
EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO: UNA APROXIMACION PARA TRABAJAR JUNTOS

JORGE E. DEVIA PINEDA

INTRODUCCION

En los momentos de crisis y cuando las organizaciones quieren hacerse más eficientes, se experimentan nuevas formas de administrar para lograr una mayor participación de todos sus miembros en las diferentes tareas que hay que desarrollar. En Colombia se ha presentado recientemente el fenómeno de la apertura económica que ha obligado a las empresas a competir por los mercados para sus productos, no sólo en los países a los cuales los exportan, sino también en su propia tierra. En busca de una mayor competitividad, las empresas están buscando formas de hacerse más productivas y ya es común el uso de términos como administración de la calidad total, reingeniería, organizaciones horizontales, "outsourcing", "benchmarking" y otros.

Desde el final de la segunda guerra mundial las organizaciones buscaron definir una estrategia para sus negocios con el objetivo de obtener más ganancias y con base en ésta definieron las estructuras que les permitieran planear, gerenciar y controlar para lograr los fines deseados. Para ello se aprovecharon de los sistemas que, hasta época muy reciente, han sido muy favorables para lograr lo que los administradores deseaban.

Hoy los tiempos y la cultura han cambiado, por lo tanto se requiere una nueva forma de administrar en la cual el talento humano tenga más autonomía y mayor participación en las decisiones empresariales. Ya se sabe que cuando la creatividad de todos los miembros de una organización participa en las decisiones estratégicas, se logran mejores resultados y se desarrolla un clima organizativo muy favorable para lograr los objetivos propuestos.

Por esta razón los nuevos administradores parten de una visión del futuro de las empresas para diseñar sistemas administrativos que, basados en un propósito general con el cual todos se comprometen, logren calificar adecuadamente a todos los integrantes de la gran empresa para desarrollar los procesos necesarios para alcanzar las metas deseadas.

Esta nueva forma de administrar requiere que todos los miembros de una organización trabajen y aprendan juntos, apoyándose mutuamente en busca de los objetivos que se han propuesto, con la seguridad que el progreso de la empresa representa su propio beneficio. Antes el éxito de la persona, como individuo, estaba asociado con el éxito de la empresa, actualmente ésto también

JORGE E. DEVIA PINEDA. Director, Servicios Educativos EAFIT.

ha cambiado y ya los logros de la empresa están asociados más bien con los resultados positivos de conjuntos de personas.

Esta es la razón por la cual las empresas deben hacer esfuerzos para entrenar a todo el personal que la integra, para que puedan trabajar colectivamente en busca de los propósitos elegidos.

TRABAJANDO JUNTOS SE LOGRAN MEJORES RESULTADOS

Estos conjuntos de personas que trabajan juntos pueden denominarse **grupos** o **equipos**, de acuerdo a como lleven a cabo sus actividades. Un grupo es un conjunto de personas que comparte información, ideas y probablemente formas para resolver problemas, y en el cual cada uno de sus integrantes está preocupado por el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus propios objetivos.

El trabajo en equipo, que es la forma más avanzada de trabajo en grupo, se caracteriza porque aunque hay una responsabilidad individual también hay responsabilidad compartida, en una integración de voluntades en busca del objetivo o propósito que el mismo equipo decide y comunica. En las organizaciones que adoptan el trabajo en equipo ya no se habla de trabajadores y empleados sino de "asociados", porque los productos se obtienen a partir del trabajo colectivo.

De acuerdo con los objetivos que se proponen alcanzar, hay varios tipos de equipos, a saber, equipos administrativos, equipos para resolver problemas, equipos de trabajo, círculos de calidad y equipos virtuales (Dumaine, 1994).

Los **equipos administrativos** están integrados por los presidentes, vicepresidentes, gerentes y otros ejecutivos de alto nivel que provienen de los diferentes procesos como finanzas, ventas o producción y su propósito fundamental es coordinar y orientar el trabajo de los otros equipos.

Los **equipos para resolver problemas**, que son de carácter transitorio, se forman con los empleados o trabajadores que tienen buenos conocimientos acerca de un problema específico, y su propósito es plantear sus posibles soluciones. Una

vez que han cumplido su cometido estos equipos se desintegran.

En las organizaciones que adoptan el trabajo en equipo ya no se habla de trabajadores y empleados sino de "asociados", porque los productos se obtienen a partir del trabajo colectivo.

Los **equipos de trabajo**, que son más permanentes y también los más populares, se encargan de realizar el trabajo diario, y están al frente de los procesos que se desarrollan en la empresa. Con frecuencia a estos equipos se los faculta para tomar decisiones dentro de parámetros establecidos y entonces se denominan equipos autodirigidos.

Cuando se generalizó el concepto de calidad en las organizaciones, también se pusieron de moda los **círculos de calidad**, integrados por trabajadores y supervisores que se reúnen intermitentemente para buscar formas para mejorar las diversas actividades que realizan.

Con el desarrollo en las comunicaciones electrónicas se han formado los llamados **equipos virtuales**, en los cuales sus integrantes se comunican vía electrónica y en muy raras ocasiones se reúnen personalmente. Se da el caso de varias personas que escriben un artículo o preparan un proyecto con el uso de computadores en una red electrónica, sin que nunca tengan un contacto cara a cara. Cada uno aporta sus ideas de acuerdo con el propósito que se han definido y éstas son consignadas en un documento generado electrónicamente.

