



LOS DIEZ PASOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

FASE 1: EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Los primeros tres pasos en el trabajo de equipo permitirán que su equipo se organice. Durante esta fase, los miembros del equipo se conocen, determinan sus metas y establecen reglas básicas para trabajar en conjunto. En el paso 1 visualice el equipo, los miembros comienzan por conocerse unos a otros y poner a la vista los objetivos del equipo. En el paso 2, asigne papeles, a los miembros se les asignan papeles de equipo que ayuden a éste a funcionar como una unidad. En el paso 3, establezca las reglas básicas, los miembros del equipo deciden que características determinarán la confiabilidad de cada uno y de que manera desean comportarse y darse apoyo mutuamente.

Durante esta fase de la vida del equipo, sus miembros buscarán una base común y explorarán las mejores rutas para triunfar como grupo. Durante esta etapa de organización y visualización se llevará a cabo muy poco trabajo “real”. Sin embargo, es durante esta etapa del trabajo en equipo que se establecen los cimientos más importantes para obtener resultados en conjunto. Cada equipo deberá sentirse a gusto con las nuevas relaciones y maneras de comportarse antes de poder realizar un trabajo intenso.

Paso uno: **Visualice el equipo**

Los equipos sólo llegan a ser buenos para trabajar en grupo cuando hacen cosas como conjunto. El primer paso en el trabajo en equipo consiste en definir el propósito y las metas del equipo. Durante este paso, los miembros deberán responder estas preguntas:

- ¿Cuáles son nuestras razones para estar juntos como equipo?
- ¿Cuál es nuestra misión o nuestro propósito?
- ¿Cuáles queremos que sean nuestros resultados o nuestros esfuerzos?
- ¿Cuándo esperamos alcanzar nuestra misión o nuestro objetivo?

Paso dos: **Asigne papeles**

El siguiente paso en el trabajo en equipo consiste en determinar quien desempeñará que papel. Su equipo funcionará mejor si cada miembro sabe claramente

que papel está desempeñando cada persona. La asignación de papeles no necesita ser permanente, por lo que estos pueden cambiarse de vez en cuando. Sin embargo, es importante que cada miembro del equipo sepa quien está desempeñando que papel y cuando lo está haciendo.

El propósito del paso dos radica en determinar quienes ocuparán las funciones generales del equipo de manera que sus miembros funcionen bien en conjunto. Las responsabilidades más específicas, aquellas relacionadas con el proyecto o trabajo real del equipo, serán determinadas por los miembros en una etapa posterior durante las fases de planear y hacer el trabajo de equipo (pasos cuatro y cinco). En ocasiones, el líder del equipo habrá sido elegido por el promotor o bien un ayudante podrá haber sido seleccionado para la primera junta. Una vez que se han determinado estos papeles, el líder puede empezar a asignar papeles a cada miembro. Durante la vida del equipo, estos papeles generales asignados podrán rotarse, pero en cualquier momento determinado, todos deben tener claro a quien se le han asignado que papel por ejemplo, el papel de ayudante podría cambiar para cada junta, pero este cambio debe anunciarse con claridad al inicio de cada reunión.

El equipo debe darse algún tiempo para tomar en consideración las diferencias entre el trabajo tradicional, en que cada individuo informa a un gerente o supervisor, y el trabajo en equipo, en el cual a un grupo pequeño de gente (un equipo) se le ha hecho responsable de segmentos definidos de trabajo. El siguiente diagrama muestra los conceptos más comunes sobre trabajo tradicional y trabajo en equipo.

TRABAJO INDIVIDUAL	TRABAJO EN EQUIPO
Responsabilidad individual.	Responsabilidad mutua.
Metas individuales.	Las metas compartidas del equipo.
La atención se centra en el desempeño individual..	La atención se centra en el desempeño del equipo.
Independencia.	Interdependencia.
Interacción poco frecuente y no centrada en los compañeros.	Interacción frecuente y centrada en los compañeros.
Trabajos definidos de manera individual.	Resultados definidos por el equipo.
Se estimula y se valora la competencia.	Se estimulan y valoran la colaboración y la cooperación.
Papeles funcionales otorgados a grupos e individuos.	El equipo asume diversas funciones.
Se requieren habilidades profesionales individuales.	También se requieren habilidades de equipo.
El mensaje es: complace a tu supervisor.	El mensaje es: respeta a tus compañeros de equipo.
“Esto es mi trabajo”.	“Esto es nuestro trabajo”.
“Esto no es mi trabajo” .	“¿Cómo puedo hacer que todo el equipo tenga éxito?”.

