

TEMA 18: *Los equipos de trabajo. Dinámica de grupos. Técnicas de dinámica y dirección de grupos. Aplicación en el entorno laboral. Dirección de reuniones. Etapas para el desarrollo de una reunión eficaz. La participación en el equipo de trabajo.*

Autor: Anibal Rene Franco

Esquema:

- 1.- Introducción
- 2.- los equipos de trabajo
- 3.- Dinámica de grupos
- 4.- Técnicas de dinámica y dirección de grupos
 - A.- Técnicas para fomentar la participación y atenuar la resistencia de los miembros
 - B.- Técnicas para proporcionar conocimientos o información a los miembros del grupo
- 5.- Aplicación en el entorno laboral
- 6.- Dirección de reuniones
- 7.- Etapas para el desarrollo de una reunión eficaz
- 8.- La participación en el equipo de trabajo
- 9.- Conclusiones
- 10.- Referencia bibliográfica y documental

1.- INTRODUCCIÓN

Según los expertos en management, en la empresa del siglo XXI el elemento clave que ayudará a la competitividad y a la diferenciación de una compañía con el resto seguirá siendo el trabajo en equipo. En otros términos, cualquier empresa que luche por la excelencia tendrá que demostrar que domina la estrategia del trabajo en equipo. No es fácil asimilar ese mensaje porque no hablamos de una estrategia que se coge y se implanta sin más. Es algo que va asociado a la calidad

humana de los que dirigen y de los colaboradores. Por mucho que se desee implantar el trabajo en equipo si no existen los requisitos de liderazgo, motivación, satisfacción y capacidad de comunicación entre los miembros, los resultados seguirán siendo muy pobres. En ello encontrarán más que suficiente justificación los que pretenden demostrar que el trabajo en equipo no sirve como herramienta valiosa de la gestión laboral o empresarial.

Con muy buen criterio, dentro de la formación de los futuros técnicos profesionales que acuden a los institutos de formación profesional, concretamente en los temas que anteriormente formaban parte de los módulos de Relaciones en el entorno de trabajo y Relaciones en el equipo de trabajo (RET), y que ahora están dentro del módulo de FOL se incluye la formación relacionada con el trabajo en equipo. De esa manera los alumnos tienen la oportunidad de adquirir una parte de la cultura empresarial que se está implantando cada vez más y con mucha fuerza.

Vamos a procurar que la importancia de este tema se deje notar a través de la presentación de las más recientes e importantes ideas que vamos a realizar y de sus correspondientes justificaciones.

2.- LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Al hablar de los equipos de trabajo conviene partir del hecho de que el hombre es un ser social y eso tiene, naturalmente, su reflejo en el mundo laboral. Las ciencias empresariales con sus investigaciones y principios se han encargado de difundir las enormes ventajas y bondades del trabajo en equipo con el fin de que se aproveche al máximo esa estrategia y llegue a tener vida propia en la gestión de las empresas. A lo largo de estos últimos años se viene imponiendo en el ámbito empresarial este elemento organizacional, el trabajo en equipo, tan conocido pero a veces tan manoseado. Muchas ventajas tiene que aportar esta herramienta de gestión como para que empresas y directivos excelentes lo consideren como algo fundamental en la moderna gestión de los negocios.

Si diéramos una **definición** de equipo de trabajo cabría decir que es un conjunto de personas que bajo una coordinación conducen sus esfuerzos hacia el logro de un objetivo que ha llegado a interesar a todos y que su consecución provocará cierta satisfacción. Tras esta definición estamos obligados a decir que el tema del trabajo en equipo tiene mucho que ver con la muy conocida teoría de “dirección por

objetivos” y uno de los requisitos imprescindibles para la obtención de los resultados previstos es el funcionamiento de las redes de comunicación, es decir, una buena comunicación horizontal, ascendente y descendente.

Uno de los principales motivos que demandan la implantación del trabajo en equipo en la empresa es la “división del trabajo”. La división del trabajo, la especialización y la necesaria coordinación de los mandos correspondientes hacen que se potencie el equipo de trabajo y con mayor razón si se llega a comprobar el aumento de la productividad, como resultado del empleo de esta estrategia.

Algunas empresas calificadas de excelentes ya llevan muchos años empleando los equipos de trabajo como alternativa de organización empresarial; algunas otras, forzadas por la propia esencia del negocio los utilizan como si se tratara de una necesidad y no como una herramienta estratégica para ganar mejores resultados. Tenemos, por ejemplo, el caso de las empresas de publicidad o aquellas que trabajan con el sistema de “just in time” (justo a tiempo) como Zara.

Hay quienes, en su afán de proclamar las enormes ventajas de los equipos de trabajo, dicen que estamos ante una fórmula mágica para la optimización de los recursos tanto humanos como económicos. Eso puede ser cierto desde un punto de vista ideal pero, a la hora de la verdad, todo dependerá del empeño con que la empresa trate de convertir ese ideal en resultados tangibles. Posible de conseguir es, pero en realidad avanzar por ese camino es avanzar por una ruta que no tiene límites.

3. DINÁMICA DE GRUPOS

La participación, en general, y el trabajo grupal, en particular, tienen su base científica que conviene que sea conocida por el docente. Las aportaciones de esta parte de las ciencias sociales todavía pueden ser explotadas enormemente en el campo escolar. Vamos a presentar una síntesis.

La dinámica de grupos constituye un fenómeno psicosocial que ha despertado no hace mucho tiempo el interés de sociólogos, psicólogos y pedagogos. Ha sido Kurt Lewin quien ha venido a convertirse en el centro de todo un movimiento que ha definido los grandes principios teóricos de la dinámica de grupos y que ha orientado las experiencias más interesantes y las aplicaciones prácticas más inmediatas.

Kurt Lewin fue interesándose progresivamente por el estudio de las interacciones existentes dentro de los grupos pequeños a través del estudio psicosocial del antisemitismo. Su afán por descubrir los factores causantes de este fenómeno le llevó al análisis de las interacciones existentes en las pequeñas comunidades judías, especialmente en Estados Unidos. De aquí fue pasando progresivamente al análisis de los grupos en general. En el grupo pequeño se pueden descubrir, como en un laboratorio, las génesis de los fenómenos que progresivamente pueden dar razón de las situaciones colectivas: la comunicación, sus barreras, las corrientes de simpatía, la hostilidad, el liderazgo, etc.

