



PROGRAMA DE INSTRUCCION

ASOCIACIÓN TRABAJADORES DEL ESTADO | CDP SANTA FE |



2012



EL TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué es un equipo de trabajo?

Se puede apuntar, que un grupo es una asociación de personas que busca reunirse para hablar o actuar sobre cualquier tema que sea de su interés. En cambio, un **equipo** de trabajo tiene como propósito común resolver problemas o encarar proyectos.

Así, el éxito del trabajo en equipo se sustenta en la claridad de metas y en la solvencia individual, en la voluntad colaborativa y en la

disposición actitudinal para el trabajo.



trabajo en

manejemos nuestra situación. Para que exista un buen ambiente de trabajo – acogedor y estimulante - se deben cumplir requisitos básicos:

Requisitos para el trabajo en equipo.

Analicemos nuestra situación. Para que exista un buen ambiente de trabajo – acogedor y estimulante - se deben cumplir requisitos básicos:

Buenas Comunicaciones interpersonales:

El papel de todo dirigente y de todo compañero es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes. La responsabilidad de este punto no escapa a ningún miembro del equipo, ya que cada uno es responsable de que la buena comunicación fluya de manera adecuada.

Equipo concentrado en la tarea:

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la organización del equipo:

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de actividades. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables. Es algo similar a un equipo de futbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente



en

(defensa, volante, delantero, etc.), pero todos dirigen sus energías hacia un mismo objetivo: ganar

Ambiente de trabajo agradable:

Es importante lograr un clima propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Un equipo de trabajo no significa que debe estar formado por compañeros con formas de pensar y actuar semejantes. La diversidad enriquece.

El desafío es con “distintos ingredientes” lograr preparar una “masa exquisita”. Es importante destacar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía". “con compañeros como vos da gusto trabajar”

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones:

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas:

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada compañero pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

Un escenario de éxito, de vitalidad y de entusiasmo genera actitudes proactivas.



¿Por qué fallan los equipos?

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

- Metas poco claras.

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional: Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los compañeros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

- Falta de soporte de la conducción.

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización: órdenes y obediencia. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan distintas áreas.

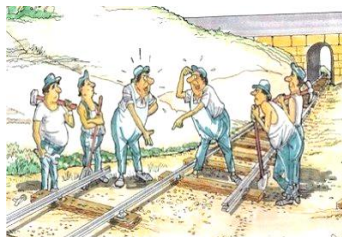
El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la organización. Esta forma de trabajar puede tener éxito únicamente si la totalidad de la organización está convencida y capacitada para ello, y el ejemplo tiene que venir de la conducción. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio.

- Falta de liderazgo.

Hay equipos que no alcanzan los resultados que se proponen "porque están en un equipo malo y flojo".

Muchas veces los equipos no confían en su líder y mientras el "líder" se encuentra dando su discurso "motivador", el equipo simplemente piensa que todos van hacia el fondo del precipicio. Luego el "líder" se pregunta que fue lo que salió mal, sin darse cuenta de que los compañeros nunca se comprometieron en alcanzar la meta del equipo. Simplemente el equipo participó, pero nunca se comprometió.

El líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas, brindar seguridad y capacitar a los compañeros.



- Individualidad y conflictividad.

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio.

Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

No hay lugar para el intolerante. Un equipo se construye día a día con actitud abierta y colaborativa. La buena comunicación es fundamental en este proceso.

- Ambiente negativo

Es habitual en grupos de personas que algunos señalen los problemas, debilidades o críticas sobre otros compañeros. Esta actitud solo genera aspectos negativos y no aporta nada al equipo. Muchas veces hasta hacemos una cultura (destructiva) de ello.

***Siempre será más fácil
derribar un muro,
que pegar cada uno
de los ladrillos para
volverlo a levantar.***



El deterioro del clima laboral lleva a los compañeros a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja en conflictos, rivalidad, insatisfacción, en ausentismo, en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido, lo que lleva a situaciones que provocan frustración y dejadez.

- Esfuerzo desigual

Cuando la dedicación y el esfuerzo entre los compañeros no es pareja, se rompe el equipo. La falta de disposición y actitud hacia el bien común genera diferencias y desánimo en quienes hacen un trabajo responsable y luchan por mejorar las cosas de manera continua. Seguramente las motivaciones de unos y otros son diferentes y actúan en consecuencia.

Siete ideas fuerza para pensar

IDEA 1: EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas respecto al trabajo en equipo. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias personales, culturales, etc.



El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, es necesario guiar el proceso con compañeros capacitados y preparados.

IDEA 2. LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACION.

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que los compañeros que forman parte del equipo deber sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito".

Dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos es más una ilusión y un riesgo para la organización. En lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, los compañeros pueden pensar "otra maravillosa idea,... y van.", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

IDEA 3. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado. Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo.

Entre los compañeros se tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo; y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

IDEA 4. LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE.

Cuando un compañero se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus pensamientos, experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar



estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos, se produce un efecto sinérgico (multiplicador) que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los compañeros es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad.

Cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros.

Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

IDEA 5. TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE TODA LA ORGANIZACION

En algunas oportunidades se piensa que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso en los distintos niveles de la organización con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales.

IDEA 6. EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo. Cambiar para mejor es una decisión personal.

IDEA 7. CONCENTRESE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.



Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y la performance. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los procesos de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos son distintos (por suerte) y también cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, cambios, crisis, etc.

Si uno se concentra en el compañero, en la gente, ...los buenos resultados vienen solos.





ACTIVIDADES

1- Analizar y contestar las siguientes preguntas:

A - Haga un comentario sobre este tema de acuerdo a su apreciación y experiencia personal.

