

Recomendaciones para el trabajo en equipo.

Plan de Calidad y Mejora continua de la Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla
mayo de 2005

EL TRABAJO EN EQUIPO

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas, Administraciones públicas y en definitiva en una organización. Y esto es así porque en ninguna de ellas puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Hay un clásico dicho de los enamorados: *'Te amo por lo que soy cuando estoy contigo'*. Ahí, en esa pequeña perla romántica, hay una definición funcional de capacitación.

Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia, algo así como la luz 'coherente' de un rayo láser en contraste con la luz incoherente y dispersa de una bombilla.

Un buen ejemplo es un conjunto musical, en el cual, lo que realmente importa, es que los músicos sepan TOCAR JUNTOS.

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: *'Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros'*. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: *'Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros'*.

La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto... una relación de pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración... Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio.

Muchos de los fenómenos, situaciones y problemas sobre los que intervienen son complejos y deben ser analizados, comprendidos y atendidos desde diferentes niveles de análisis y con diferentes prácticas y recursos técnicos y profesionales. Por eso, muchos de los equipos de las organizaciones son multidisciplinarios y requieren una concertación interdisciplinaria e interdependiente.

El trabajo en equipo puede hacer grandes contribuciones a la organización y sus miembros. Muchas de las tareas que se llevan a cabo en las organizaciones constituyen el ejercicio de una profesión. Supone interdependencia y esta implica cooperación. Los comportamientos cooperativos se aprenden cuando la cooperación conduce a resultados beneficiosos para todos. El trabajo en equipo supone la participación activa de los miembros e implica cohesión. La cohesión expresa el grado de atracción que el equipo ejerce sobre sus miembros. La cohesión está asociada con la sensación de compartir un destino y misión común.

Recomendaciones para el trabajo en equipo.

Plan de Calidad y Mejora continua de la Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla
mayo de 2005

Numerosas situaciones de la vida de la organización requieren un trabajo creativo. La productividad y la calidad del producto o del servicio prestado a los usuarios son dimensiones esenciales cuando un equipo está orientado hacia esa tarea.

Buena parte de la función directiva está radicalmente inmersa en los escenarios de grupo y de equipo e implicada en su coordinación, desarrollo y cambio.

El Plan de Calidad y Mejora Continua de la Administración y Servicios y el trabajo en equipo.

En lo que se refiere a la Universidad de Sevilla y en concreto al plan de calidad y mejora continua PCASUS, que se está desarrollando en toda la Administración y Servicios, el trabajo en grupo o en equipo será la estratégica de trabajo de cara a la planificación y ejecución de las mejoras que se planteen.

Mucho se puede hablar y escribir sobre el desarrollo de un equipo, así centrémonos en la idea de equipos eficientes. Para que un equipo sea eficiente deben tenerse en cuenta una serie de ideas o recomendaciones relativas al orden, composición, estrategias y técnicas para el trabajo en equipo que facilitarán la tarea y garantizarán el éxito del equipo, a saber:

Se parte de la idea de que un grupo se conforma para abordar un objetivo concreto. En función del objetivo en cuestión deberá girar tanto la composición como las estrategias de trabajo a usar por el mismo.

Recomendaciones de composición:

- Deberán ser grupos multidisciplinares.
- Con el mayor grado de representación cualitativa del colectivo que abordará la tarea encomendada. Directivos y puestos base y de funciones auxiliares.
- No ha de ser muy numeroso. No más de 8 ó 10 personas para colectivos muy grandes.
- Se ha de determinar un responsable de los objetivos del grupo. Será la persona llamada a conseguir el éxito del grupo. Resolver las cuestiones de orden, elaborar un acta por cada sesión del grupo, convocar las sesiones por escrito (constará la hora de inicio y de final), así como elaborar el documento final que resultará de la conclusión de las tareas que el grupo haya desarrollado. Igualmente será el responsable de la comunicación interna y externa del grupo.

Recomendaciones de orden:

- Los componentes del grupo han de respetar la puntualidad. La no observancia de ésta, retrasará irremisiblemente la buena marcha del grupo y creará malestar entre los componentes que sí la respeten. La puntualidad es una de las claves fundamentales para el éxito del grupo. La puntualidad deberá ser respetada tanto para el comienzo como para la finalización de cada una de las sesiones.

Recomendaciones para el trabajo en equipo.

Plan de Calidad y Mejora continua de la Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla
mayo de 2005

- Las sesiones de trabajo no deberán ser en ningún caso maratónicas. En función del orden del día que se haya establecido el responsable de los objetivos del grupo estimará el tiempo necesario para cada sesión. En ningún caso deberá alargarse más allá de dos horas.

Estrategias para el funcionamiento del grupo

- La comunicación. Es cuestión fundamental que el grupo esté informado en todo momento de todas las cuestiones relacionadas con el objeto de su función. Para qué se ha constituido el grupo. Objetivos. Uso de los resultados de su trabajo. Repercusiones en la organización etc.
- Saber escuchar y respetar las opiniones de todos los componentes del grupo. Se sorprenderá de los resultados de esta práctica.
- No juzgue o valore lo que le dicen mientras está escuchando. Si lo hace inhibe el valor de la información.
- Se deberán respetar los turnos de palabra y los componentes del grupo procurarán que las intervenciones sean lo más directas y objetivas posible.

Técnicas de trabajo en grupo

Muchas son las técnicas y herramientas ideadas para facilitar la labor de los grupos de trabajo, para fomentar la participación, de planificación, de organización, y otras. Por no ser materia de este documento sólo se expondrá la técnica del Brainstorming o tormenta de ideas al ser la de uso más generalizado. Veámosla brevemente:

Es una técnica en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema. Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Sólo al final, cuando se agotan la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas.

· **Objetivo:** La tormenta de ideas permite ante todo desarrollar la creatividad y se utiliza para descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.

· **Desarrollo:** Antes de comenzar la tormenta se expone el problema y se explican las reglas: las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna idea hasta que se diga la última frase; se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuantas más intervenciones, más posibilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. Al final, tres o cuatro personas que no hayan participado en la fase de producción analizarán todas las ideas para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía con el empleo de la técnica.

Otras técnicas y herramientas de trabajo en grupo se encuentran en la documentación de los distintos cursos y talleres de formación al amparo del Plan PCASUS.