Lewin establece tres hipótesis fundamentales:

- a) No hay integración en el grupo mientras las relaciones interpersonales no se funden en comunicaciones abiertas y basadas en la confianza.
- b) La capacidad de comunicarse no es innata sino adquirida mediante el aprendizaje.
- c) Sólo por el análisis de los modos habituales de comunicarse se pueden descubrir las leyes fundamentales de la comunicación humana.

Hay otro importante psicólogo que, partiendo de una corriente paralela, fue convergiendo paulatinamente hacia allí, hacia esos principios. Se trata de Carl Rogers.

Podríamos resumir la aparición y funcionalidad de las técnicas de dinámica de grupos en el siguiente gráfico:



Para lograr cierto éxito en la aplicación de estas técnicas es conveniente que el organizador o dinamizador esté muy entrenado porque el riesgo de caer en el fracaso está siempre presente. Por otra parte, también dependerá del papel que vayan desempeñando los participantes en el grupo. Pero el coordinador con fuertes habilidades puede hacer mucho para enderezar las cosas y mantener firmes los beneficios del trabajo grupal.

Al docente o formador en este campo le corresponde demostrar que es un monitor que domina las técnicas de comunicación y de animación de grupos y eso se dejará notar a través de las presentaciones en clase, de

la dinamización de los grupos de trabajo o, en su caso, de la dirección de una reunión. En este contexto conviene comentar que la dinámica de grupos es un tema de formación y actualización permanentes del profesorado de primaria y secundaria. Aparece, sobre todo, en los cursos de equipos directivos o de manera monográfica e independiente para cualquier docente. Lo importante es que el tratamiento que se le dé en los cursos sea práctico y basado en el entrenamiento. No basta con dar conferencias o ponencias, al igual que lo hacen las entidades de formación de directivos de las empresas, el entrenamiento es vital para nuestros docentes dado que así aprenden no oyendo sino haciéndolo ellos mismos. Se supone que ese aprendizaje mañana mismo será llevado al aula, lo que constituirá un beneficio inmediato para nuestros alumnos.

Aunque sea de forma resumida, conviene comentar que un equipo de trabajo está sometido a una dinámica que, partiendo de una situación inicial, vivirá un proceso más o menos largo hasta ir consiguiendo unos resultados finales.

Las etapas de ese proceso, que veremos a continuación, están acomodadas a las características de grupos o equipos no permanentes. En ese contexto, tenemos una serie de personas que se unen bajo una coordinación, para lograr unos objetivos durante un determinado tiempo. Se trata, por ejemplo, del nombramiento de comisiones, equipos para llevar adelante un proyecto, equipos para atender una determinada "cuenta" o cliente importante, etc.

- 1ª Etapa: hay una toma de contacto en la que los miembros se conocen, se sitúan en el contexto y empiezan a trazar las líneas de actuación.
- 2ª Etapa: es la fase intermedia. Disminuye el rendimiento, el objetivo a conseguir se aleja, hay divagaciones, divergencias. Esta fase suele durar bastante tiempo.
- 3ª Etapa: es una fase muy productiva, hay un alto rendimiento. Se participa y se aporta lo máximo para lograr el objetivo, sabiendo que el tiempo se agota.

A pesar de estas 3 fases el coordinador va a tener una función vital para conseguir que ese proceso grupal natural se acorte en el tiempo o para impedir que se ahogue en una fuerte crisis. Si se esfuerza para que la comunicación sea clara y precisa, si los objetivos están bien definidos y si la preparación del trabajo ha sido muy bien realizada, las etapas menos productivas se acortarán y los efectos negativos no serán tan dolorosos.

Más de uno habrá tenido la experiencia de comprobar cómo el esfuerzo individual se diluye en el esfuerzo colectivo. Con ello se puede llegar a la conclusión de que a veces no merece la pena aportar el esfuerzo personal porque basta con lo que están haciendo los demás. Frente a ese riesgo el líder o responsable del equipo tiene que saber que hay que repartir continuamente el reconocimiento individualizado ente los colaboradores de modo que consiga impulsar cada esfuerzo individual dentro del rendimiento grupal.

4.- TÉCNICAS DE DINÁMICA Y DIRECCIÓN DE GRUPOS

Cuando se reúnen los miembros de un grupo para planificar el trabajo, resolver problemas, aportar ideas o para sacar adelante el trabajo previsto van a desarrollar su propia dinámica, bajo la influencia canalizadora del coordinador del equipo.

Podríamos decir que si todos participan, si se respeta un orden de actuaciones y si el coordinador pone en juego todas sus habilidades sociales no hace falta echar mano de ninguna técnica pero ya que existen, y está comprobado el beneficio que proporcionan, es preferible utilizarlas para ahorrar tiempo y energía y para garantizar los mejores resultados. Esas técnicas se utilizan en los más variados ámbitos: en el terapéutico, en el psicosocial, en el educativo, en la empresa, en la organización política y social, etc.

En ese sentido cabe afirmar que se pueden emplear unas técnicas más que otras, en función de los ámbitos y de los objetivos que se persigan. Nosotros, los docentes, en el ámbito de los módulos de FOL y de Administración y gestión de empresas podríamos utilizarlas perfectamente ya no sólo para mantener una enseñanza activa y participativa sino también para entrenar a nuestros alumnos en el dominio de la estrategia empresarial de trabajo en equipo. Veamos, básicamente, dos clases de técnicas:

A.- Técnicas para fomentar la participación y atenuar la resistencia de los miembros

El requisito indispensable en el empleo de estas técnicas es que el coordinador o animador debe manejarlas con mucha profesionalidad, teniendo siempre presente el objetivo hacia el que se debe llegar. En la vida diaria de las empresas o de las organizaciones el empleo de varias de estas técnicas nos ayuda a dar intensa vida a la participación de los miembros. Con ellas se satisface su necesidad psicosocial de ser

tomados en cuenta y se saca adelante el trabajo con una calidad y productividad propias de un equipo de alto rendimiento.