B - Cuál le parece el principal obstáculo para formar un “equipo”.

C - Comente cuál fue su mejor experiencia personal en la que conformó un equipo (deporte, familia, trabajo, amigos, escuela, etc.)

2- Para leer y analizar:

Entrevista al periodista deportivo “Quique” Wolf.

Futbol: Liderazgo y goles

¿Quién mejor que un hombre del futbol para explicar de qué se trata trabajar en equipo o qué significa ser líder? Enrique "Quique" Wolf, en ExpoManagement, habló precisamente de eso y, con la sencillez y simpatía que lo caracterizan, ejemplificó utilizando hechos de su propia experiencia en el mundo del deporte.

Un equipo es un grupo de gente que se junta para conseguir un objetivo final. Suena sencillo, pero formar uno, no lo es tanto. Hay que conocer perfectamente los pasos a seguir teniendo en cuenta, en primer término, cuáles son los objetivos. En segundo lugar, cuáles son los roles, es decir, de qué va a jugar cada uno (no me sirve de nada tener 7 arqueros....) y, en tercer término, definir los procedimientos. Dicho de otra forma, ¿cómo hago para llegar al objetivos, cuál es la táctica, la estrategia para encaminar el trabajo hacia el final buscado?

El líder

Es la persona que va a conducir el emprendimiento. En el futbol es el entrenador. Pone las normas, decide la táctica y elige a los jugadores. No es fácil. Pensemos que elegir a uno es también eliminar a otros. En el Mundial del 78, Menotti dejó afuera a Maradona



y, resultado a la vista, acertó porque salió campeón, es decir: consiguió el objetivo.

Es función principal del líder hacer que cada uno desarrolle su capacidad en lo que mejor hace. Es muy importante fijar reglas claras y concretas de comportamiento que hagan al quehacer diario. Por ejemplo, no se reciben llamadas de teléfono durante las reuniones. No hay privilegios para nadie, aunque, como en el fútbol, hay algunos jugadores que sí los tienen y, en ese caso, corresponde al líder hacer que el equipo comprenda los porque y los acepte.

Algunas reglas tienen que ver con la confidencialidad, es decir que aquello que se habla en las reuniones no debe trascender, excepto que el equipo lo decida. Estas normas fortalecen al grupo. Otras tienen que ver con el camino a tomar hacia el objetivo final: cada uno tiene una tarea que cumplir y debe llevarla a cabo. Si después puede hacer algo más y ayudar a otro compañero, está muy bien, pero primero debe cumplir la propia porque de esa manera colabora con el objetivo final.

Las reglas también definen los aportes de cada uno: todos realizan un aporte y todos son importantes a la hora del objetivo final. El goleador sale en las tapas de las revistas pero, para que haga el gol, hubo otro que recuperó una pelota, otro que realizó un pase... Esto debe comprenderse y es fundamental vivir el éxito como el éxito del grupo. Hay que pedirles a los miembros del equipo, lealtad para el compañero. No puede pedirse que haya amistad entre todos pero sí lealtad con todos. Si no me llevo bien con alguien igual le doy el pase para que haga el gol porque el que gana es el equipo.

El líder, como el entrenador de fútbol, señala caminos y tácticas pero, el que elige en última instancia es el jugador. Hay jugadores que necesitan que se les de libertad y otros que se les marquen pautas. Pensemos en Maradona. Hay que dejarlo jugar con libertad, en tanto que el resto va a tener como norma tratar de pasarle la pelota para que haga el gol. Esto tiene que estar muy hablado con el grupo. No es pesado trabajar con estos jugadores. Es un honor. También es rol del grupo lograr que ese jugador especial no haga de la libertad un libertinaje. De algún modo tiene que responder cumpliendo con las normas. No hay que perder de vista que hasta la creatividad necesita un marco delimitado. No se trata de ser autoritario sino de que se desarrolle dentro de lo que necesitamos en el marco de un trabajo de equipo.

Hay que reunirse regularmente. El líder debe conseguir que, además de las reuniones de trabajo, el grupo tenga reuniones fuera del ámbito laboral. Cuando trabajamos con gente del interior del país, esto se logra más fácilmente porque la gente dispone de un poco más tiempo que en la capital.

Hay que enfrentar los problemas. Discutirlos claramente hasta completar el trabajo. Esquivarlos no sirve. Cuando tenemos un inconveniente con uno del equipo, generalmente se enteran todos menos el interesado. Tenemos entonces que ser directos con el que tenemos el problema para poder resolverlo.



Cuando el líder ve que se obtienen resultados tiene que decirlo ya que esto motiva a todos los que están haciendo el trabajo. El líder tiene que mantener su poder. Si lo pierde, el grupo lo nota enseguida. Si el líder es fuerte, el grupo lo respeta, si es débil, lo pone a prueba, intenta "hacerlo tambalear", "sacarle ventaja".

Hay diferentes formas de liderazgo

- 1. El que se desinteresa del ser humano. Sabe que las individualidades lo van a llevar al éxito pero se desinteresa de lo humano. Sólo le interesa ganar. Consigue una obediencia ciega pero no respeto. Son importantes en situaciones de extrema urgencia.*
- 2. Se ocupa de lo humano. Se preocupa por lo personal. Fallan cuando tienen que tomar decisiones en lo empresarial. Los miembros del grupo pueden sentirse traicionados cuando el líder toma una decisión que perjudica a alguno.*
- 3. El líder que aglutina las dos condiciones. Tiene mucha disciplina pero también se ocupa de lo humano.*

De cualquier manera, los protagonistas son los jugadores que son los que toman las últimas decisiones. Y hace falta todo tipo de jugadores. Las estrellas excluyentes y los otros, que con un perfil más bajo aportan al éxito del grupo.

Notas: