basada en resultados?
- e) ¿Todos los miembros expresan la propuesta en la misma forma?
- f) ¿Permite modificaciones y mejoras en el transcurso del tiempo?
- g) ¿Se buscan y añaden sistemáticamente conocimientos y perspectivas nuevas, por ejemplo, mediante la información y el análisis, nuevos miembros y patrocinadores?
- * **Sentido de responsabilidad mutua.** Ningún grupo se convierte en un equipo a menos que pueda responsabilizarse de sí mismo. Al igual que el propósito y de la propuesta comunes, ésta es una prueba difícil. La responsabilidad del equipo se relaciona con los sinceros propósitos que nos hacemos nosotros mismos y a los demás; promesas que fundamentan dos aspectos importantes: El compromiso y la confianza. Al prometer responsabilizarnos con las metas del equipo, cada uno de nosotros adquiere el derecho de expresar sus puntos de vista sobre todos los aspectos relativos al equipo y de que esos puntos de vista sean escuchados en forma justa y constructiva. Al cumplir esta promesa se conserva y se amplía la confianza sobre la que se tiene que crear cualquier equipo. Por otra parte la responsabilidad proporciona una útil prueba de la calidad del propósito y la propuesta de un equipo. Los grupos que carecen de la responsabilidad mutua para el desempeño son los que han sido incapaces de dar forma a un propósito y a una propuesta comunes que puedan sostenerlos como un equipo.

Las interrogantes a responder frente a la responsabilidad mutua son las siguientes:

- a) ¿Son los miembros individuales y conjuntamente responsables por el propósito, las metas, la propuesta y los productos de trabajo del equipo?
- b) ¿Se puede medir y se mide el avance contra metas específicas?
- c) ¿Se sienten todos los miembros responsables por todas las mediciones?
- d) ¿Conocen todos los miembros con claridad sus responsabilidades individuales y conjuntas?
- e) ¿Existe la sensación de que sólo el equipo puede fracasar?

Al contestar todas las preguntas anteriores, se puede establecer el grado en que el grupo funciona como un verdadero equipo, así como determinar con exactitud cómo reforzar las funciones para aumentar el desempeño.

Las preguntas establecen estándares difíciles, y contestarlas con sinceridad puede representar un desafío más duro de lo que se pudiera esperar.

2. Criterios normativos y características de un equipo efectivo de trabajo

Al revisar la literatura concerniente a las características de los equipos de trabajo efectivos encontramos variadas características que los autores agrupan de acuerdo a ciertos criterios o modelos teóricos en los cuales se propone un deber ser o un ideal de grupo maduro o efectivo o sano; términos usados indiscriminadamente.

A continuación, intentaremos realizar una síntesis de las características más frecuentes y formular un modelo que integre los criterios básicos propuesto por los autores que han estudiado la efectividad de los grupos o equipos de trabajo.

El marco conceptual que utilizaremos se basa en los criterios de salud mental M. Jahoda y que W. Bennis adaptó al referirse a la salud organizacional

Los criterios son los siguientes:

2.1. Sentido de identidad:

Conocimiento claro, compartido y aceptado sobre la misión y visión del grupo en relación a la organización. Es decir, los miembros han internalizado la razón de ser del grupo, tienen claro su

finalidad y su relación con la misión, visión y valores de la organización como también con los objetivos propios que le dan sentido a la interacción e interdependencia grupal. Es una condición necesaria para desarrollar la adaptabilidad grupal y operacionalizar congruentemente los objetivos y metas de desempeño.

2.2. Juicio de realidad (Capacidad para discriminar la realidad del equipo).

Habilidad para percibir discriminadamente y buscar información confiable que permita interpretar correctamente las propiedades reales del medio externo e interno, especialmente aquellas que son importante para el funcionamiento efectivo del grupo.

2.3. Adaptabilidad:

Habilidad para resolver problemas de los procesos productivos y de mantención socioemocional del equipo reaccionando con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio externo e interno, incluso reaccionando proactivamente, anticipándose a ellas.