Citemos algunas:

- Briefings: son reuniones breves, informales, distendidas y habituales. El coordinador del equipo y sus colaboradores inmediatos intercambian información de trabajo, coordinan acciones, planifican una jornada, etc. Es de corta duración (no más de 15 minutos), de frecuencia diaria y asistencia más o menos voluntaria, según se decida. Se hace al comienzo de la jornada. En ellas se provoca la colaboración, se aportan iniciativas, se da una visión global de las cosas a realizar durante la jornada, se revive el objetivo, se intercambia información. Gracias a los briefings mejoran las relaciones entre los miembros, disminuyen los errores, aumenta la eficacia y se tiende a responder fielmente a lo planificado.
- Phillips 66: recibe este nombre porque su creador, Phillips, ideó la distribución de los miembros del grupo en grupos pequeños de 6 miembros cada uno. En cada pequeño grupo los miembros debaten durante 6 minutos sobre un tema determinado, el que señale el coordinador. Al final se exponen las conclusiones ante el resto de grupos. Esta técnica alienta la participación de todos en muy poco tiempo y la presentación de las más variadas aportaciones.
- Brainstorming, tormenta o torbellino de ideas. Permite desarrollar la creatividad, fomenta la participación de todos, ayuda a superar la timidez. Al principio los resultados pueden parecer absurdos pero al final se logra trazar un camino enriquecido con ideas que dan una buena configuración al tema o asunto. Si es el caso, a partir del sinnúmero de ideas aportadas se pasa a la fase de estructuración de las mismas, formando bloques o conjuntos de campos en los que se puede profundizar luego.
- Role playing, juego del rol o prácticas de simulación. Cada participante desempeña un papel, cuanto más se adentre en la forma de ser del personaje que le ha correspondido, mejor. De esa forma se reviven o escenifican situaciones de la vida real o situaciones parecidas. Tras el ejercicio de simulación los participantes y los observadores, todos en grupo, valoran los hechos y llegan a conclusiones, tras el análisis de los aspectos positivos y de lo que se puede mejorar. Eso es perfectamente trasladable a la vida personal o profesional de los asistentes. En los cursos de formación relacionados con habilidades sociales se utiliza mucho esta técnica por lo dinámica y atractiva que resulta. Sirve para el desarrollo de habilidades en temas como: comunicación, entrevistas,

presentaciones en público, dirección de reuniones, resolución de conflictos, conductas asertivas, etc.

- Debate: ayuda a participar e intercambiar ideas o a profundizar en ellas. Al final hay que ordenar todo lo tratado en unas conclusiones. En esta técnica la figura del moderador o coordinador es decisiva y similar al caso de la dirección de reuniones. Los llamados debates de ciertos programas de televisión que vemos son un ejemplo de cómo no se debe realizar un debate ni de cómo se debe mantener una comunicación eficaz.
- El método Neuland: es un método de trabajo grupal que está al servicio de los profesionales orientados hacia el alto rendimiento. Una de las ventajas que aporta este método es que se consiguen los objetivos con relativa facilidad y evita la aparición de situaciones difíciles o conflictos. Este método nació y se desarrolló en Fulda, cerca de Frankfurt (Alemania). Los hermanos Erich y Rudi Neuland querían encontrar nuevas herramientas y caminos de aprendizaje. Partieron de la base de que el ser humano retiene el 20% de lo que oye, el 30% de lo que ve, y el 90% de lo que oye, ve y experimenta (o se entrena) al mismo tiempo. Como consecuencia de todo esto empezaron a diseñar, desarrollar, producir y comercializar mobiliario para aulas de seminarios y toda una muy variada gama de medios auxiliares para un aprendizaje “vivo”. Es un método completo, que maneja muchas estrategias y utiliza muchos recursos. Sirve para conducir un grupo, para producir ideas, para hacer presentaciones, recibir información, resolver conflictos, planificar, tomar decisiones, etc. Una de las claves del éxito de este método es que la comunicación intergrupal que se usa es más escrita que oral. Para eso se utilizan paneles donde se exhibe la información aportada por los participantes, tarjetas de distintos colores y tamaños donde se escriben las aportaciones, rotuladores, cámara de fotos, etc. La cámara sirve para ir haciendo una foto de cada panel. Con este recurso los trabajos de los grupos ocupan una prioridad absoluta y es una fuente de estímulo para animar a los participantes a seguir trabajando. Si un directivo quiere tener información sobre lo tratado no es necesario dejar que pasen varios días hasta recibir el informe, basta con mandarle un correo o entregarle un “pen-drive” de lo captado por la cámara. Este método ha venido siendo muy utilizado en Alemania, en casi la mitad de las empresas orientadas hacia la mejora de la calidad. En España también se ha extendido mucho su implantación desde 1990. Los métodos “global learning” o de aprendizaje total se basan mucho en el método Neuland.

B.- Técnicas para proporcionar conocimientos o información a los miembros del grupo

- Sesiones informativas en reuniones. Se aporta una información a los presentes, relacionada con un tema o asunto previamente anunciado. Se produce una comunicación unidireccional, descendente y no participativa. Si se quiere obtener éxito en la comunicación el presentador deberá utilizar sus habilidades de persuasión, el feed back y varios recursos materiales para que el auditorio preste la máxima atención. Es una de las técnicas más utilizadas pero es donde se descubre que el coordinador no demuestra habilidades sociales. Le cuesta ser ordenado, preciso, persuasivo, asertivo, buen controlador del tiempo, etc.
- Reuniones de comunicación ascendente. Están destinadas a captar las valiosas aportaciones, las dificultades, necesidades o preocupaciones del equipo de colaboradores para ir solucionando lo que tenga relación con las funciones y responsabilidades del equipo. Se trata de sentarse tranquilamente a escuchar inquietudes, preocupaciones, aportaciones de soluciones o de iniciativas. Son reuniones abiertas, no hay una agenda previamente establecida. Lo más positivo es que aumenta la imagen del responsable como alguien que escucha. Además, se da la oportunidad a todos de buscar las mejores soluciones, se incide en la mejora del clima relacional y el grado de motivación de la gente. Pero esa técnica no puede ser un mero trámite, hay que recoger las aportaciones de los colaboradores y, si son valiosas, hay que aplicarlas o asumirlas. A eso se le llama gestión adecuada del conocimiento.
- Panel de expertos. Una serie de entendidos o expertos en un tema exponen sus ideas ante un auditorio más o menos conocedor de lo que ellos están tratando. Suele tener bastante rigor técnico y academicista.
- Para no alargarnos más sólo vamos a nombrar otras técnicas que aportan conocimientos o información como: mesas redondas, simposium (un acto más formal que sirve para intercomunicación con otras empresas), actos de celebración, jornadas, intercambio de los secretos de las experiencias de éxito o benchmarking, congresos, etc.