No siempre es necesario que los integrantes de un equipo se reúnan periódicamente o a horas previamente establecidas, muchas veces sus comunicaciones pueden realizarse por el teléfono u otros medios. También ocurre, con frecuencia, que las reuniones son de carácter informal, para ventilar el asunto bajo consideración en un corto lapso de tiempo. Lo verdaderamente fundamental es que haya la voluntad para trabajar juntos en busca de alcanzar el propósito común, con el cual están comprometidos.

LOS EQUIPOS SE FORMAN PARA LOGRAR CIERTOS OBJETIVOS

La formación de los equipos surge de la necesidad de alcanzar unos objetivos muy concretos, y las personas que los integran requieren de cierto entrenamiento. Muchas veces los equipos fracasan porque se integran sin un propósito definido, sin preparación alguna, ni modificaciones en el diseño del trabajo que realizan sus integrantes y mucho menos con sistemas que les faciliten su comunicación, como el correo electrónico.

Los equipos sólo tienen éxito cuando se integran con base en objetivos bien establecidos y en combinación con otros cambios organizativos que les permitan realizar sus actividades en armonía. Indudablemente que una organización que quiera adoptar el trabajo en equipo, como su forma de funcionamiento, requiere un período de transición y entrenamiento para asegurar el logro de los objetivos.

En el proceso de integración de los equipos se suceden ciertas etapas que tienen que ver con las personalidades y métodos de trabajo de sus miembros. Inicialmente hay una especie de período o etapa de **prueba**, en la cual los posibles miembros del equipo tratan de conocerse, determinar si profesionalmente es posible trabajar con los otros y si todos tienen la disponibilidad de tiempo para comprometerse con las actividades del equipo. En ocasiones conflictos de personalidad y, a veces, situaciones anteriores no permiten que haya armonía entre los candidatos a conformar el equipo, y es necesario eliminar estos inconvenientes desde el principio. Desde esta etapa inicial es muy conveniente la colaboración de un facilitador que sirva de entrenador y guía en el proceso.

El entrenamiento individualista, y a veces egoísta a que hemos sido sometidos los colombianos en el sistema educativo, es una barrera que hay que eliminar para que un grupo de personas pueda actuar en armonía y ser productivo en el trabajo en equipo. Muchas personas se encuentran en situaciones muy forzadas, desagradables, cuando tienen que compartir sus ideas con los otros miembros del equipo, porque siempre han tenido el afán de competir y nunca el de colaborar.

A continuación sigue la etapa de **normatización**, en la cual los miembros del equipo se ponen de acuerdo en cuanto a las normas que todos se comprometen a respetar. En estas normas se incluye periodicidad de reuniones, si es que la hay, horario, formas de participación y otras que permitan a todos conocer las “reglas de juego” que los habrán de regular en los momentos de posibles conflictos. En esta etapa se definen las formas como se va a compartir el liderazgo y la administración del equipo, y se definen los cambios que sean necesarios en la forma de realizar su trabajo.

En la tercera etapa, de **organización** de un equipo, ya sus miembros que están comprometidos con ciertas normas toman decisiones en cuanto a cuál es el propósito común que los guiará en sus acciones. Esta es una de las fases claves del trabajo en equipo, porque cada uno de los miembros tiene ideas diferentes acerca del objetivo final que se proponen, y unificar colectivamente estas ideas en busca de un propósito bien definido es, a veces, bien difícil.

La formación de los equipos surge de la necesidad de alcanzar unos objetivos muy concretos, y las personas que los integran requieren de cierto entrenamiento. Muchas veces los equipos fracasan porque se integran sin un propósito definido, sin preparación alguna, ni modificaciones en el diseño del trabajo que realizan sus integrantes y mucho menos con sistemas que les faciliten su comunicación, como el correo electrónico.

Es en esta etapa donde surgen las dificultades para entender el concepto de liderazgo compartido, porque todos deben tener la misma fuerza para guiar, en algún momento, al equipo con sus ideas y lograr que todos se comporten de una manera

transparente, donde haya una perfecta confianza entre todos. Una vez que el verdadero propósito del equipo se ha acordado, debe ser examinado y escrito varias veces hasta que no exista duda alguna en ninguno de los miembros. Entonces, el equipo está listo para continuar y planear sus actividades.

La cuarta etapa, de **maduración** se presenta cuando ya el equipo se ha establecido y puede iniciar su trabajo en firme. La definición colectiva de un plan de acción le ayuda al equipo a definir las actividades que deben realizarse, a clarificar el papel que desempeñará cada uno de los integrantes y sus responsabilidades, así como su interdependencia con otros miembros.

LOS EQUIPOS TIENEN SUS CARACTERÍSTICAS PROPIAS

Además de tener un propósito definido, entendido y aceptado por todos los integrantes, los equipos son conjuntos pequeños de personas, normalmente entre ocho y quince, con diferentes destrezas y habilidades que se complementan, porque la heterogeneidad favorece la creatividad y da oportunidad para considerar las situaciones desde diferentes puntos de vista.