2.4. Integración:

Lograr unidad en la diversidad, es decir, aceptar las diferencias individuales y convertirlas en aspectos complementarios. Es el óptimo grado de equilibrio entre las necesidades del individuo, grupo y organización. Implica un estado de integración entre los miembros grupo y de éste con la organización total, de tal manera que no hayan fines encontrados entre las diferentes partes.

Sobre la base de estos criterios generales se presentan a continuación las características básicas de un grupo de trabajo maduro, sano, y efectivo.

Características relacionadas con la identidad:

- Los miembros del grupo, dirigidos por su jefe, son capaces de fijar su misión y definir sus objetivos en forma clara, precisa y en armonía con los de la organización a la cual pertenece
- Los miembros están altamente motivados por los principales valores y por lograr los objetivos del grupo. Se interesan por pertenecer al grupo y se comprometen en la acción.
- Los objetivos, roles, tareas, procedimientos y normas del grupo son ampliamente comprendidos, aceptados y compartidos por sus miembros.
- Los miembros establecen vínculos interpersonales ligados por una conciencia muy clara de pertenencia, de lealtad, incluyendo al jefe, y de cultura grupal compartida

Características relacionadas con el juicio de realidad grupal:

- Hay confianza y apertura para expresar libre, franca y oportuna comunicación de información necesaria para el buen desempeño y desarrollo del grupo.
- Posee buenos mecanismos de retroalimentación que le permite examinar la realidad con objetividad e interpretar los cambios sobrevenidos por circunstancias internas y externas y que exigen por necesidad de revitalización el enunciado de nuevos objetivos o la puesta en marcha de nuevas estrategias o acciones.
- Se facilita la participación de todos los miembros, no importando el nivel jerárquico, sino el nivel de conocimiento, experiencia y habilidades para la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Hay bastante discusión pero siempre en temas relacionados con el mejoramiento de los procesos de producción (logro de objetivos), y de mantención (relaciones interpersonales) del grupo.

Características relacionadas con la adaptabilidad:

- Las actividades grupales orientadas al análisis y resolución de problemas y toma de decisiones tienen lugar dentro de una atmósfera de confianza, apoyo y racionalidad.
- Los miembros se sienten libre para señalar las dificultades porque esperan que los problemas y conflictos se traten sistemáticamente y se encuentre solución justa.

- El grupo es capaz de reaccionar con rapidez y de resolver los problemas en relación a las exigencias de cambios, tanto del medio ambiente externo como interno.
- Hay capacidad de anticipación a situaciones futuras y sus miembros tienen habilidad para elaborar e implementar acciones estratégicas y adaptativas.
- Existe respeto por la integridad del individuo y se ofrece a cada miembro posibilidades de desarrollo profesional y personal. Se toman en cuenta sus habilidades cognitivas o intelectuales, tanto como sus habilidades socio-emocionales y conductuales.
- El grupo tiende al aprovechamiento de sus recursos con el máximo ahorro energético en el logro de sus objetivos. Sus miembros se prestan ayuda cuando es necesario o recomendable, de tal manera que cada uno alcance sus objetivos

Características relacionadas con la integración:

- Los valores y misión del grupo son una integración y expresión satisfactoria de los valores y necesidades relevantes de sus miembros y valores y misión de la organización.
- Los miembros aceptan las diferencias individuales y las utilizan complementariamente para alcanzar el fin común (unidad en la diversidad).
- El grupo cuenta con relaciones funcionales bien establecidas y coordinadas entre sus miembros.
- El jefe de grupo coordina las diferentes tareas de los miembros de tal manera que las especialidades no creen problemas de relaciones de poder que dificulten la integración.

3. Formación y desarrollo de equipos:

Los grupos se forman cuando dos o más personas perciben o creen que algo se puede lograr por medio de la acción conjunta de varias personas, y no por la acción individual de una sola. En las organizaciones los grupos son predeterminados y se forman como respuesta a una necesidad de enfrentar trabajos que exigen cierta complejidad y rapidez que una persona no podría realizarlo solo.

En este siglo el trabajo individual cada vez más se ha ido transformando en trabajo colectivo, cooperativo y en la actualidad de equipo. Sin embargo debido al desarrollo histórico de los pueblos latinoamericanos, no estamos acostumbrados a realizar actividades en grupos. Se une a esto la formación académica esencialmente personalista de muchos profesionales que no saben trabajar en equipos interdisciplinarios.