5.- APLICACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

La dinámica de grupos, no en el sentido técnico sino como fenómeno social es algo que está presente en todos los ámbitos en los que hay un grupo. Cuando la gente forma un grupo lo hace con un fin. A partir de la formación del grupo surge una dinámica y podrá ser conducida mucho mejor si se usan ciertas técnicas, en el sentido que venimos desarrollando y hablando de cada una de ellas. En el ámbito laboral la dinámica de grupos, tanto en un sentido espontáneo como técnico está naturalmente presente pero en este momento nos interesa destacar su presencia en determinados sectores como los que vienen a continuación:

- En el ámbito de la dirección y de los altos escalafones el empleo de las técnicas de dinámica de grupos es una herramienta necesaria para,
 - la comunicación de ideas
 - análisis y resolución de problemas
 - buscar soluciones y alternativas creativas
 - tomar decisiones
 - preparar, repartir trabajos y responsabilidades
 - motivar
- En el ámbito de la producción sirve para optimizar los recursos, para el mejor aprovechamiento del tiempo, para gestionar el conocimiento de las personas y para motivar.
- En el ámbito de los recursos humanos las técnicas de dinámica de grupos sirven para selección de personal, para integrar a los nuevos trabajadores a los equipos que ya están funcionando, para hacer la valoración del rendimiento (consecución de los objetivos, calidad de lo realizado, etc.) y, en la ejecución de los planes de formación, como técnicas activas de aprendizaje.
- En el ámbito de las relaciones laborales o en el campo en que sale a relucir la Responsabilidad Social Corporativa, sirve para las reuniones con los órganos representativos de los trabajadores, con las asociaciones, las fundaciones, las ONG.
- En el campo del marketing la dinámica de grupos sirve para encauzar las relaciones con los clientes, fortalecer los puntos de venta, realizar promociones, etc.

Para lograr de un adecuado desarrollo del factor humano en la empresa hay que conseguir que se unifiquen los intereses individuales con los intereses u objetivos de la empresa. La consecución de aquello no corresponde sólo al departamento de recursos humanos sino también a los jefes y mandos intermedios de todos los departamentos o unidades organizativas. Con ese fin todos los jefes tienen el deber de incorporar en su actuación profesional las habilidades de conducción y dinamización de grupos porque los deseos de la empresa y las aspiraciones individuales se dejan ver a través de las relaciones, canalizadas mayormente por técnicas de dinámica de grupos. Ya no es posible en nuestro tiempo que un jefe se escude en el ejercicio autoritario del poder sino que debe dar la cara, estar con los colaboradores, sentir lo que ellos sienten y ayudarles a canalizar sus deseos con los de la empresa.

6.- DIRECCIÓN DE REUNIONES

Actualmente todos los equipos humanos dedican un tiempo a reuniones de diverso nivel y con objetivos muy variados. Aunque en una reunión puede haber dos, tres o más puntos del orden del día, es decir objetivos bien distintos, en general podemos hablar de tipos de reuniones: reuniones para decidir, para dar o recibir información, para planificar y coordinar el trabajo, para aportar ideas creativas, para dar formación, etc.

La reunión es una técnica más para dinamizar el trabajo de un grupo y se caracteriza por permitir, en la mayoría de los casos, la interacción directa o indirecta de sus miembros, bajo la coordinación del que dirige. Según el valor que dé la empresa a la formación en el tema de la dirección y participación en reuniones los individuos estarán más o menos entrenados en las habilidades correspondientes y las podrán sacar a relucir en cada ocasión. Así no cundirá la idea de que cada reunión es una pérdida de tiempo o una puesta en escena de la inutilidad del que dirige, al menos desde el punto de vista del liderazgo.

“Lo peor de mi trabajo son las reuniones” es una queja que se oye de vez en cuando. Si eso lo dice un dirigente que se autocalifica de eficiente es que no ha completado aún su curriculum profesional. Debería analizar las causas y aplicar las soluciones oportunas porque reuniones las va a seguir teniendo y es posible que cada vez más. Presentamos a continuación varias de las quejas más corrientes de los participantes a reuniones:

- 1) Las reuniones no sirven más que para perder el tiempo
- 2) Son demasiado largas. Algo que debería resolverse en media hora se prolonga durante horas
- 3) Se producen tensiones y agresiones verbales
- 4) Nadie viene preparado, comenzando por el que dirige
- 5) Empiezan tarde, jamás a la hora prevista
- 6) Las decisiones se desvían del tema con suma facilidad y la mayoría de los puntos del orden del día quedan sin ser tratados
- 7) El que coordina es un incompetente, no ejerce la autoridad
- 8) Los de siempre terminan imponiendo su opinión
- 9) Normalmente no se sabe a qué vamos a una reunión ni por cuánto tiempo
- 10) No es buena noticia el anuncio de una reunión para hoy porque no he venido con el periódico para entretenerme con algo

Si es verdad que quejas como éstas siguen estando presentes en torno al tema de las reuniones sufrirán todos, coordinador y participantes. Con ello encontrarán más justificación los escépticos y los inoportunos que con frecuencia proclaman “si quieres que no se llegue a ninguna decisión convoca una reunión”.