Por otro lado, es indispensable que en un verdadero equipo se elimine el concepto de jerarquía, para que todos puedan aportar sus ideas desde un nivel de igualdad, sin temor a cometer errores o a discrepar de las opiniones de un superior. Cuando no se cumple esta norma, lo que ocurre es que todos los demás esperan a que el superior jerárquico exprese su opinión para considerarla como la respuesta buscada, eliminando la posibilidad de análisis y de búsqueda de alternativas.

Es indudable que en los equipos de cualquier organización siempre habrá personas de una mayor jerarquía, con mayor experiencia, y ellos deben empeñarse en colaborar con el éxito de éstos, dejando sus opiniones para el final, contribuyendo al aprendizaje colectivo y, sobre todo, estimulando la participación y orientando en los procedimientos para alcanzar los mejores resultados.

En un equipo en el que todos apoyan sin vacilaciones su misión se nota actividad en todos sus

miembros, quienes en algún momento pueden actuar como exploradores, es decir buscando y desarrollando ideas, o también pueden hacer el papel de organizadores contribuyendo a administrar el equipo y lograr productividad. También los miembros pueden ejercer actividades de controladores cuando se encargan de mantener la armonía en el equipo, reducir las tensiones generadas y de hacer cumplir las normas cuando sea necesario.

Los miembros de un equipo también deben ejercer la función de asesores proporcionando información y generando ideas que contribuyan al logro del objetivo común. Estas actividades son coordinadas por el integrador o líder del equipo, que no es uno solo, sino que cualquiera, en un momento dado, puede asumir este papel de acuerdo con su conocimiento o habilidad en el tratamiento del tema bajo consideración.

Aunque los equipos se han puesto de acuerdo con ciertas normas que deben de respetar, es necesaria cierta flexibilidad, porque además de los problemas de índole personal de los asociados, en las organizaciones se presentan situaciones impredecibles que hay que enfrentar y para ello los miembros del equipo también tienen que estar disponibles.

Una de las características cruciales en el trabajo en equipo es la comunicación, que debe ser clara y sincera, sin generar tensiones, con la seguridad que las discusiones son sobre el tema de trabajo y en ningún caso sobre aspectos que afecten las relaciones personales. La comunicación debe darse como una oportunidad para el aprendizaje del equipo y todos deben expresar sus ideas de una manera amigable, cordial, en un clima agradable para la actividad mental, con la plena confianza que del éxito del equipo depende el progreso de la organización y de todos y cada uno de sus integrantes.

Cuando en un equipo se genera el clima de trabajo adecuado, con base en la seguridad psicológica de sus miembros, que les permite aceptar la originalidad y espontaneidad de los otros, sin ninguna valoración externa y con la completa compenetración en el mundo imaginario de los demás, y en la libertad psicológica, que se expresa en la confianza que cada uno tiene en

sí mismo y en sus asociados, surge la cohesión que es la expresión única del equipo, como un bloque compacto, que después de debatir las ideas se aglutina alrededor de aquellas que han aprobado. Una vez aceptadas en el seno del equipo, las ideas se defienden, aún por aquellos que en su momento estuvieron en desacuerdo, ya no hay más comentarios adversos en los pasillos y mucho menos afirmaciones para culpar a los otros de decisiones acordadas.

EL TRABAJO EN EQUIPO SE FUNDAMENTA EN LA CONDUCTA HUMANA

Para poder trabajar juntos, los miembros de un equipo tienen que aceptar que todos son seres humanos, con las imperfecciones propias de éstos y por lo tanto sus relaciones deben basarse en la **comprensión** mutua, con base en bondad, generosidad y el apoyo hacia los demás, para lograr la armonía que les garantice un ambiente agradable para la búsqueda de un objetivo común.

Además, un equipo cohesionado y con plena confianza en su acción, tiene la **valentía** individual y colectiva de expresar las opiniones que considera más adecuadas en determinada situación, sin temor alguno a represalias o malas interpretaciones. Cuando un conjunto de personas que trabaja con **honestidad**, en busca de metas comunes, llega a conclusiones, es indispensable expresarlas, aún con el riesgo de ser descalificado por otros. Es que siempre que alguien rompe un paradigma, alejándose de los esquemas mentales establecidos, está sujeto a la crítica y a la censura por parte de otros miembros de las organizaciones.

En el trabajo con otros no se puede dejar de lado la **equidad**, porque si todos los miembros del equipo son iguales, deben tener las mismas oportunidades para expresar y defender sus ideas, para participar en todas las actividades y recibir los beneficios que se deriven de éstas. Todas las ideas merecen respeto y en ningún momento debe aceptarse que alguno de los integrantes tenga más poder que los demás, sino que siempre todos están en igualdad de condiciones para participar en todo lo que tiene que ver con el equipo.

A veces se presenta el caso de una persona que cree que todo lo sabe, diríamos un "sabelotodo", que crea crisis en la labor del equipo porque actúa con cierta omnipotencia, asume una actitud heroica e interfiere continuamente con las actividades que se realizan. Es en estas situaciones cuando es de máxima importancia la labor de un facilitador que logre explicar a esta persona el papel de cada uno y se logre neutralizar su molesto proceder.

Aunque cada uno de los miembros de un equipo puede estar relacionado con varias áreas de la organización o participar en varios equipos simultáneamente, es esencial el concepto de **lealtad** hacia el equipo y hacia la organización. No está bien que después de un análisis profundo de una situación, probablemente con mucha discusión, se llegue a un acuerdo y alguno de los integrantes del equipo salga a sostener lo contrario o a tratar de esquivar su compromiso con la decisión adoptada.

