

La comunicación y el trabajo en equipo

Introducción

Uno de los mayores problemas que se presentan en todas las empresas es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otra serie de motivaciones diferentes. La función del administrador es consolidar esta variedad de expectativas en una misma de bien común y amalgamarlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

Pero ¿qué es trabajar en equipo? ¿En qué se diferencia de trabajar en grupo? Trabajar en grupo es realizar las cosas con un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados, donde sus integrantes hacen lo que se les indica de manera separada e individual. En cambio, cuándo se pretende que las personas logren el éxito de sus tareas y cooperen con buena voluntad debe utilizarse el trabajo en equipo: “es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común”. Sin embargo, es también mucho más.

A esta definición debe agregarse un concepto importante: “SINERGIA”. Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo”.

Concepto de equipo

Siempre se ha afirmado que cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección, mucho mejor. Esto implica más que las capacidades individuales, es la unión de las competencias, las actitudes y las expectativas en torno a los objetivos comunes, es la construcción de proyectos, propuestas y soluciones a los problemas, el trabajo en equipo propenderá a acciones más y mejor fortalecidas e integrales.

Un equipo no es casual, pero si es causal. Los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia. Para que el equipo sea efectivo, debe asegurarse que cada elemento trabaje a su capacidad óptima y que cada uno colabore para lograr la sinergia que elevará su proyecto desde la plataforma de lanzamiento a su realización exitosa.

Para cambiar el concepto de grupo a equipo, deberá cambiarse la actitud de las personas, ésta es la clave del éxito. Cuando usted como administrador actúa como facilitador (coordinador o líder) no como jefe, las personas empiezan a sentirse y luego a actuar como miembros del equipo. La integración de su equipo requiere planeación cuidadosa. Ningún equipo puede surgir por sí mismo; usted debe trabajar con los empleados para comunicar y explicar algunos factores:

- Cómo espera que trabajen,
- Dónde pueden solicitar ayuda,
- Cómo funcionará el nuevo equipo al trabajo.
- En qué difiere el nuevo método de funcionamiento respecto al que estaban acostumbrados.

Lo anterior plantea una nueva manera de manejar las relaciones y los problemas conforme ocurran. En lugar de tomar decisiones arbitrarias, anime a los miembros de su equipo a buscar soluciones a los problemas y a ejecutar soluciones. Comunique, guíe y facilite, no sólo dirija el trabajo de su equipo.

La comunicación en la organización juega el papel de la sangre en el cuerpo humano, viaja y deja su información en cada célula de la empresa.

Características de los equipos

Los equipos eficientes muestran una serie de características, que se presentan a continuación:

- Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral;
- Metas y motivos comunes que permite aunar esfuerzos;
- Conformación de normas de comportamiento que establece límites de interacción para sus relaciones personales y laborales que permita contribuir el logro de los objetivos;
- Establecimiento de roles que posibilita diversos patrones de liderazgo entre sus miembros de acuerdo a las características personales y profesionales de cada uno.

Otras características de los equipos eficientes según Rudolph F. Verderger en su libro “¡Comunícate!” son:

- Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa.
- Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción.
- La cohesión referida en mantener unido del grupo en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, inclusión y control.
- El compromiso con la tarea y con el grupo.
- Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo.
- El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total.
- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Conforme a las condiciones actuales de competitividad en las organizaciones en un mundo globalizado, los equipos de trabajo presentan las siguientes ventajas que se pueden adicionar a las características anteriores:

- Genera motivación en los colaboradores que lo hacen más comprometidos con la organización.
- Incrementa los niveles de productividad gracias a la sinergia aportadas por sus colaboradores y sus competencias individuales.
- Aumento de la satisfacción de los colaboradores gracias a que la interacción personal.
- Facilita la satisfacción de la necesidad de afiliación de los miembros.
- Facilita la comunicación dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades.
- Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico o virtual.
- Permite la flexibilidad organizacional ya que los equipos se enfocan en los procesos con una visión holística de la empresa.