Aún hay muchos que no han descubierto el poder o la fuerza que guarda una reunión. A ellos se les puede decir que si una reunión es bien llevada el grupo habrá recibido información, habrá hecho aportaciones y se esforzará en encontrar las mejores soluciones a los problemas o proyectos, se sentirá motivado y será firme testigo de los compromisos que adquieren unos frente a lo que hay que hacer a partir de la reunión. Finalmente, el equipo acompañará a su jefe o coordinador en la consecución del objetivo que entre todos se hubiera establecido.

Para el que dirige la reunión habría las siguientes recompensas: sentir una gran satisfacción al comprobar que tiene habilidades de líder, poder transmitir una vez más la imagen de ser un estupendo jefe y comprobar que la gente responde cuando se siente muy bien coordinada. Eso ocurrirá si sabe salvar equilibradamente las dos dimensiones o riendas que se dan en toda reunión. La primera es la de la tarea, es decir, sacar adelante el trabajo señalado en el orden del día o en los puntos a tratar. La gente no se reúne para perder tiempo sino para lograr algo. La segunda dimensión es la llamada “afectividad grupal”. En este asunto tan delicado entran los sentimientos y las reacciones que provocan los mensajes verbales y gestuales emitidos por el que dirige y por los participantes. Puede producirse una escucha atenta, un respeto a las ideas, alabanzas y reconocimientos, aclaraciones o rectificaciones respetuosas o, por el contrario, gritos, intervención de todos a la vez,

insultos, protestas, amenazas, enfrentamientos de subgrupos y momentos de gran tensión.

El que dirige deberá ser un gran estratega para hacer que se saque adelante el trabajo y para orientar al grupo hacia relaciones humanas positivas y enriquecedoras como las antes descritas.

Las habilidades más utilizadas a la hora de conducir una reunión son: prestar apoyo, manifestar preocupación sincera por toda la gente, hacer frente a las situaciones difíciles empleando conductas asertivas, captar lo positivo de las intervenciones y destacarlo ante todos, repartir reconocimientos, mantener contacto ocular y seguir con el lenguaje gestual cuando habla un participante, hacer frecuentes resúmenes de las intervenciones, comenzar la reunión y finalizarla justamente a la hora que se mencionó en la convocatoria.

7. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNIÓN EFICAZ

Las fases imprescindibles de una reunión eficaz son las de preparación, realización o ejecución y evaluación. En la fase de realización caben destacar tres momentos: inicio, desarrollo y cierre de la reunión.

Analicemos cada una de las fases:

1ª Fase: Preparación.

Según los expertos el éxito de una reunión radica en un 50% en la preparación y el otro 50% en su dirección o conducción. Solo o acompañado de otros, el que presidirá la reunión prepara los objetivos que luego se convertirán en puntos a tratar o puntos del orden del día. Se buscan o se elaboran los documentos oportunos y se los reparte previamente, si es el caso, porque a la reunión hay que ir con la información analizada y tratada de antemano. De esa forma, en la reunión se expondrán las mejores conclusiones o aportaciones, propuestas más creativas y mejor elaboradas y se tendrá casi todo listo para, en su caso, tomar decisiones.

Uno de los primeros puntos habituales del orden del día debería ser “revisión de las decisiones tomadas en la reunión anterior y estado del cumplimiento de las mismas” porque a la gente le interesa saber qué ha pasado con las decisiones tomadas en la anterior reunión. Si se hiciera esto enseguida notarían los participantes que se encuentran con “otro estilo de dirección”.

2ª Fase: Ejecución.

- Inicio: a la hora fijada en la convocatoria comienza la reunión. Lo que se hace al inicio es romper el hielo (para crear el ambiente adecuado de

comunicación distendida), rápido repaso de los puntos del orden del día (señalando si el asunto generará la toma de decisiones, si es meramente informativo o si es para recoger opiniones...), recordar el tiempo que durará la reunión y cualquier otra regla del juego. Un inicio llevado con fuerza vital puede generar animación colectiva o, al menos, los participantes verán que se los respeta y se respeta su tiempo porque desde el inicio saben lo que tiene que ocurrir a lo largo del tiempo que dure la reunión.

- Desarrollo: como todo ha quedado oportunamente preparado es de suponer que la reunión va a transcurrir tal como lo marca el guión o el orden del día. El que coordina ayuda a que todos satisfagan las necesidades sociales de ser tenidos en cuenta, ser reconocidos y ser escuchados. A pesar de todo pueden producirse situaciones difíciles o conflictivas. Los motivos de esas situaciones pueden ser muy variados, desde una desviación total de los asuntos a tratar hasta las agresiones verbales y también no verbales. Con frecuencia vemos en la televisión agresiones físicas incluso en sedes de parlamentos de representantes de los ciudadanos en los estados democráticos.

¿Cómo salir de ellas? Mencionemos algunas conductas que empleará el coordinador.

- 1) Si el que dirige se equivoca pide disculpas y rectifica
- 2) Si hay muchos que quieren intervenir establece rondas de intervención
- 3) Si el ambiente se va caldeando utiliza con fuerza el feed back
- 4) Si los participantes son agresivos contra el coordinador, él conserva la calma y en lugar de responder agresivamente repite el mensaje o idea que escuchó pero con términos suaves, no hirientes, convirtiendo el ataque en pregunta (esta es la llamada estrategia del yudo).

- Cierre: unos cuatro minutos antes de finalizar el tiempo asignado a la reunión el que coordina hace un repaso de los puntos de orden del día para ver si se han tratado o no, incluyendo un breve resumen de lo expuesto y de las decisiones tomadas y despide a los participantes con gran fuerza motivacional. ¿Cómo? Manifiesta su satisfacción por el trabajo participativo bien realizado y acaba a la hora prevista. En punto. Mejor si es antes porque la gente verá que se trabaja bien y en poco tiempo. Si no se han terminado todos los puntos del orden del día se dejan para la próxima vez o se consulta a los participantes si conceden un tiempo más para acabar lo que resta.

3ª Fase: Evaluación.