En algunos casos se observa que como en el trabajo en equipo no hay nadie encargado de dar las órdenes, lo cual conducirá a la desaparición de los jefes y supervisores, sino que cada cual asume su propia responsabilidad en relación con el objetivo común, alguno de sus integrantes sale en busca de alguien a quien obedecer, sin percatarse que esto es una falta de lealtad para con el equipo y una muestra de inmadurez de esa persona. Todos tienen que estar conscientes que ya la planeación, la dirección y el control no son tareas de otros, sino una responsabilidad del mismo equipo.

Es que en el trabajo en equipo existe **responsabilidad** individual y colectiva. Cada integrante tiene la obligación de expresar sus opiniones, dudas e incertidumbres acerca del tema que se discute, y es responsable de lo que afirma en el seno del equipo. Además, una vez que se llega a un acuerdo, la responsabilidad es de todos y debe existir una solidaridad y cohesión tales que el equipo se presenta, hacia el exterior, como un conjunto monolítico en el cual "aparentemente" no hay diferencias.

Por otro lado, los miembros de un equipo deben actuar con total transparencia para que todos sepan a qué atenerse en momentos de dificultades.

Esta **integridad**, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es la que permite que todos los miembros participen en las deliberaciones en un ambiente tranquilo, llena de confianza y entusiasmo, con la seguridad que todo lo que allí se afirma con responsabilidad es un elemento más para enriquecer el análisis y no tiene por qué ser comentado por fuera del equipo de trabajo.

UN FACILITADOR ORIENTA EL TRABAJO EN EQUIPO

Para que un equipo de trabajo logre la madurez y armonía necesarias para alcanzar su propósito común es importante la participación de un facilitador. Esta es una persona que se encarga exclusivamente de actuar como maestro, entrenador, guía y como observador. Puede provenir de la misma organización o ser alguien con experiencia en este tipo de trabajo que se contrata externamente.

El facilitador es alguien que tiene un buen conocimiento de varias disciplinas, para que en ningún momento aparezca ajeno a aquello que se está ventilando en el equipo y pueda generar actividades de aprendizaje. No se muestra en actitud de experto y mucho menos de jefe, sabe que su labor es más de orientador y guía que participante activo en las deliberaciones del equipo, aunque en muchos casos puede ayudar a interpretar y sintetizar la información que se suministra en el proceso de análisis (Rees, 1991).

Aunque el facilitador no es un participante deliberativo en el equipo, sí comparte la responsabilidad de éste, porque al fin y al cabo es quien entrena para que haya armonía entre sus miembros que trabajan en estilos compatibles, los orienta hacia el logro de los objetivos previstos y observa el desarrollo de la actividad del equipo para introducir las modificaciones a que haya lugar, en busca de modificar los comportamientos para adaptarlos al trabajo colectivo.

CUANDO LOS EQUIPOS TOMAN SUS PROPIAS DECISIONES

Uno de los avances más importantes en los modelos de administración actuales, y una etapa más avanzada del trabajo en equipo, ocurre cuando los mismos equipos pueden tomar todas las

decisiones relacionadas con los procesos a su cargo, desde la misma presupuestación hasta completar todas las acciones necesarias para lograr el objetivo final, en este caso se habla de equipos autodirigidos, también denominados equipos de alto rendimiento o equipos de participación de los empleados.

Un equipo autodirigido es un conjunto de asociados que, gracias a su liderazgo, productividad y poder de convicción, se ha ganado el privilegio de tener amplias facultades para tomar decisiones, responsabilidad para resolver problemas y esencialmente de administrarse por sí mismo. Este concepto se basa en la idea que quienes hacen el trabajo son los expertos en las tareas que realizan y no hay mejor manera de administrarlos que permitirles que asuman la responsabilidad total de los resultados que logren y de sus consecuencias.

En este nuevo ambiente cambia fundamentalmente el papel de los administradores. Ahora éstos tienen que dedicarse a liderar el cambio, darle poder a sus asociados para tomar decisiones y ayudar a remover los obstáculos que se presentan a los equipos en el desarrollo de sus actividades. La nueva responsabilidad del administrador se centra en trabajar como una especie de director técnico, al estilo de los equipos de fútbol, para lograr que el equipo logre la madurez necesaria para avanzar hacia el logro de su objetivo.

Para que un equipo de trabajo logre la madurez y armonía necesarias para alcanzar su propósito común es importante la participación de un facilitador. Esta es una persona que se encarga exclusivamente de actuar como maestro, entrenador, guía y como observador.

A diferencia de las organizaciones tradicionales, en las cuales los empleados desempeñan funciones muy definidas, tienen un determinado campo de acción, en muy contadas ocasiones se tienen en cuenta sus opiniones y son controlados y supervisados externamente, los equipos autodirigidos

son interdependientes, flexibles y se gobiernan por sí mismos (Torres y Spiegel, J., 1990). Este nuevo modelo permite una mayor participación de los asociados, hay una mayor responsabilidad por el control y los resultados, se requieren menos niveles administrativos y aumenta considerablemente la calidad y cantidad de productos.