El equipo debe estudiar el diagrama y reflexionar sobre otras maneras en que difieren ambos enfoques del trabajo.

Paso tres:

Establezca las reglas básicas

Cuando el equipo se haya formado y los papeles hayan sido asignados, necesitará establecer reglas básicas generales acerca de como operará y actuará como equipo. Estas reglas básicas, o normas, como algunos equipos las llaman, sirven como estándares gracias a las cuales los miembros del equipo se considerarán confiables unos a otros. Los estándares son acuerdos de trabajo; ellos definen lo que es aceptable y lo que no lo es en el estilo de los comportamientos y prácticas del equipo.

En el nivel micro, los acuerdos de trabajo definen la manera en que el equipo comunicará, coordinará y trabajará en grupo principalmente durante las juntas de equipo... En el nivel macro, el equipo debe tener una dirección en temas como de que manera se evaluará el desempeño, como serán asignadas las recompensas y como trabajará el equipo en otras unidades... Si el equipo no toma la iniciativa de desarrollar acuerdos de trabajo, surgirán normas que sancionen el comportamiento indeseable (por ejemplo, está bien llegar 10 minutos tarde a las juntas).

Desarrollar las reglas básicas del equipo sienta las bases para la confianza, uno de los ingredientes más importantes para el éxito del equipo. “Si el fin del grupo es desempeñarse de manera eficaz, debe permitírsele desarrollar un clima en el cual los miembros confíen unos en otros lo suficiente como para estar dispuestos a compartir información, y para criticar con honestidad las ideas de cada cual.

FASE II: EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Durante la segunda fase del trabajo en conjunto, su equipo hará cualquier trabajo que sea necesario para completar su misión como grupo. Durante esta fase productiva del trabajo en equipo, este planeará, creará, evaluará y corregirá su trabajo. Con toda seguridad el equipo pasará por estas cuatro actividades (planear, crear, evaluar y corregir su trabajo) varias veces antes de ver cumplida su misión.

El equipo debe actuar o llevar a cabo lo que haya planeado o programado. Y a esto se le debe examinar, someter a un cuestionamiento y evaluar para que su equipo pueda volver a planear, haga las correcciones necesarias y continúe realizando sus labores. Pocos equipos experimentan una suave puesta en práctica de sus planes. Por el contrario, los planes deben ser reexaminados y revisados a la luz de las acciones que se hayan ejecutado.

El equipo necesitará de los pasos cuatro, cinco, seis y siete para mantener su impulso y alcanzar su meta. Estos cuatro pasos son críticos y están íntimamente correlacionados. Es posible que el equipo tenga que volver a cruzar varias veces por

los pasos cuatro, cinco y seis antes de llegar al paso siete, cuando el trabajo será completado.

Paso cuatro:
Planee el trabajo

Llegado a este punto, su equipo habrá organizado y puesto en práctica los procesos para funcionar como tal. Ahora está listo para planear como seguir su curso. El equipo debe tener en mente su misión y sus reglas básicas mientras hace esta planeación.

El proceso de planeación descrito aquí es un procedimiento general que se aplica tanto a un equipo de proyecto -aquel cuya labor consiste en iniciar y completar un trabajo específico (proyecto, resolver un problema, tomar una decisión o planear un acontecimiento)- como a uno ya establecido y que esté funcionando. Como equipo de trabajo en funciones, el equipo probablemente tendrá una misión definida de manera más amplia que uno de proyecto, los pasos más importantes que dé, podrían ser objetivos que planea alcanzar en un período próximo de trabajo tal como un trimestre, un año o algo incluso más lejano. Si el equipo es de proyecto, podría concentrarse más estrechamente en su misión y su etapa de planeación podría ser más corta.