Lo adecuado sería sentarse durante unos 4 minutos para dejar por escrito (mejor si se rellena un impreso) la valoración de la reunión. Puede hacerse solo o acompañado de algunos colaboradores. Si se escribe, la próxima vez se repetirá lo que resultó positivo y se mejorará aquello que generó alguna dificultad.

8.- LA PARTICIPACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

No se puede hablar de equipos de trabajo sin que exista participación de los colaboradores. Participar es tomar parte en algo de forma directa y responsabilizarse con los demás del “todo”. No se trata de una colaboración voluntaria. Es un método de trabajo alternativo al individual. El problema radica en querer saber cuánto debo aportar yo y cuánto los demás. Junto a ello está el riesgo de aflojar el rendimiento porque los demás lo están haciendo suficientemente bien. En estas circunstancias el animador del equipo está para que todos pongan el mayor empeño posible en sacar adelante y muy bien el trabajo. Debe hacer todo lo posible para que todos rindan por igual ya que, en caso contrario, los más diligentes empezarán a aplicar la teoría motivacional de la comparación, de Adams. Una de las reflexiones que puede hacer el trabajador diligente al aplicar la teoría es ésta: si el otro, que no hace nada más que oír y callar y que frente a la parte del trabajo que se le encarga responde con “lo siento no lo he hecho”, recibe el mismo salario que yo pues entiendo que no pasaría nada si yo hago lo mismo. Es verdad que muchas veces los empleados poco comprometidos con su empresa tienen sus razones, más o menos ocultas, para justificar su incumplimiento o su desinterés. Presentamos algunas de esas razones:

- No saben por qué deben hacerlo ni para qué
- No saben cómo hacerlo
- Piensan que hay algo más importante que hacer
- Piensan que los métodos del coordinador no dan resultado
- Para ellos no hay ninguna consecuencia positiva por hacerlo
- No hay ninguna consecuencia negativa para ellos por su bajo rendimiento

El dirigente eficiente lo mejor que puede hacer en estos casos es escuchar atentamente y proporcionar la respuesta adecuada. Gran parte de los problemas se solucionan utilizando la comunicación estratégicamente. Para las justificaciones antes anotadas y otras más existen las respuestas adecuadas, al menos así lo explica Fournies Ferdinand En su obra “Por qué los empleados no hacen lo que se supone deben hacer y qué hacer para corregirlo”.

Parece que el dirigente, jefe, coordinador o responsable de un equipo se convierte en el alma del trabajo en equipo, al menos así es al principio del proceso y cuando el equipo madura, su capacidad de influencia cambia de matiz. De todas formas conviene que tenga presente principios como los que señalamos a continuación:

- Un directivo excelente favorece y anima a los de abajo y a sus colaboradores para que comuniquen cualquier idea que tengan, por muy corriente que sea. Se trata de hacer efectiva la teoría de la participación.
- Admite la existencia de problemas porque piensa que eso equivale a tener medio ganada la batalla para remediarlos. A los subordinados o colaboradores les parece adecuado que los dirigentes reconozcan sus fallos.
- Se acerca y dialoga con los distintos colaboradores. Se toma la molestia de hablar con ellos. Así recoge información, transmite entusiasmo y pone a la gente de su lado. Si las personas descubren o tienen muy claro el sentido de lo que están haciendo prestan su apoyo.
- Habla con la gente de las decisiones erróneas que ha tomado y reconoce las limitaciones de sus propios conocimientos, casi siempre para admitir las perspectivas de otras personas. A la vez, está abierto a escuchar los aciertos y el buen estilo de los demás.

Si los trabajadores constatan todo esto llegarán a la conclusión de que su jefe es un líder con el mejor de los perfiles. Es verdad que esa imagen que se va generando en los demás encuentra las ocasiones ideales no sólo en las reuniones o en los tiempos que el jefe comparte con los equipos de trabajo sino también en los encuentros ocasionales por los pasillos, en los briefings, en los momentos de descanso colectivo pero también en los momentos en que uno está solo en su puesto de trabajo. ¿Cuántas veces nos ha ocurrido que esa aportación que hicimos en la reunión y que fue tomada en cuenta y por la que nos agradeció el coordinador deja una marca de satisfacción que la vamos degustando poco a poco cuando estamos en nuestra mesa de trabajo? En otras palabras, tanto los jefes como sus colaboradores comparten imágenes positivas unos de otros, se alimentan en los encuentros y no hace falta que estén reunidos todo el tiempo o que trabajen juntos todos los días para cultivar el sentido de alta participación, la estima y el reconocimiento mutuos. Cuando un colaborador está solo en su despacho elaborando un informe sabe que lo tiene que hacer de forma excelente, poniendo todo el empeño posible, porque así se lo pide su impulso motivacional y los demás saben que esa es la forma con la que él trabaja. No hay duda, ese es su estilo.

Pero, con el afán de ser más sistemáticos, vamos a estructurar aunque sea de forma resumida cuáles son realmente las ventajas o beneficios que aporta la participación bien implantada tanto a la organización como al mando responsable o coordinador y al trabajador comprometido con la misma.

- Para la organización:
 - Se produce un mayor nivel de compromiso e implicación en relación con los objetivos de la empresa
 - Alta calidad en las decisiones que se toman
 - Rapidez en la respuesta a las necesidades de los clientes
 - Mejora de los procesos, la empresa se siente capaz de competir
 - Aportación de nuevas ideas y soluciones
 - Se facilita la implantación de decisiones complejas
 - Se logra la realización de tareas aunque sean difíciles
 - Mejora la imagen externa de la entidad (se la ve como una entidad viva, dinámica, con fuerza, próspera)

- Para el que dirige o coordina:
 - Sensación de logro en los retos asumidos
 - Garantía de obtención de buenos resultados
 - Posibilidad de desarrollar una más alta delegación porque hasta ahora la respuesta que da es muy correcta. Así lo siente
 - Prestigio dentro de la organización
 - Fuerte motivación y fuerte estado de satisfacción, es lo que transmite cuando se cruza con la gente