Roles de los integrantes del equipo

Los estudiosos del comportamiento identifican dos tipos fundamentales de papeles que se representan en los grupos con producción: los encargados de la misión o labor que permite al grupo alcanzar su meta, y los del mantenimiento que pertenecen a las conductas del grupo que los mantiene unidos en su logro.

Papeles de labor

Entre estos se encuentran los que corresponde a las personas que ofrecen información u opinión sobre el contenido del trabajo. los buscadores de información, que tratan de buscarla en los otros, los analistas que indagan el contenido y razonamiento implícito en el trabajo; los coordinadores que mantienen al grupo sobre el camino; y los anotadores los cuales toman notas detalladas para mantener registros sobre las decisiones del grupo.

Papeles de mantenimiento

Son los que ayudan a que el grupo trabaje ininterrumpidamente como unidad. Estos son los partidarios que responden de manera oral, o no verbal, cuando se tocan buenos puntos; los reparadores de tensiones que reconocen cuando el proceso se estanca o cuando el grupo está agotado y que con sus "apuntes" mejoran el espíritu de los integrantes; los armonistas que unen al grupo cuando se presentan polarizaciones en las opiniones; los moderadores que ayudan a mantener los canales de comunicación abiertos y en equilibrio en la participación de los integrantes.

Otros papeles pueden afectar la eficiencia del grupo.

Papeles negativos

Estos son los agresores que buscan fortalecer su propio nivel al criticar casi todo y culpar a otros ante dificultades del equipo; los bromistas se caracterizan por interrumpir para bromear o ridiculizar; los separatistas que se apartan del grupo, se retractan de sus opiniones o son indiferentes; los monopolistas que quieren disponer todo el tiempo del uso de la palabra dando impresión de su conocimiento.

Establecimiento de metas en equipo

Uno de los estilos de administración participativa moderna donde se busca incrementar el compromiso y la mayor responsabilidad es el empoderamiento. Este enfoque plantea el hecho de que los miembros de un equipo de trabajo propongan y desarrollen los planes de trabajo que los afecta directamente, a su vez ejecutarán los procedimientos de control necesarios para el alcance de las metas.

Para lograr efectividad en éste proceso, se sugiere:

- Participar a todos los miembros de su equipo desde las primeras etapas del proceso de planeación.
- Explicar los principales puntos del plan general.
- Asignar los aspectos particulares del plan a los integrantes que más conocen o que más experiencia tienen para que lideren la labor.
- Solicitar que cada persona describa cómo encaja en el plan general.
- Ofrecer la oportunidad a que cada persona realice un comentario sobre cada etapa del plan.
- Comunicar al equipo sus expectativas de logro y el alcance del trabajo.
- Comunicar las expectativas de la dirección general sobre la actuación del equipo.
- Definir conjuntamente los medios y tiempos de comunicación a utilizar.

Dificultades de comunicación en el trabajo en equipo

Son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Los principios mencionados anteriormente utilizados o arraigados en forma negativa por líderes o participantes constituyen barreras que afectan la comunicación y el alcance de logros por parte de los equipos de trabajo.

Otras actitudes y comportamientos de comunicación que generan entropía al interior del grupo son:

- El infantilismo
- El sentimentalismo
- La histeria
- El egocentrismo

La práctica de la “*Ventana de Johari*” permite y facilita el descubrimiento individual y grupal de estos y otros problemas que pueden llevar al deterioro de las relaciones en el equipo. Lo anterior demuestra que el arte y la técnica de la comunicación supone una profunda *actitud de cambio*. Este cambio debe ser promovido por el líder o administrador que, si es necesario, se asesorará de psicólogos o especialistas en el tema.

Bibliografía

- Hellriegel, D. Slocum, J.W. *Comportamiento Organizacional*. Thomson Editores, 1999. México.
- Koontz, H. Weihrich, H. *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. Onceava edición. 1998. México.

- Robinns, S. Judge, T. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Verderber, R. *¡Comunícate!* Thomson Editores. Novena Edición. 1999. México