Cualquiera que sea el tipo de equipo del que se trate, la sesión inicial de planeación es necesaria para que el grupo comience sus actividades. Si el suyo es un equipo de trabajo ya establecido necesitará sostener sesiones periódicas de planeación para mantenerse en el camino. No importa que se trate de un equipo de proyecto o de uno ya establecido y funcionando, este continuará haciendo planes a medida de que avance en su trabajo como equipo. De hecho, el grupo sin duda se encontrará planeando en cada junta de trabajo. Esta sesión inicial de planeación consistirá en un plan de línea de base, y desde ahí el equipo ajustará su plan según sea necesario.

En general, existen cuatro pasos importantes en esta etapa de planeación:

- Poner a la vista los pasos u objetivos más importantes que permitirán la consumación de la misión.
- Descomponer cada paso u objetivo de gran envergadura en tareas manejables.
- Desplegar una línea de tiempo para completar los objetivos o tareas.
- Asignar cada tarea en un miembro del equipo.

Paso cinco:
Haga el trabajo

Cuando el equipo haya llegado al paso cinco, debe comenzar a ser verdaderamente productivo siempre que haya completado con éxito los pasos uno a cuatro. A estas alturas del proceso de equipo, un equipo de éxito está altamente orientado a las tareas así como a las personas. La moral del grupo es alta y la lealtad

al mismo es fuerte. Las diferencias en las metas y en los estilos de los miembros no obstaculizan la consecución de las metas del equipo, y las agendas personales, si bien son reconocidas y aceptadas, no impiden el progreso del equipo. Cada miembro se siente seguro dentro del grupo, tanto la individualidad como la identidad del equipo son fuertes, y la creatividad y colaboración constituyen la norma.

Por el momento en que el grupo haya alcanzado este paso en el proceso, la mayoría de sus miembros estará más que lista para comenzar a hacer el “verdadero trabajo” del equipo. Dependiendo de la naturaleza del conjunto, sus miembros pueden estar trabajando cerca unos de otros diariamente, o bien pueden estar separados de manera que necesiten planear juntas regulares tan sólo para verse. Algunos equipos están tan dispersos geográficamente, que deben realizar una cantidad considerable de planeación para reunirse. En tales casos, los miembros del equipo también incurren en gastos de viaje cuando necesitan reunirse. Cualquiera que sea el caso, durante este paso del trabajo de equipo resulta vital que los miembros se comuniquen unos con otros y se coordinen sus tareas.

Los equipos que no se comunican y coordinan su trabajo, inevitablemente pierden su impulso, se desvían en dirección equivocada o sencillamente pierden un tiempo valioso debido a la falta de comunicación o a los malos entendidos. Durante el paso cinco algunas cosas deben ocurrir. El equipo tiene que revisar, planear y actualizar las partidas de acción de manera regular a la luz de los objetivos y el plan originales. La planeación llevada a cabo en el paso previo puede ser alterada, con base en la nueva información o en los eventos recientes. Los miembros necesitan adoptar compromisos que han hecho con el equipo y, en algunos casos, organizar y presentar el material que han encontrado para este. Durante esta fase de trabajo en equipo, es importante que haga lo siguiente:

- Sostener juntas regulares y productivas.
- Asignar tareas de modo que se aprovechen las fortalezas y la diversidad de los miembros del equipo. Compartir o alternar las tareas menos deseables.
- Asegurarse de que alguien asuma la responsabilidad de la coordinación general de los esfuerzos del equipo.
- Comunicarse con frecuencia entre una junta y otra (tanto dentro como fuera del equipo).
- Revisar y actualizar regularmente las partidas de acción.
- Planear nuevamente cuando sea necesario.
- Documentar el progreso del equipo.
- Tratar abiertamente los problemas que detengan al equipo.