- Para los participantes:
 - también logran una alta motivación y satisfacción
 - Mejora el grado de autoestima de cada miembro
 - Se comparten ideas e informaciones, hay un enriquecimiento mutuo (esta es la esencia del concepto llamado “gestión del talento”)
 - Uno se siente apoyado por los demás, escuchado y valorado
 - Aumenta la sensación de seguridad en relación con el puesto de trabajo
 - Uno siente que forma parte de un equipo y que se cuenta con el grado de compromiso que él aporta
 - Se fomenta la creatividad

Como no todos los humanos estamos tan acostumbrados a trabajar en equipo surge la necesidad, en el ámbito de las empresas, de desarrollar planes de formación que sirvan para entrenar a los participantes y para que descubran las excelencias del trabajo grupal. La meta de esa formación es que cada participante vea al equipo de trabajo como el

medio natural de referencia para llevar adelante el trabajo. En este sentido, las personas orientadas hacia el individualismo tienen por delante una labor muy importante en relación con el cambio de comportamiento. Es más, si vemos los anuncios de selección de personal de la prensa o de internet, a través de los cuales se quiere seleccionar a profesionales para cubrir un determinado puesto de trabajo, las empresas que se valoran a sí mismas se preocupan de pedir como uno de los requisitos para participar en ese proceso de selección la demostración por parte del candidato de su capacidad de trabajo en equipo.

Lejos quedan ya los casos en los que la productividad del individuo se medía sólo por lo que podía hacer. Hoy eso no basta, interesa también su capacidad de integración en el equipo. La importancia de este factor radica en que con su actitud negativa el individuo puede echar por los suelos objetivos y ritmo de trabajo, puede provocar el bajo rendimiento de los demás o la paralización de todo el trabajo. Es frecuente constatar cómo ciertos mandos intermedios, con una personalidad contraria a lo que se requiere en un ámbito de participación generan auténticos cuellos de botella en el proceso de trabajo. Frente a actitudes como estas, si no se produce un cambio radical en el empleado, no suele quedar más que como única solución sea el despido. Los casos de entrenamiento con situaciones simuladas, en los cursos de formación sobre el tema de trabajo en equipo, suelen basarse en detalles parecidos a los que acabamos de describir.

Conviene decir que no podemos caer en el error de calificar como equipo de trabajo al hecho de agrupar de forma improvisada a varias personas para hacer algo. Si no hay las mínimas condiciones de capacidad de coordinación y de formación por parte de los asistentes no podemos esperar los beneficios que aporta el equipo de trabajo. Todo esto es un proceso que exige capacidades y tiempo para entrenarse, para cultivar nuevas actitudes, para probar las habilidades de coordinación. Esto no es cuestión de magia. Si dejamos a salvo aquellos que han nacido con ciertas habilidades sociales, todo se logra a base de hacer y volver a hacer, equivocarse y corregir, siempre con la actitud de mejorar.

Dado que tiene una total relación la gestión estratégica de los recursos humanos con cualquier otra estrategia de competitividad o productividad que se proponga una empresa, conviene destacar ciertos aspectos del equipo de trabajo que debe tener en cuenta un directivo y estos son:

- Cualquier directivo o dirigente de grupos debe asumir que además de gestionar el área que le corresponda debe gestionar los recursos de

los sentimientos, valores, deseos y percepciones, que constituyen el capital emocional de la empresa, como dice Kevin Thomson.

- Los jefes más eficaces se preocupan por establecer vínculos personales con aquellos a los que dirigen. Les interesa tener una relación fácil con la gente a sus órdenes, porque dependen de ellos, de su colaboración, para obtener informaciones y para llevar a cabo el trabajo (Daniel Goleman). Estas son las bases más sólidas para que funcionen los equipos de trabajo.
- El equipo de trabajo puede dar pie al desarrollo del nuevo concepto de inteligencia que implica la estabilidad emocional, la autodisciplina, la motivación y la empatía social. Las habilidades sociales que componen la inteligencia emocional no consisten en derrochar simpatía, sino en encontrar elementos de unión con todo el mundo (don de crear relaciones), capacidad para trabajar en equipo, habilidad para comunicar, contagiar entusiasmo, influir positivamente en el otro etc. Se trata de colocarse en el polo opuesto a lo que últimamente se viene describiendo sobre el perfil de la gente tóxica, gente que va dejando heridas psíquicas en los demás, gente que impide que el otro busque su felicidad en el día a día.
- Las mejores ideas surgen de la suma de cerebros, además, parte del secreto de las organizaciones inteligentes está en el aprendizaje en equipo porque uniendo fuerzas podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos de forma individual.
- Una de las claves del buen funcionamiento de los equipos de trabajo es saber dar las órdenes claras u orientaciones con eficacia. Si la gente entiende lo que hay que hacer, cuándo hay que hacerlo y para qué, se embarca en la consecución de las metas que se le presenta. Este es el punto de partida de la estrategia de *“hacerlo bien y a la primera”*.
- A pesar de todo lo señalado antes sigue siendo difícil gestionar la heterogeneidad para lograr tener un equipo, sabiendo que la principal fuente de conflictos es la falta de consenso. Por otra parte, algo hay que hacer con la gente realmente problemática.
- Si en un equipo se crean camarillas eso es un mal síntoma, pues las camarillas van a configurarse como la organización espontánea pero adecuada para ir en contra de los equipos de trabajo.

Finalmente, podemos mencionar algunos ejemplos de equipos de trabajo bautizados con determinados nombres por los expertos en organización, cuyos nombres están centrados más en el objetivo que pretenden perseguir las empresas. Así tenemos: los círculos de calidad, equipos de alto rendimiento, equipos de mejora continua, equipos de proyectos de trabajo, equipos de prevención, etc. Digamos algo sobre los círculos de calidad, los equipos de mejora continua y los equipos de alto rendimiento.

Un círculo de calidad es un equipo formado normalmente por responsables de distintos departamentos que se proponen llevar a la empresa hacia un mejor nivel de calidad centrándose en uno o varios aspectos a innovar.

Un equipo de mejora continua se parece bastante al anterior. Se trataría de un conjunto de personas que, conociéndose interaccionan mutuamente para el logro de una mejora en la empresa u organización. Ese afán de mejora es la energía vital de la empresa, es un afán que motiva a todos, los mantiene creativos y les permite abrirse hacia nuevos campos.

