

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Los buenos equipos logran dos objetivos: realizar la tarea y elevar la satisfacción de sus componentes. Si queremos conseguir ambas metas debemos:

- Llegar a conocer al resto de los componentes del grupo y sus puntos fuertes
- Establecer directrices
- Utilizar un facilitador
 - Tener siempre abiertas las líneas de comunicación
 - Saber cómo evitar (o resolver) los problemas comunes

Directrices

Establecer ciertas reglas básicas sirve para asegurarse de que todos los componentes están de acuerdo con el modo en que va a funcionar el equipo. Tendrá que implantar normas relativas al modo de realizar el trabajo, al papel y las responsabilidades del facilitador, a las vías de comunicación entre los miembros del grupo y a la forma de organizar de las reuniones. Podemos ponernos de acuerdo ya en alguna de las pautas, otras se desarrollarán a medida que avance el curso.

1. **Normas relativas a la tarea:** ¿Cómo se distribuirá el trabajo? ¿Quién decidirá los plazos? ¿Qué ocurre si alguien no consigue hacer frente a sus obligaciones y, por ejemplo, entrega su trabajo fuera de plazo? ¿Cómo se va a examinar el producto? ¿Qué sucede si hay diferentes opiniones en cuanto a la calidad del trabajo? ¿Qué ocurre si existen hábitos de trabajo diferentes (por ejemplo, algunos quieren terminar los trabajos enseguida; mientras que otros trabajan mejor bajo la presión de una fecha de entrega).

2. **Normas para el facilitador:** ¿Utilizará un facilitador? ¿Cómo se va a elegir? ¿Habrá turnos rotativos en el cargo? ¿Cuáles son sus responsabilidades? (véase más abajo)

3. **Normas sobre comunicación:** ¿Cuándo debería tener lugar la comunicación y a través de que medio (por ejemplo, hay a quienes les gusta el correo electrónico mientras que otros prefieren el teléfono)?

4. **Normas sobre las reuniones:** ¿Qué horario tiene cada uno? ¿Debería existir alguien encargado de coordinar las reuniones? ¿Hay preferencias a la hora de celebrar las reuniones? ¿Qué lugar es bueno para celebrarlas? ¿Qué sucede si se llega tarde a una reunión? ¿Qué pasa si un miembro del grupo se pierde una reunión? ¿Y si son varias?

5. **Normas de comportamiento:** ¿Se puede comer en las reuniones? ¿y fumar?

¿Qué ocurre si alguien domina la discusión? ¿Cómo se pueden cambiar las normas si alguien no se siente cómodo con la forma de actuar del grupo?

Acerca de los objetivos: A menudo, en los equipos de estudiantes, existe la presunción no declarada de que todos desean obtener la nota máxima en el curso y de que esa debería ser la meta principal del equipo. Pero a veces, a medida que el semestre avanza y todos comienzan a sentir la presión del tiempo, hay que decidir qué cursos tienen prioridad. Si el curso en cuestión tiene más prioridad para algunos componentes del equipo que para otros, se puede generar desacuerdo en el seno del grupo. Tratar el asunto ayudará a aliviar la tensión y le servirá para hallar una solución al problema. Mantenga la comunicación entre los miembros del grupo.

Además, tal vez haya otros objetivos que deseen tener en cuenta en su trabajo conjunto durante el semestre, como por ejemplo, tener un gran nivel de camaradería en el equipo, aprender cómo trabajar juntos en un proyecto en equipo o aprender a interactuar con los demás como miembro de un equipo.

Obligaciones del facilitador

El facilitador no es necesariamente el líder del grupo, aunque puede serlo. Es mejor pensar en él como alguien que cuida de que el grupo avance en la dirección adecuada (por ejemplo, hacia la productividad). Así, la tarea del facilitador sería:

- Concentrar la atención del equipo en la actividad (tanto a corto como a largo plazo)
- Conseguir que todos los miembros del equipo participen
- Hacer que el equipo no se salga del plazo convenido (tanto a corto como a largo plazo)
- Sugerir alternativas cuando el equipo se encuentre estancado
- Ayudar al los miembros del equipo a afrontar los problemas
- Resumir y clarificar las decisiones del equipo

Recomiendo *encarecidamente* que se sigan turnos para ocupar el puesto del facilitador a lo largo del proyecto. La experiencia de ser facilitador es positiva, como también lo es experimentar una serie de estilos de facilitación.