Paso seis:

Revise el desempeño del equipo

El trabajo en equipo es un proceso paso a paso, que ofrece descubrimientos, desviaciones y sorpresas en todo el recorrido. Un equipo saludable hace suyos el crecimiento y las mejoras progresivas y aprende a evaluarse de manera periódica

para corregirse a sí mismo. Un equipo se desarrolla hasta el punto de que cada uno de sus miembros está dispuesto a mejorar y aprender continuamente, y a explorar mejores métodos de grupo. Un equipo de alto rendimiento se perfecciona constantemente mediante el examen regular de sus propios métodos y prácticas.

A medida que los integrantes avanzan por los distintos pasos del trabajo en grupo, sin duda se enfrentarán a retos y obstáculos al trabajo que están tratando de llevar a cabo como equipo. Para superar los obstáculos y abrirse paso a través de los desafíos, su equipo debe de revisar de manera regular su progreso y su desempeño como conjunto.

Parte de la revisión natural del avance, surge naturalmente a medida que el equipo hace su trabajo durante el paso cinco. Sin embargo, este paso se enfoca a la realización de las tareas por parte del equipo. En el paso seis, éste deberá revisar que tan bien está trabajando en conjunto como equipo.

Al evaluar el desempeño del equipo tanto en la dimensión de las tareas como en la dimensión social del trabajo en grupo, los miembros descubrirán que algunos de los problemas que no pudieron resolver en los pasos anteriores son resueltos mediante el enfoque en ciertas áreas del desempeño del equipo.

Después de trabajar con una sencilla herramienta de evaluación, el equipo determinará que áreas de su desempeño necesitan mejorar y como lo lograrán. Un equipo de alto rendimiento acepta estas autoevaluaciones periódicas como una parte importante y natural del trabajo en equipo. Los equipos más exitosos convierten en un hábito la revisión regular de las reglas básicas, de las costumbres de trabajo y de la cohesión.

Con el tiempo, los miembros del equipo sabrán cuando es el momento de revisar su desempeño en conjunto. No tiene sentido detener el impulso positivo del grupo para llevar a cabo una evaluación, o evaluar al equipo con excesiva frecuencia. Sin embargo, cuando el impulso del grupo ha disminuido un tanto, cuando se enfrenta con obstáculos que parecen no quitarse del camino o, cuando algunos integrantes elevan quejas sobre la forma en que el grupo está funcionando, todas éstas son indicaciones de que el equipo debe llevar a cabo una autoevaluación.

Paso siete: Complete el trabajo

El paso siete es el más importante del trabajo en equipo. Es el punto al cual han conducido todos los pasos anteriores, el paso que justifica la existencia de su equipo. Durante el paso siete, el equipo completa el trabajo que comenzó a hacer.

Sin importar que el equipo tenga múltiples proyectos o metas, o bien un solo proyecto o meta, debe concentrarse en terminar partes o todo su trabajo. Para que

un grupo tenga éxito, debe completar su trabajo en algún punto del tiempo. Los equipos que no completan su trabajo no están obteniendo resultados como equipo.

Deben ocurrir varias cosas para que el equipo sepa que ha completado una parte o todo su trabajo. Primero, los resultados o metas deseados debieron ser explicados detalladamente desde el principio (ya sea desde el principio del grupo o desde el principio de este período en la vida del equipo). Los resultados deseados debieron convertirse en parte de la cédula escrita del grupo (paso uno). Segundo, el equipo debió haber aplicado acciones y haber revisado el progreso hacia esas metas. Tercero, el conjunto debe llegar a la decisión o acuerdo de que se ha alcanzado un objetivo y de que el trabajo, o al menos ese segmento de éste, se ha llevado a cabo. Cuarto, el equipo debe documentar lo que ha hecho. En los pasos ocho y nueve, el equipo anuncia sus logros a aquellas personas fuera del equipo que deben conocer esa información, y el equipo celebra su obra.

Considere dos tipos de resultados

Todo equipo alcanza dos clases de resultados: (1) resultados de proceso, *como* funcionó como equipo; y (2) resultados de producto, *que* produjo como equipo.