Goulet, Denis. 1965 al respecto nos dice "Los principales obstáculos al trabajo co-operativo son de orden psicológico. Sólo lo puede superarlos aquel que ha aceptado francamente, de una vez para siempre, el pluralismo como un hecho y que ha renunciado a querer utilizar la colaboración como pretexto para ganarse adeptos y para triunfar sobre unos adversarios"

Las personas que se han decidido a trabajar en equipo, deben enfrentar una serie de problemas básicos para poder desarrollarse como un grupo maduro y efectivo. Deben ajustar sus actitudes y comportamiento en busca de la armonía y efectividad del grupo. Deben desarrollar la confianza en sí mismo y en los demás, abrirse en una comunicación franca, directa y precisa en que se atienda, escuche, comprenda y se confronte con respeto e interés al otro. Se debe rechazar el sectarismo, la descalificación y evitar el equívoco.

Trabajar en equipo implica establecer relaciones interpersonales sanas y significativas, por lo cual la influencia y la persuasión de los jefes se ha convertido en un elemento esencial de facilitación en el desarrollo grupal. El jefe o supervisor que quiere formar y desarrollar un grupo de trabajo debe ejercer varios roles de acuerdo a las diferentes situaciones por las que atraviesa el grupo, además de ser comunicador, educador y líder facilitador.

3.1. Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo.

Un grupo evolucionará hasta constituir un equipo de alto desempeño en la medida en que los participantes cubran las etapas de un proceso de maduración que se inicia en la dependencia,

continúa en la contradependencia y en la confrontación que conduce a sus miembros a la colaboración y los integra, finalmente, a través de la interdependencia.

Etapas de dependencia

Al igual a la dependencia que tiene un niño cuando nace, los miembros de un grupo en su inicio enfrentan la vivencia de ser dependiente a la autoridad formal, como lo manifiesta la denominación "dependencia jerárquica" utilizada tradicionalmente en las organizaciones.

Se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder formal.

Los miembros deben enfrentar el dilema de inclusión al grupo. Surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué necesito hacer para que me acepten aquí?

¿Soy o no soy parte del grupo?

¿A qué me estoy comprometiendo?

Esta ansiedad tiene raíces profundas en la vivencia infantil de separación, soledad y exclusión. El dilema compartido puede dar seguridad versus la angustia de sentirse excluido.

En esta etapa el comportamiento del grupo se orienta a demandar instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo y aun con qué instrumentos, sin considerar para qué. Se trabaja sin un sentido claro y se realizan actividades desorientadas con muchas interrogantes no expresadas.

Los comportamientos observados más frecuentes son: falta de iniciativa, pasividad, desorientación, falta de colaboración, relaciones interpersonales superficiales y manipuladoras. La capacidad de ayuda a los otros es muy escasa, los miembros están muy preocupados por su propia seguridad.

"El grupo dependiente necesita un líder directivo ⁶ autoritario pero no autócrata que le dice lo que deben hacer para satisfacer las demandas de la organización global. El líder necesita plantear claramente cuáles son las recompensas para los que acatan y siguen sus direcciones y cuáles son las sanciones para los que no lo hacen. Al mismo tiempo, no puede caer en aprovecharse de su posición para satisfacer sus necesidades personales"

Como facilitador del desarrollo grupal, debe crear una atmósfera de confianza y apoyo para que los miembros se atrevan a expresar sus expectativas y temores ocultos. Debe ser genuino, atender y escuchar con mucho respeto las interrogantes de los miembros. Predicar con el ejemplo y respetar las normas y reglas que tiene el grupo.

Etapas de contradependencia:

En esta etapa el grupo tiene un comportamiento parecido al adolescente que inicia su búsqueda de identidad lleno de contradicciones. Todo grupo en proceso de maduración debe pasar por esta etapa que se caracteriza por una ambivalencia frente a la autoridad. Frente al líder formal se sienten decepcionados por no satisfacer toda su necesidad de dependencia o lo sienten amenazante por exigir demasiado; para huir de la ansiedad los miembros más rebeldes lo encaran y lo hostigan con preguntas y, si se niega a entrar en el juego, intentan manipularlo, obligarlo a aprobar o rechazar.