Consejos para trabajar con comportamientos difíciles

Una personalidad difícil en un grupo puede hacer que éste sea improductivo y que el trabajo en equipo no sea agradable. A continuación, presentamos algunas propuestas para solucionar problemas:

<i>Cómo actúa la persona</i>	<i>Descripción</i>	<i>Qué hacer</i>
Demasiado habladora	Esta persona corresponde normalmente a uno de estos cuatro tipos: (a) muy entusiasta y trabajador; (b) un fanfarrón; (c) muy informado y deseoso de mostrarlo; (d) incapaz de leer las reacciones de los demás y de utilizarlas para supervisar su propio comportamiento.	A veces se puede recurrir al humor para tratar de disuadir a alguien de que domine la conversación; cuando éste deje de hablar, asegúrese de dirigir la conversación hacia otra persona. Si el comportamiento de la persona no se puede corregir con discreción, es conveniente que un miembro del equipo le explique en privado que, aunque todos aprecian su entusiasmo, lo más justo para todos los componentes del equipo es que dispongan del mismo tiempo para hablar.
Demasiado callada	Puede ocurrir que se trate de una persona tímida o que esté aburrída, cansada o insegura de sí misma y que no participe en el grupo.	Procure lograr que se muestre un poco más comunicativa: pregúntele su opinión acerca de algún tema o sobre algo personal; dígame que agradece su participación.
Discute	¿Critica las ideas, el modo de proceder del grupo o a otros miembros del grupo?	Si la persona critica las ideas, sírvase de su opinión para evaluar el trabajo que el grupo está realizando: es posible que esta persona le proporcione un buen <i>feedback</i> . Si critica a otros, dígame el efecto que sus críticas tienen en el equipo y en sus miembros individuales. Sea explícito y señale que su comportamiento es perjudicial para los objetivos del equipo.
Se queja	Esta persona puede tener una manía particular o tal vez se queje sólo por quejarse.	Escuche la queja; si es legítima, reserve parte del tiempo del grupo para resolver el problema. Haga notar que parte de su tarea de este semestre es aprender a resolver problemas. Solicite a la persona que se reúna con usted para intentar arreglar lo que le preocupa.

Consejos para tratar los problemas del grupo

Además de problemas con los individuos que conforman el equipo, éste, como tal, puede tropezarse con ciertas dificultades. Le mostramos ahora algunas sugerencias para tratar con equipos que no funcionan bien:

Los primeros pasos

Los grupos no son a menudo tan productivos como podrían ser, sobre todo cuando los miembros están empezando a conocerse y a comprobar su modo de trabajar. Elaborar una lista de las tareas que hay que realizar puede servir de ayuda. O también decir algo así como: "¿Qué necesitamos para empezar a trabajar?" o "Veamos si podemos llegar todos a una conclusión sobre cuál es nuestro objetivo".

Irse por las ramas

Tal vez sorprenda a los miembros del grupo charlando sobre asuntos que no son fundamentales para el trabajo. Este tipo de charla es bueno porque ayuda a la toma de contacto inicial entre los miembros. Sin embargo, si es este tipo de conversación la que domina en el grupo, puede ser perjudicial para el proyecto. Puede decir, por ejemplo: "¿Podemos volver a donde estábamos hace unos minutos y ver lo que estábamos haciendo?".

Adoptar una decisión demasiado rápido

A veces hay un miembro del grupo que es menos paciente y más orientado a la acción que otros. Seguramente esta persona tome las decisiones más rápido que los demás y les presione a avanzar antes de que sea aconsejable. Sería bueno que alguien dijese:

"¿Estamos todos preparados para tomar una decisión sobre este asunto?".

"¿Qué queda por hacer en este asunto antes de pasar a otra cosa?".

"Veamos qué piensa cada uno de este tema".