	Organización tradicional	Equipos Auto-dirigidos
Roles:	Fijos	Intercambiables
Tareas:	Rígidas	Flexibles
Habilidades:	Especializadas	Múltiples
Control:	Individual	Grupal
Estatus:	Diferencial	Igual
Supervisión:	Externa	Interna al grupo
Esfuerzo:	Dividido	Cohesivo

Indudablemente que no todos los equipos pueden autodirigirse, para ello se requiere que ejerza liderazgo, que sus iniciativas sean de valor para la organización y sobretodo que sean de alto rendimiento, demuestren que efectivamente

pueden asumir la responsabilidad de autodirigirse y que sus realizaciones estén a la vista de todos los otros equipos.

Necesariamente los equipos autodirigidos requieren un marco de referencia dentro del cual tomar sus propias decisiones, y que, a la vez, permita ejercer un adecuado control en organizaciones que exigen flexibilidad, creatividad e innovación. En este ambiente de competitividad, con clientes bien informados y que demandan calidad es imprescindible confiar en asociados con la suficiente iniciativa y capacidad para responder a las necesidades de aquellos.

La administración de los equipos autodirigidos se basa en anticipar las tentaciones y presiones que son inevitables en cualquier organización. Por lo tanto, es fundamental comunicar claramente las reglas de juego para manejar los riesgos que se corren dentro de la estrategia del negocio y hacer que se cumplan efectivamente (**Figura 1**).

Estas reglas se enmarcan dentro de cuatro sistemas, todos dentro de los límites de la visión y la misión de la organización (Simons, 1995). El **sistema de control de diagnóstico** permite a los administradores asegurarse que las metas importantes del negocio se están logrando de una manera eficiente y efectiva. Es el que permite

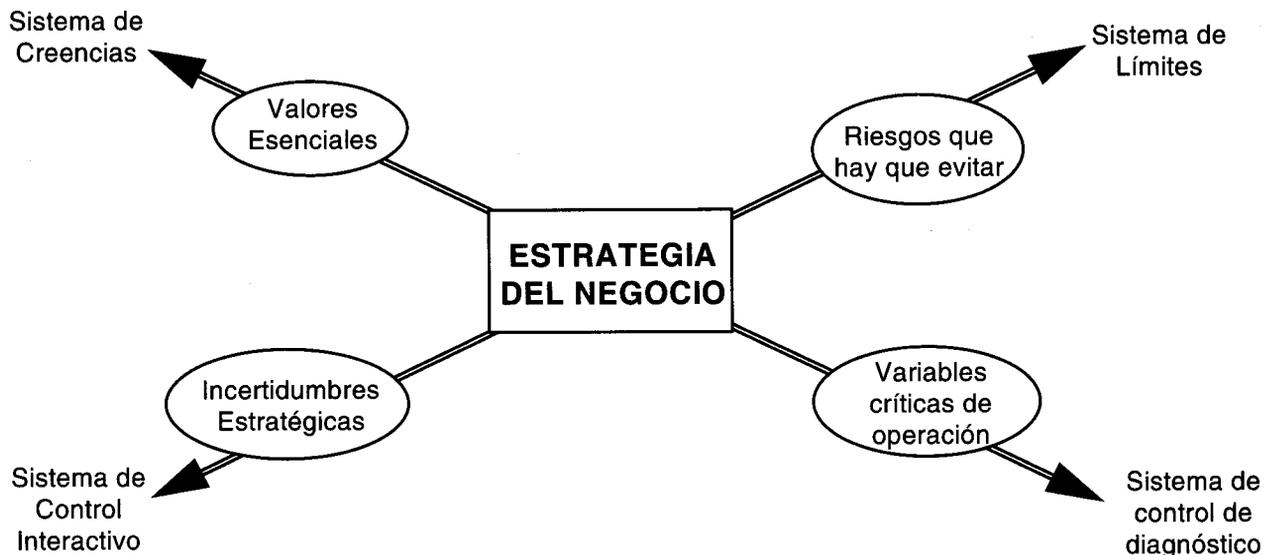


FIGURA 1
Las cuatro palancas de control de los Equipos Autodirigidos (Simons, 1995)

percibir las señales de alarma y mantener bajo control las variables críticas que orientan el progreso de los equipos y el desarrollo de los procesos hacia el logro de las metas estratégicas.

El conocimiento del **sistema de creencias** de la organización es el que capacita a los individuos para saber como comportarse dentro de los equipos y los estimula para buscar y desarrollar nuevas oportunidades. Por medio de este sistema se comunican las creencias y valores fundamentales de la organización, que son la inspiración y la motivación para que todos los asociados comprendan su propósito y se comprometan de verdad con sus equipos en busca de los objetivos.

Indudablemente que no todos los equipos pueden autodirigirse, para ello se requiere que ejerza liderazgo, que sus iniciativas sean de valor para la organización y sobretodo que sean de alto rendimiento, demuestren que efectivamente pueden asumir la responsabilidad de autodirigirse y que sus realizaciones estén a la vista de todos los otros equipos.

Uno de los aspectos más importantes de este sistema es que no sólo se comunican valores y creencias por medios escritos sino que éstos se convierten en una forma de vida; todos los asociados de la organización, desde sus máximos dirigentes hasta el más humilde de ellos, se comportan de acuerdo con estos valores, dentro y fuera de las instalaciones de la empresa. El ejemplo se convierte en la mejor forma para obligar a todos a seguir las normas de conducta establecidas, "hacer lo que se predica".