FASE III: CONCLUSIÓN

Una vez que el trabajo principal de su equipo ha sido completado, hay una importante labor de conclusión que debe hacerse. La conclusión es el momento para que el equipo se detenga y reflexione en lo que se ha logrado y determine cual es la nueva dirección que debe tomarse. Los equipos de proyecto, cuyo trabajo como conjunto ha finalizado, deben disolverse para que sus miembros puedan ocuparse de otras labores o se integren a otros equipos. Un equipo de proyecto que planea permanecer unido debe señalar el fin de un proyecto antes de adoptar otro. Para evitar perderse en la naturaleza caótica (o monótona) de su trabajo, los equipos de trabajo ya establecidos deben hacer una pausa cuando se hayan alcanzado las metas, para que se puedan recapitular los éxitos pasados y pueda empezarse de nuevo. El tiempo de conclusión no debe extenderse demasiado, pero tampoco puede restársele importancia.

Dar por concluido el trabajo actual de un equipo, o su tiempo juntos como grupo, es un acontecimiento importante del trabajo en equipo. Cuando los grupos no puedan concluir su trabajo, pierden su sentido de “equipo”, y sus miembros se quedan con una sensación de pérdida. Un breve período de resumen, conclusión y recapitulación permite al equipo reconocer y dar crédito a sus logros. Por ejemplo, el equipo pudo haber finalizado su trabajo sólo después de un tremendo esfuerzo y sacrificio por parte de cada uno de los miembros. Es posible que se encuentren cansados, extenuados, entusiasmados o simplemente listos para asumir sus nuevas tareas. Atravesar por los pasos ocho, nueve y diez proporcionará al equipo la sensación de haber terminado y lo preparará para lo que le espera después.

Los pasos ocho, nueve y diez también ayudan a que la organización reciba el mayor beneficio del trabajo de los equipos. Los resultados son publicados (paso ocho), la organización recompensa y reconoce al equipo (paso nueve) y el grupo se disuelve de manera clara o bien se conserva para participar en un nuevo esfuerzo (paso diez). Los rituales para concluir el trabajo son tan importantes como los que se siguieron para dar el inicio al equipo.

Paso ocho: **Publique los resultados**

En este momento el equipo está listo para permitir totalmente que las personas fuera del equipo conozcan lo que este ha hecho. Si su equipo ha mantenido comunicación con el exterior todo el tiempo, a nadie sorprenderá lo que ha hecho. Sin embargo, el equipo debe reportar en forma resumida y clara lo que ha llevado a cabo. Lo anterior muestra a la organización que el equipo ha generado el producto final, o disponible, que había sido identificado al inicio. El reporte también ayuda a disipar cualquier rumor o malentendido que pudiera haberse desarrollado en relación con el proyecto del equipo.

El objetivo del reporte consiste en permitir que la organización sepa que resultados se lograron y cual fue su impacto en la empresa. Para llevar a la práctica lo que el equipo comenzó, por lo general se requiere de apoyo por parte de otros miembros de la organización, y la publicación de los resultados del grupo es una oportunidad para obtener este apoyo. En el reporte el equipo puede proporcionar información a los demás acerca del nuevo proceso o procedimiento que desarrolló, o bien explicar sus acciones o responder preguntas.

Paso nueve: **Recompensa al equipo**

Ahora es el momento de recompensar al equipo por su éxito y de que este celebre y certifique el punto final de su vida como equipo, o el fin de esta parte de su trabajo. En realidad, la primera recompensa para su equipo será el haber completado su trabajo y el orgullo que esto produce. Esta es una recompensa intrínseca importante.

No obstante, también hay recompensas intrínsecas, y estas se pueden dividir en dos clases: internas y externas. Las recompensas internas se las proporciona el equipo mismo. Un equipo eficiente aprende a recompensarse, mediante celebraciones y rituales durante su proceso de trabajo, para señalar sus acontecimientos importantes y el término de su trabajo como equipo, en caso de que este se disuelva. Si el equipo ha seguido los ocho pasos previos, haber concluido cada evento importante habrá sido remunerador por sí mismo.

Las recompensas externas provienen de fuera del equipo cuando alguien interno o externo a la organización reconoce el desempeño exitoso del grupo. Son pocos los

individuos o equipos que continúan operando a niveles superiores de desempeño sin recibir reconocimiento alguno por parte de su organización. Es importante que tanto el equipo como la organización encuentre maneras de recompensar el desempeño exitoso en equipo.