Esta es la etapa del proceso que más apertura y disponibilidad requieren por parte del líder formal, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con

⁶ Estevez Rafael. Liderazgo Efectivo Durante el Desarrollo de un Grupo de Trabajo, Santiago, EPUC, 1985

respecto del trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menos temor.

Se produce una lucha por una nueva distribución del poder y el líder debe tener seguridad para no dar golpes de autoridad para imponerse. Es posible que se den formas de agresión pasiva frente al jefe: Ej. mal interpretación de instrucciones, ignorar ordenes, pelambres de pasillos , etc.

Las interrogantes que surgen en esta etapa son:

¿Qué tengo que hacer para triunfar?

¿Quién es como yo y quién no en este grupo?

¿Con quién me puedo aliar para influir?

¿Cómo se hacen las cosas, cuál es la manera?

El grupo contradependiente necesita un líder independiente que no enganche ni con la dependencia ni contradependencia de sus miembros. En esta etapa, el líder deberá utilizar su habilidad para escuchar con comprensión los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos a fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre necesidades y deseos, tanto de la organización como de los individuos.

Demostrar conductualmente los roles que espera que desempeñen, de manera que los entiendan a través de la observación.

Etapas de independencia:

Durante esta etapa el grupo se muestra como un pseudo equipo, aparentemente cohesionado con una sensación satisfecha de pertenencia al equipo. Sin embargo, las alianzas iniciadas en la etapa anterior han generado subgrupos y fracciones estableciendo fronteras que los separan pero que no se explicitan.

Hay acuerdo tácito de olvidar o negar los conflictos no resueltos, como si la expresión de un desacuerdo pusiese en tela de juicio la independencia que han logrado los miembros en esta etapa.

Los miembros se consideran un buen grupo que funciona adecuadamente.

Sin embargo a medida que pasa el tiempo las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes. Poco a poco los participantes se enfrentan con el dilema sobre sacrificar o no sus derechos para asegurar la cohesión grupal.

Determinados miembros inician confrontaciones e intercambios deliberados para resolver los problemas de poder e influencias.

Las preguntas que surgen son:

¿Qué es justo y equitativo en este grupo?

¿Cómo debo negociar con los otros para alcanzar mis metas?

¿Cuánto control ejerzo en los demás y cuánto dejo que tengan en mí?

¿Qué tan cerca me siento de los demás?

El grupo independiente necesita un líder facilitador en la resolución de problemas que pueda enseñar procesos que permitan analizar y resolver problemas entre los miembros del grupo y con otras personas de la organización. El líder debe crear las condiciones de confianza y respeto para que los miembros, aceptándose las diferencias individuales, se puedan confrontar y buscar la resolución de problemas en conjunto y se facilite la toma de decisión por consenso.

Etapas de interdependencia:

El grupo se ha transformado en un equipo y siente la necesidad de realizar evaluaciones de los roles desempeñados por los miembros en función a la tarea y a las relaciones interpersonales.

Al inicio de esta etapa el grupo comienza a tener conflictos porque no todos aceptan que se metan en la vida personal o porque una evaluación implica una diferencia entre los miembros. Este conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propia apreciación y comprensión de la conducta humana.

El enfrentamiento con la realidad y la confrontación exige un esfuerzo de los participantes. pero paulatinamente el miedo a la evaluación desaparece para dar paso a una verdadera toma de conciencia: cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos.

En esta etapa el grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones. Se hace unidad en la diversidad; las diferencias individuales se aceptan y se hacen complementarias.

La distribución de tareas puede efectuarse entonces de una manera funcional mediante una diferenciación, o a través de una aceptación por parte de los miembros de determinados roles claves que favorecen el progreso del equipo hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Ante los obstáculos, el grupo ya no concede excesiva confianza a los procedimientos rutinarios, ni espera que la organización actúe como esclarecedor de la situación, sino que intenta salir adelante a través de su propia creatividad y de la generación de una nueva tecnología para el trabajo en equipo. La colaboración y solidaridad entre los miembros se consolida.

En esta etapa surgen las interrogantes:

¿Hasta que punto los miembros son importante en mi vida?