No adoptar una decisión

El mejor modo de adoptar una decisión es por consenso con el apoyo de todos los miembros del equipo. En el debate de ideas, trate de estar abierto a lo que diga cada miembro. Recuerde que de lo que se trata es de llegar a la mejor solución para el grupo, no para un solo individuo.

Si el equipo experimenta problemas para obtener el consenso, le recomendamos que utilice los siguientes recursos:

Votación múltiple: enumere las ideas que el grupo ha generado. Haga que cada persona vote por sus cuatro opciones favoritas. Escoja las tres o cuatro ideas que hayan obtenido el mayor número de votos. Determine las semejanzas y diferencias entre las ellas y luego los aspectos positivos y negativos de cada una. Vuelva a organizar una votación, eligiendo en esta ocasión las dos opciones que prefieran de entre las cuatro que ya han sido preseleccionadas. Cuento los votos para comprobar

qué idea ha obtenido el mayor apoyo.

Plan A: enumere las ideas que el grupo ha generado. Cada persona dispone de 100 puntos para repartir entre las ideas de la forma que desee. La alternativa que reciba el mayor número de puntos es la opción del equipo.

(NOTA: utilice el Plan A para adoptar una solución rápida cuando la decisión no es muy importante. Recorra a la votación múltiple para decisiones más importantes).

Contienda entre miembros del grupo

Un conflicto –ya sea relacionado con un proyecto o con algo externo al grupo– puede irrumpir e impedir el progreso del grupo y, por lo general, hasta que se resuelva no se puede lograr nada. Si se trata de eso, las partes han de debatir el problema utilizando las técnicas de escucha que ya se han expuesto.

Ignorar o burlarse de otros

En los grupos se pueden formar subgrupos o facciones de las que resulten excluidos uno o más miembros. A veces, las personas que están fuera del grupito de moda son objeto de crítica o de burla. Saber cómo trabajar con personas con las que no nos llevamos bien es una habilidad que le será de gran ayuda en el mundo laboral. Todos los miembros del grupo han de hacer todo lo posible para trabajar con los demás miembros del grupo.

El miembro del grupo que no cumple con su cometido

Es posible que un miembro del grupo no coopere con los demás, no acabe las tareas que se le asignan o no acuda a las reuniones. Conviene que hable directamente con esa persona para comunicarle el efecto que su actitud tiene en el grupo.

¿Qué hace a un grupo eficaz?

Ejercicio

A continuación, se enumeran 12 características de los grupos de trabajo.

Repáselas y escoja las tres que considere esenciales para el buen rendimiento del grupo. Clasifíquelas de este modo:

- 1—la más importante
- 2—la segunda más importante
- 3—la tercera más importante

Luego, repase las características restantes de la lista y señale las tres que considere que afectan más al rendimiento del grupo. Clasifíquelas:

- 4—la más perjudicial
- 5—la segunda más perjudicial
- 6—la tercera más perjudicial

- _____ 1. Competitividad entre los miembros.
- _____ 2. Todos se ciñen estrictamente al tema.
- _____ 3. El grupo evita conflictos.
- _____ 4. Los miembros se turnan en el puesto de coordinador.
- _____ 5. Todos los miembros dan y reciben *feedback*.
- _____ 6. Cada reunión del grupo se planifica de manera detallada.
- _____ 7. Todos los miembros del grupo son asertivos.
- _____ 8. Se forman subgrupos informales.
- _____ 9. Los miembros expresan abiertamente sus pareceres negativos.
- _____ 10. Los objetivos generales del grupo están establecidos explícitamente.
- _____ 11. La información se comparte libremente entre los miembros del grupo.
- _____ 12. Se tienen en cuenta y se evalúan las ideas de todos.

Una vez que cada uno haya escogido sus opciones personalmente, se reunirá con los miembros del grupo para debatirlas y alcanzar un consenso.

ESTABLECER LAS DIRECTRICES

Con relación a lo visto en este Material Didáctico, emplee el tiempo restante de la clase en establecer las normas para su equipo en cada una de las cinco áreas enumeradas y debata los objetivos individuales y del grupo.

Normas relativas a la tarea

Normas para el facilitador

Normas sobre comunicación

Normas sobre las reuniones

Normas de comportamiento

Objetivos individuales y del equipo