El **sistema de límites** fija las reglas de juego e identifica las acciones y equivocaciones que todos los asociados deben evitar. En este caso se trata de expresar con claridad y precisión todo aquello que no debe hacerse, para que de esta manera se sepan los límites dentro de los cuales deben mantener los equipos su creatividad e

innovación. Estos límites se declaran en términos negativos o como estándares mínimos y son como los frenos de la organización, para mantenerla bajo control y evitar que en un momento dado se desboque más allá de su propia misión.

La aplicación de estos límites debe analizarse permanentemente, para mantenerlos dentro de las tendencias y presiones del cambio y de las necesidades. Para que en ningún momento un alto directivo de una organización pueda decir que su equipo ha realizado acciones a sus espaldas, en contra de los códigos de conducta establecidos e iniciando proyectos, relaciones o negocios que se había decidido que estaban por fuera de los límites corporativos.

El **sistema de control interactivo** permite a la administración enfocarse en las incertidumbres estratégicas, para identificar las amenazas y oportunidades a medida que cambian las condiciones, de tal manera que puedan responder proactivamente. Este sistema le facilita a la organización mantenerse auscultando el entorno para evaluar cuál es la percepción que, de ella y de sus productos, tiene el público, para juzgar cómo está su reputación y sobre todo para decidir cuáles son las modificaciones que debe introducir en sus operaciones diarias, y no tener que esperar a que todo esté consumado para pensar en los correctivos.

Cuando los equipos actúan dentro de estos sistemas y logran mantener el equilibrio de la tensión dinámica que surge del compromiso con el sistema de creencias y el temor a la sanción por las restricciones que impone el sistema de límites, así como el balance entre las variables críticas de funcionamiento y las incertidumbres estratégicas, entonces los administradores pueden tener la seguridad que han creado el ambiente adecuado para estimular la creatividad y la innovación sin tener que preocuparse por sistemas directos de control.

EN LOS DEPORTES HAY BUENOS MODELOS DE EQUIPOS

Aunque es difícil encontrar el ideal en cualquier cosa, en el caso de los equipos de trabajo con

objetivos bien definidos, puede decirse que un liderazgo sólido, compartido por todos sus integrantes y que merezca el respeto y el respaldo de la organización es un buen presagio para su buen rendimiento. Además, cada equipo requiere asociados competentes, no sólo en sus conocimientos, habilidades y destrezas técnicas, sino también en su comportamiento y relaciones interpersonales.

Este liderazgo es el que le facilita a cada uno de los asociados comprometerse con la misión o propósito del equipo, para alcanzar las metas definidas dentro del marco organizativo. Cada uno de los integrantes debe desempeñar sus papeles de tal manera que la labor del facilitador sea efectiva y se logre la responsabilidad individual y colectiva.

Estos equipos funcionan con determinadas estructuras y procedimientos, a los cuales se llega por acuerdo entre sus integrantes y que hacen que se asemejen a las de los equipos deportivos de fútbol, béisbol, basquetbol u otras, según las necesidades de los procesos que deben desarrollar.

El juego de fútbol requiere organización y práctica de ciertas jugadas, pero una vez en el campo de juego, donde unos juegan en la defensa y otros en el ataque, todos deben estar atentos a lo que hacen los demás porque no saben en que momento les puede llegar la pelota. En el equipo de fútbol su capitán ordena el conjunto de jugadores y orienta las jugadas, pero cada uno las realiza según su propia inspiración y destreza.

Un equipo autodirigido basado en el modelo del equipo de fútbol está integrado por individuos que ocupan diferentes posiciones, las cuales están determinadas por sus habilidades para cumplir las tareas indicadas. Las posiciones claves se asignan a quienes han demostrado destrezas especiales para llenarlas, y tienen el apoyo y el respaldo del resto del equipo, donde todos están dispuestos a hacer su máxima contribución para lograr el éxito, desarrollando un juego de conjunto.

Este modelo se observa en plantas de producción donde el ingeniero jefe es la persona que orienta

al equipo. El cuenta con el apoyo de otros ingenieros y técnicos bien entrenados, que trabajan juntos para lograr los objetivos de producción. Tales equipos dependen mucho de la planeación y de la dirección que ejerzan los expertos que coordinan el conjunto de operaciones. Su rendimiento tiene que ver con la administración efectiva de tareas especializadas.

El modelo del equipo de béisbol es bien diferente porque en este caso el individuo es la unidad básica y su interacción con los demás es mínima, y normalmente dos o tres jugadores del mismo equipo participan en una jugada. El éxito del equipo (número de carreras anotadas) está determinado por la suma de las actuaciones particulares de sus integrantes. Aquí se observa plenamente la diferencia entre trabajar en equipo y trabajar como equipo, porque aunque todos sus miembros están comprometidos con el objetivo final, no todos participan en las jugadas que contribuyen a los resultados.

Un ejemplo de este modelo puede ser una compañía de seguros que consta de un equipo de vendedores de alto rendimiento individual, que requieren muy poca dirección e interacción con sus colegas. Igual que en el juego el vendedor, como el lanzador, inicia la acción buscando el contacto con el cliente, y como el bateador debe ir varias veces a batear antes de conectar la venta.