¿En qué medida el grupo satisface mis necesidades afectivas?

La relaciones que se establecen entre los miembros son de colaboración y el grado de intimidad depende de la situación con quién se vincula y de qué manera, pero hay tranquilidad de que durante este proceso nadie se ofenderá. La comunicación que se establece es honesta en relación con lo que se piensa y se siente. Los miembros son capaces de compartir habilidades, conocimientos, experiencias y sabiduría sin tener que perjudicar sus propias posibilidades de tener éxito.

Las relaciones con el líder son afectuosas, es percibido como un miembro respetable que tiene la responsabilidad de facilitar los procesos grupales, pero es visto como un miembro tan valioso como los demás.

El grupo interdependiente necesita líderes innovadores, que facilite los procesos del grupo, que plantee desafíos y oportunidades. "El desafío es ayudar a que los miembros se comprometan con nuevas experiencias de aprendizaje mientras consideran las demandas existentes y sus alternativas personales"

3.2. Diagnóstico de las necesidades de desarrollo del equipo

La incorporación del equipo de trabajo a la realización de una actividad exige el plantearse el diagnóstico de las necesidades que da sentido a la formación de un equipo y la misión del conductor del equipo es ayudar a los miembros a tomar conciencia de la necesidad.

El éxito o el fracaso del trabajo en equipo depende en gran parte del planteamiento del problema, por parte de directivos o supervisores. Esta presentación podrá tener distintas modalidades que no garantizan necesariamente su resolución, sobre todo si carecen de orientaciones adecuadas a la tarea con metas específicas, y de indicadores de éxito.

Por tal motivo, al plantear un problema a un equipo se pueden usar como guía cinco principios para que la tarea se realice más eficazmente. estos principios, expuestos brevemente son los siguientes:

1. Los problemas deben plantearse en términos situacionales y no en términos conductuales.
2. El planteamiento de un problema debe estimular la libertad de pensamiento. Insinuar una solución o

3. Sugerir alternativas es una manera de restringir la libertad.
4. Cuando se plantea el problema deberá quedar claro que hay interés mutuo.
5. El planteamiento del problema deberá ser breve.
6. Se deberá compartir la información esencial

Conviene señalar que estos principios, para el planteamiento del problema por parte del líder formal del equipo, se pueden aplicar en términos situacionales, de tal manera que se estimule el interés de los participantes y no se retrase la realización de la tarea.

Por lo general, el problema del desarrollo de un equipo está en el liderazgo mismo o en la cultura existente en el grupo. Los líderes deben presentar una visión de posibilidades futuras. Esta es una parte esencial del liderazgo; y otra dimensión no menos importante es asegurar el trabajo en equipo.

Existen diversos métodos de formar el sentido de equipo. En casi todos ellos se incluye una serie programada de actividades que están destinadas a someter el equipo a un conjunto de experiencias de aprendizaje cuya finalidad es producir una convergencia de criterios e interés compartido en los resultados. Algunos de estos métodos son autónomos, como por ejemplo un conjunto de materiales escritos, audiovisuales, grabaciones en cintas o combinaciones de estas cosas. Otros requieren la presencia de un consultor u orientador. En todo caso, los programas de formación del sentido de equipo se pueden clasificar en dos categorías, según su enfoque o concentración: **orientado al proceso y orientado al contenido**

Los programas orientados al proceso se enfocan en la forma de funcionar los equipos, en el **"cómo"** del trabajo en equipo. Se utilizan intervenciones para tratar de romper el patrón cultural. A medida que los miembros entienden mejor la forma en que se están desempeñando, pueden modificar sus acciones para mejorar. A menudo este conocimiento se lo facilita un consultor externo que les hace descubrir, mediante algunas estrategias de autodiagnóstico, los obstáculos que impiden el desempeño.

Los programas orientados al contenido toman como cuestión central el fortalecimiento de algún aspecto, a cuyos detalles el equipo aplica sus energías. Les interesa el **"qué"** del trabajo en equipo. Temas como la productividad, calidad o la excelencia pasan a ser centro de la discusión. El atractivo de los programas de contenidos es el beneficio a corto plazo de lograr resultados de gran valor. La desventaja es que las normas culturales probablemente no serán muy afectadas. Los programas de contenidos a veces fallan en culturas disfuncionales; por ejemplo se puede seguir rigurosamente el diseño, pero la ejecución fracasa por falta de entusiasmo.