Sobre un “equipo de alto rendimiento” cabe decir que, compartiendo características con los anteriores es calificado como tal cuando, comparándolo con un equipo convencional, según los expertos, utiliza las estrategias del cuadro que viene a continuación:

Estrategias de un equipo de alto rendimiento	Estrategias de un equipo convencional
<ul style="list-style-type: none"> • Saca beneficios de los errores y los éxitos del pasado • Utiliza recursos e imágenes no convencionales para comunicar iniciativas • Elabora documentos breves pero altamente informativos • Desconfía del consenso inmediato • Anima o estimula a todos • Provoca el desafío • Se valora la efectividad del resultado • Emplea el tiempo en perfeccionar lo ya creado 	<ul style="list-style-type: none"> • El pasado es algo que se debe olvidar • El trabajo es aburrido. No se emplean recursos que motivan • Trabaja demasiado para elaborar gruesos volúmenes • Estimula el consenso inmediato, aprovechando la pasividad y el desinterés de los colaboradores • Anima a la menor cantidad posible de personas • Es mejor quedarse quieto • Se valora el número de horas invertidas en el trabajo • Insiste en inventar algo que ya está inventado, algo que muchas veces ya está en documentos llenos de polvo en las estanterías. Recuérdese que eso costó una determinada cantidad de dinero

Sobre el funcionamiento organizativo de cualquiera de estos equipos cabe mencionar, al menos en resumen, lo siguiente: partiendo de la base de una supuesta actitud individual positiva ante la calidad, la mejora o el alto rendimiento se parte de dos premisas fundamentales: hay que trabajar en grupo y hay que aplicar una metodología.

Para adentrarnos en las fases del trabajo que se debe llevar adelante vamos a coger el ejemplo del equipo de mejora continua, aclarando de paso que los otros, círculo de calidad o equipo de alto rendimiento funcionan de forma similar. Las fases en el desarrollo del trabajo de un equipo de mejora continua serían:

- Identificación y selección del área que va a experimentar la mejora
- Elección o designación del coordinador y los componentes del equipo
- Definición del proyecto de mejora (observación detallada del área base de la mejora, recopilación de toda la información posible en torno a ella, establecimiento del objetivo, los recursos, el calendario de realización del proyecto, etc.)
- Ejecución del proyecto
- Implantación y seguimiento de la mejora
- Informe final sobre el proyecto, incluyendo los resultados de la mejora

9.- CONCLUSIONES

Hay seminarios que forman y entrenan en la conducción de equipos de trabajo en los que al final, en forma de gráfico recordatorio, reparten entre los participantes unas tarjetas, al estilo de tarjetas de un cajero de banco. Esas tarjetas rememoran el gráfico diseñado en el libro de Blanchard "Choca esos cinco". Allí aparece un globo en el que supuestamente eleva a un equipo de trabajo, el globo sube y sube a base de la energía que lo impulsa y esa energía es **el reconocimiento y recompensa del que coordina el equipo**. El equipo tiene muy claro su objetivo, sus reglas de organización y a medida que interaccionan los miembros va apareciendo una nueva energía, es la sinergia, algo que sólo en ese contexto se puede producir y sólo mientras el globo sube va subiendo y deslizándose por el tiempo y el espacio.

Tras la exposición de este tema se puede llegar a la conclusión de que si pensamos en las competencias profesionales, personales y sociales que deben conseguir los alumnos de los ciclos formativos no es fácil que se logre el dominio de las técnicas de coordinación de equipos de trabajo si no se hacen abundantes prácticas.

Es más que seguro que ellos continuarán desarrollándolas cuando estén trabajando pero deben tener claro que si la empresa en la que se encuentran presta especial atención a los equipos de trabajo es que, posiblemente, están incorporados a una de las organizaciones que luchan por la calidad total o por la excelencia. Es presumible que allí se sientan satisfechos porque notarán que se está valorando tanto a la persona como nunca pudieron imaginar.

Si esto no ocurre, si la empresa no ha descubierto la fuerza de estos nuevos mensajes, es posible que el alumno llegue a la conclusión de que tiene mucho que aportar en cuanto a este tema. De momento conviene que en las aulas se practique para seguir asimilando la riqueza de los valores que generan los equipos de trabajo. Pero la pregunta que nos hacemos al final de este tema es ¿están altamente preparados nuestros profesores de FOL para transmitir esa riqueza de valores?

10.- REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL

- FOURNIES, F.: “Por qué los empleados no hacen lo que se supone deben hacer y qué hacer para corregirlo”. Ed. McGraw Hill. Madrid
- Revista Dinero, Nº 550
- PETERS, T. y WATERMAN, R.: “En busca de la excelencia”. Ed. Folio. Barcelona
- BLANCHARD, Ken y otros: “El consejo del jardinero”. Empresa activa. Barcelona.
- BLANCHARD, Ken y otros: “¡Choca esos cinco”. Ed. Grijalbo. Barcelona.
- CARRATALÁ, Juan Luis: “Al éxito en cinco movimientos”. Empresa activa. Barcelona.
- WYLIE, Peter y Grothe, Mardy: “Cómo dirigir empleados con problemas”. Cuadernos de Management. Ed. Granica
- BORRELL, Francesc: “Cómo trabajar en equipo”. Ed. Gestión 2000
- ÁLVAREZ DE MON, Santiago: “La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización”. Ed. Deusto
- GOLEMAN, Daniel: “La práctica de la inteligencia emocional”. Ed. Kairós
- FRANCO, René y Muñoz, Carmen: “Dirección de reuniones”. Ed. CISS Praxis
- Revista Emprendedores, Nº 13
- SENGE, Peter: “La quinta disciplina”. Ed. Granica
- Abundante prensa de distribución nacional
- Cualquier real decreto por el que se establece un título de Técnico Superior, por ejemplo, y se fijan las enseñanzas mínimas.
- Páginas web: www.empresaactiva.com; www.seitaiempresa.com; www.thekenblancharcompanies.com