Los demás miembros del equipo, secretarías, ajustadores y otros, como los jugadores en el campo apoyan la jugada según se necesite. Sus actividades se centran en trabajar de manera integrada para satisfacer las necesidades de los otros miembros del equipo y de los clientes. Cada miembro trabaja relativamente independiente y se espera que cada uno funcione según sus conocimientos para tener influencia en aquellas áreas en que es experto.

Al contrario del equipo de béisbol, un equipo de básquetbol requiere el máximo de interacción, de una manera muy flexible, entre sus integrantes. Cada uno de los jugadores se entrena para llenar todas las posiciones y de acuerdo con la jugada puede asumir cualquier papel. El éxito depende de la habilidad del equipo para actuar como una

unidad continua, coordinada e interdependiente, sin demasiada planeación o dirección.

Un ejemplo de este modelo puede ser la agencia de publicidad, en la cual un conjunto de personas muy bien entrenadas participa en un esfuerzo creativo. Como en el equipo de basquetbol se supone que sus integrantes se pasan entre ellos el balón, en este caso las ideas, hasta lograr la anotación, es decir el producto final.

También se observa este modelo en una planta ensambladora de carros, en donde un equipo de seis u ocho personas es capaz de entregar los vehículos completamente terminados. Todos los miembros del equipo son capaces de realizar todas las actividades necesarias para ensamblar un carro y cuando alguno de éstos falta, los demás se pueden hacer cargo de lo que aquél tiene que ejecutar.

Se encuentran otros modelos de equipos con mayor o menor interacción entre sus integrantes, con más o menos coordinación, pero siempre todos están enfocados en la búsqueda del objetivo que se han propuesto. No importa tanto cómo el propósito para el cual fue integrado.

Para que un equipo autodirigido pueda lograr el éxito en sus actividades, es necesario que tenga habilidades para encontrar las relaciones causa-efecto, e identificar las acciones necesarias para modificar las situaciones.

HAY TECNICAS DE TRABAJO PARA CADA TIPO DE PROBLEMA

Para que un equipo autodirigido pueda lograr el éxito en sus actividades, es necesario que tenga habilidades para encontrar las relaciones causa-efecto, e identificar las acciones necesarias para modificar las situaciones. El uso de técnicas estructuradas para enfrentar la solución de problemas ayuda a encontrar la causa de éstos, de tal forma que se puedan eliminar en su origen y no se vuelvan a presentar nunca. Cuando no se emplean

estas técnicas, el trabajo en equipo se convierte en interminables diálogos y discusiones y aunque, a veces, se puede resolver el problema, éste vuelve a ocurrir porque no se ha profundizado en la identificación de sus causas.

Para desarrollar un trabajo verdaderamente creativo, los equipos pueden utilizar diferentes técnicas estructuradas según las necesidades y de acuerdo con los objetivos buscados. Por ejemplo, en el caso de la planeación estratégica de una organización, se pueden emplear técnicas como la de los escenarios, los saltos creativos, el grupo nominal o Delphi ya descritas previamente (Devia, 1993).

En muchas oportunidades el reto de los equipos autodirigidos es resolver problemas o generar ideas para nuevos productos. En estos casos son muy útiles técnicas bien conocidas como la tormenta de ideas, la lista de chequeo, la lista de atributos, de insumos y productos, el análisis morfológico y otras relacionadas con el Pensamiento Lateral, planteado por Edward de Bono (Devia, 1995).

Una técnica bien interesante para el trabajo en equipo es la **sinéctica** que se fundamenta en el control sobre el ambiente creativo y en el razonamiento analógico. Fue desarrollada por G.M. Prince y J.J. Gordon quienes acuñaron la frase "hacer extraño lo familiar y familiar lo extraño", que describe muy bien la técnica (Prince, 1970).

Sinéctica viene de la palabra griega "synektikos" que significa "juntar los elementos aparentemente irrelevantes". Sus etapas principales son: 1) presentación del problema como se percibe; 2) corto análisis del problema percibido por un experto; 3) sugerencias inmediatas de solución; 4) metas deseadas o soluciones que pueden satisfacer el problema; 5) selección de las metas deseadas; 6) reinterpretación del problema en una analogía o metáfora; 7) estudio de la metáfora; 8) ajuste forzado de la metáfora en el problema original y 9) alternativas de solución de acuerdo con un nuevo punto de vista.

Walt Disney y su equipo de trabajo desarrollaron en 1928 la técnica administrativa denominada

“story board”, que facilita el proceso del pensamiento creativo y consiste en escribir las ideas de los miembros del equipo, acerca de un proyecto o de la solución de un problema, en tarjetas que se distribuyen en una pared (Higgins, 1994).

Cuando las ideas se colocan en el “story board” se empiezan a ver las conexiones, cómo se relacionan unas ideas con otras y cómo todos los elementos caen en sus respectivas posiciones. Una vez que se inicia el flujo de ideas, los miembros del equipo se sumergen en el problema, comienzan a modificar y a mejorar las ideas de otros y a generar nuevas alternativas. Durante una sesión con esta técnica se consideran todas las ideas, no importa lo imprácticas que parezcan.

En el trabajo en equipo también puede usarse la técnica de **reversar el problema** que se basa en el concepto que el mundo está lleno de opuestos y por supuesto, cualquier idea, atributo o concepto sin un opuesto no tiene significado (Thompson, 1992).