Los programas de contenidos presentan muchas ventajas, pero es mejor una secuencia en que primero se atienda a la formación del sentido de equipo y después a las cuestiones de detalles que sean importantes. Lo lógico es que un grupo competente tenga menos problemas para adoptar un programa de contenido y luego llevarlo a la práctica para obtener resultados deseados. Probablemente la principal desventaja de un programa de contenido es que produzca la ilusión de progreso del trabajo en equipo mientras los problemas verdaderos no se han tocado.

A continuación presentamos aquellas **dimensiones que generalmente bloquean la efectividad del trabajo en equipo:**

- I. **LIDERAZGO INADECUADO:** El líder no está facilitando el desarrollo del equipo de trabajo. Ocupa poco tiempo en dar y recibir retroalimentación de y a los miembros del grupo. No se adapta en su estilo a las circunstancias cambiantes ni es sensible a las distintas necesidades de los miembros.
- II. **MEMBRESIA INADECUADA:** Los miembros no están individualmente calificados para mejorar el trabajo en equipo. Poseen poco desarrollo de habilidades para mejorar la productividad grupal, y tienen dificultades para adaptarse a las necesidades del equipo.
- III. **INSUFICIENTE COMPROMISO GRUPAL:** Los miembros no están realmente comprometidos con el éxito del equipo. Priman las necesidades individuales y hay poco

sentido de pertenencia. El individualismo prima por sobre la solidaridad. La motivación al trabajo grupal es baja.

- IV. CLIMA GRUPAL INADECUADO: El ambiente psicosocial es percibido amenazante, defensivo y poco abierto. No se ventilan los conflictos. El clima no facilita el desarrollo de las relaciones interpersonales.
- V. BAJA MOTIVACION DE LOGRO: Falta de claridad en la definición de los objetivos grupales, no se tiene claro su relevancia en la productividad y los resultados son pobres. Hay pocos incentivos por lograr metas altas, la energía se gasta en forma improductiva.
- VI. POCA IMAGEN CORPORATIVA: El rol del equipo no está claramente identificado dentro de la organización. Los objetivos del equipo no se han relacionados con los objetivos de la organización. No se trabaja dentro de una línea estratégica clara. El aporte grupal no es comprendido por otras partes de la organización.
- VII. METODOS INEFECTIVOS DE TRABAJO: El grupo no ha desarrollado formas sistemáticas y efectivas para analizar y resolver problemas. Las reuniones de trabajo son ineficientes. Rara vez se planifican las reuniones. Las decisiones grupales pocas veces se llevan a la práctica.
- VIII. INADECUADA ORGANIZACION GRUPAL: Los procedimientos grupales están deficientemente organizados, los roles son poco claros y los procesos administrativos no apoyan la organización grupal. Si algún miembro del equipo falta, su trabajo no se hace. No hay comunicación efectiva, ni existe flexibilidad en las relaciones interpersonales
- IX. BAJO NIVEL DE RETROALIMENTACION: Se evita o falta manejo constructivo de la crítica y autocrítica en beneficio del desarrollo del trabajo en equipo. La retroalimentación es escasa. Cuando se critica a los miembros del equipo a menudo se sienten menoscabados. El equipo no aprende de los errores.
- X. BAJO DESARROLLO PERSONAL: Se dedica poco tiempo y esfuerzo al entrenamiento y al desarrollo personal. Los miembros tienden a no mostrar iniciativa, ni interés por el desarrollo personal.
- XI. BAJA CREATIVIDAD E INNOVACION: El equipo no genera ideas innovadoras, ni acepta ideas nuevas que vienen de afuera. A menudo las ideas no son seguidas por una acción definida.
- XII. DEFICIENTES RELACIONES INTERGRUPALES: Son frecuentes los conflictos con otros equipos o grupos de la organización. Las relaciones con otros grupos son poco constructivas. Hay escasa preocupación por mejorar las relaciones intergrupales. Con los grupos prima la competencia por sobre la colaboración.