Paso diez:

Siga su camino

Una vez que la agenda del equipo haya sido completada, el equipo y/o otros miembros de la organización tendrán que decidir si deberán disolver el equipo o permitir que continúe sus labores. Si el equipo es un grupo de trabajo ya establecido, habrá llegado al paso diez cuando haya logrado metas significativas o alcanzado el fin de un período determinado, tal como un trimestre o un año. En este punto, el equipo necesitará reagruparse de alguna manera o reexaminar y considerar nuevamente sus metas. Ciertas clases de equipos no tienen que disolverse una vez que su trabajo haya finalizado, sino que se reestructuran, tal vez dan inicio a otro proyecto o revisan su agenda para llevar a cabo otro aspecto del trabajo que concluyeron.

Existen esencialmente tres maneras en que el equipo puede seguir su camino, y son las siguientes:

1. Disolverse: Los miembros ya no trabajan juntos como equipo.
2. Reestructurarse: Establecer nuevas metas para el equipo y tal vez sea necesario modificar incluso los requisitos para pertenecer al equipo.
3. Renovarse: Reexaminar y reconsiderar las metas existentes del equipo (esto es común para los equipos ya existentes y para los que son permanentes).

CONCLUSIÓN

Así como los diez pasos son importantes, ser un buen equipo también es importante. Pero esto no es el objetivo o enfoque primordial: el rendimiento sí lo es. Los equipos son simplemente el vehículo para el rendimiento. No son la solución a todas las necesidades presentes o futuras de la organización, pero pueden ser una maravillosa herramienta y convertirse en la única manera de llevar algo a cabo. Los equipos disciplinados y bien desarrollados pueden rendir más que un conjunto de individuos y, además, en la mayoría de las organizaciones, el trabajo en equipo es decisivo para el éxito.

PASO UNO:
VISUALIZAR EL EQUIPO

- CONOCER A LOS DEMÁS.
- SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

PASO DOS:
ASIGNAR PAPELES

- REVISAR LAS FUNCIONES DEL EQUIPO.
- ASIGNAR LOS PAPELES.
- PONER EN CLARO LAS RESPONSABILIDADES.

PASO TRES
ESTABLECER LAS REGLAS

- REVISAR LOS COMPORTAMIENTOS SALUDABLES DEL EQUIPO.
- DETERMINAR LAS PAUTAS DEL EQUIPO.

PASO CUATRO:
PLANEAR EL TRABAJO

- ESTABLECER LAS METAS PRINCIPALES.
- DIVIDIR EN TAREAS.
- PROGRAMAR LAS TAREAS.
- ASIGNAR RESPONSABILIDADES.

PASO CINCO:
HACER EL TRABAJO

- REUNIRSE REGULARMENTE.
- ACTUALIZAR PARTIDAS DE ACCIÓN.
- COMUNICARSE.
- ENFRENTAR LOS PROBLEMAS.

PASO SEIS:
REVISAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO

- COMPLETAR LA EVALUACIÓN.
- LLEVAR A CABO UNA DISCUSIÓN.
- DECIDIR LAS ACCIONES.

PASO SIETE:
COMPLETAR EL TRABAJO

- APUNTAR A LA TERMINACIÓN DE LAS TAREAS.
- SOBREPONERSE A LOS PROBLEMAS.
- DOCUMENTAR LOS RESULTADOS.

PASO OCHO:
PUBLICAR LOS RESULTADOS

- ESTABLECER METAS DE COMUNICACIÓN.
- PLANEAR LA COMUNICACIÓN.
- PRESENTAR/PUBLICAR.

PASO NUEVE:
RECOMPENSAR AL EQUIPO

- CELEBRAR LOS ACONTECIMIENTOS COMO EQUIPO.
- DAR CONOCIMIENTO AL EQUIPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

PASO DIEZ:
SEGUIR SU CAMINO

- DISPERSARSE.
- REESTRUCTURARSE, O
- RENOVARSE.