Lao-tzu escribió en Tao-te Ching que para que un líder pueda tener éxito debe ver todos los opuestos a su alrededor:

“El líder inteligente sabe cómo ser creativo.

Para poder liderar, debe aprender a seguir.

Para prosperar debe aprender a vivir humildemente. En ambos casos, de la interacción surge la creatividad”.

La técnica consiste de siete etapas: en primer lugar presentar el problema en sentido inverso. Cambiar una afirmación en una negación; por ejemplo, si está pensando en cómo mejorar el servicio al cliente, escriba todas las formas de empeorarlo. En segundo lugar trate de definir algo que no es o que nadie hace, por ejemplo, Japón produce carros pequeños con alta eficiencia de combustible al contrario de los norteamericanos.

La tercera etapa consiste en usar la pregunta “que pasaría si...” e insertar de una vez su opuesto, por ejemplo: estirarlo/encogerlo, centralizar/decentrali-

zar. Después cambie su perspectiva o punto de vista, por ejemplo en lugar de administrar desde la oficina hacerlo caminando entre los operarios. Cuando obtenga resultados inviértalos, si piensa aumentar las ventas, piense en cómo disminuirlas, y finalmente transforme la derrota en victoria o la victoria en derrota, si algo resulta mal piense en los aspectos positivos de la situación.

Con estas técnicas y otras, que pueden surgir dentro de las actividades de los equipos, se facilita su labor y se logran resultados realmente sorprendentes. Aprender a trabajar en equipo y a emplear las técnicas adecuadas, favorece notablemente la productividad y competitividad de las empresas.

CONCLUSION

Probablemente una de las técnicas de administración más antiguas es el trabajo en equipo, recuérdese a Jesús y sus doce apóstoles, que únicamente requiere buena voluntad y conocimientos de parte de los asociados. Porque trabajando juntos aumenta notablemente el flujo de trabajo, hay mayor flexibilidad de los empleados y mejora la calidad de los servicios y productos, además disminuye el tiempo de respuesta a las necesidades y problemas (**Figura 2**).

Otra ventaja del trabajo en equipo es que, como ya el control es responsabilidad del mismo equipo, se disminuye la necesidad de supervisores y hay una evaluación del desempeño de los integrantes más aproximada, al fin y al cabo trabajando juntos se conocen mejor y se detectan sus propias debilidades y fortalezas, lo cual permite que los niveles salariales se puedan establecer más objetivamente.

En los equipos bien constituidos hay buenas condiciones para el aprendizaje y todos identifican fácilmente sus necesidades de capacitación. Cuando alguno de los miembros carece de ciertas habilidades pero es bien fuerte en otras, otros miembros del equipo entran a apoyarle para suplir sus deficiencias, lo cual propicia un mejor clima organizativo.

Una organización que acoja el trabajo en equipo como la estrategia para lograr sus objetivos



FIGURA 2
Beneficios de los equipos autodirigidos para la organización y para los clientes

encontrará, indudablemente, algunos problemas, que pueden resumirse así:

- * Aumento de las necesidades presupuestales para mayor entrenamiento.
- * Resistencia al cambio por parte de la administración, especialmente de los mandos medios.
- * Falta de entusiasmo de los miembros del equipo en la etapa inicial.
- * Competencia entre los miembros de los equipos de trabajo.

Vencer estas dificultades es el reto de los administradores que quieren entrar al próximo milenio al frente de organizaciones altamente competitivas, con ambientes que propicien la creatividad, y sobre todo con climas organizativos favorables al sentido de pertenencia y al desarrollo personal de sus asociados.

AGRADECIMIENTO

El autor agradece los enriquecedores comentarios del Dr. Jairo Gómez M., que contribuyeron a mejorar la presentación del artículo.

BIBLIOGRAFIA

- Chang, R. Y. & Curtin, M. J., 1994. *Succeeding as a Self-Managed Team*, Irvine, Ca.: Richard Chang Associates, Inc.
- Devia, Jorge E., 1993. "La Creatividad en la Planeación", *Revista Universidad EAFIT* 89: 61-67.
- Devia, Jorge E., 1995. "Creatividad en la Formación Profesional", *Revista Universidad EAFIT* 97: 67-77.
- Dumaine, B., 1994. "The Trouble with Teams", *Fortune*, september 5, pp. 76-82.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D. K., 1993. "The Discipline of Teams". *Harvard Business Review*, march-april, pp. 111-120.

-
- Kelly, M., 1991. *Adventures of a Self-managing Team*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Meyer, C., 1994. "How the Right Measures Help Teams Excel", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 95-103.
- Prince, G. M., 1970. *The Practice of Creative Thinking*. New York: Collier Books.
- Rees, F., 1991. *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Simons, R., 1995. "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, march-april, pp. 80-88.
- Temme, J., 1995. "Calling a Team a Team Doesn't Mean that it is: Successful Teamwork must be a way of Life". *Plant Engineering*, january 9, pp. 108-112.
- Thornton, P.B., 1992. "Teamwork: Focus, Frame, Facilitate", *Management Review*, november, pp. 46-47.
- Thompson, C., 1992. *What a Great Idea*. New York: HarperCollins Pub.
- Torres, C.Y. Spiegel, J., 1990. *Self-Directed Work Teams: A Primer*. San Diego: Pfeiffer & Co.