

GUÍA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

**San Sebastián-Donostia
Septiembre de 2005**

Coordinador:

Sabino Ayestarán - Cátedra de Calidad

Colaboradores:

Aitor Aritzeta - Facultad de Psicología

Juan José Arrospide - Facultad de Psicología

José Miguel Blanco - Facultad de Informática

Alfonso Davalillo - Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas Navales

Iñaki Marko - Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación

Francisco Panera - Dirección de Calidad del Campus de Bizkaia

María Pilar Tazón - Escuela de Enfermería de Donostia

**Documento privado de la
Cátedra de Calidad
De la UPV/EHU**

Índice

Antecedentes

Introducción a la guía

Primera parte: El trabajo en equipo requiere la adquisición de competencias específicas.

1. Competencias que se pueden desarrollar en el trabajo en equipo.

- 1.1. Grupo de trabajo y equipo de trabajo.*
- 1.2. Competencias imprescindibles para el trabajo en equipo.*
- 1.3. Competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en equipo.*

Segunda parte: Competencias imprescindibles para el trabajo en equipo

2. Ser capaz de aplicar el ciclo PDCA: Ciclo de la Calidad.

- 2.1. Introducción.*
- 2.2. Identificar el problema.*
- 2.3. Identificar las causas.*
- 2.4. Planificar soluciones.*
- 2.5. Aplicar las soluciones planificadas.*
- 2.6. Comprobar los resultados.*
- 2.7. Mejorar la planificación a partir de los resultados obtenidos.*

3. Ser capaz de construir con los demás miembros del equipo un sistema de comunicación basado en la libertad y en el respeto mutuo:

- 3.1. Introducción.*
- 3.2. Libertad de expresión: Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.*
- 3.3. Respeto a las personas: Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.*
- 3.4. Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución, compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.*

4. Ser capaz de reconocer el trabajo de los demás miembros del equipo.

- 4.1. Valorar las diferencias.*
- 4.2. Valorar las aportaciones de los demás miembros del equipo.*
- 4.3. Ser capaz de darse cuenta del esfuerzo que realizan otros miembros del equipo.*
- 4.4. Ser capaz de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan.*

Tercera parte: Competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en equipo.

5. Ser capaz de aplicar el ciclo IDEA: Ciclo de la Innovación.

5.1. *Introducción.*

5.2. *Idear: Pensar en la competencia que me gustaría desarrollar en el equipo.*

◆ *Función 1: Crear soluciones y resolver problemas.*

◆ *Función 2: Explorar.*

◆ *Función 3: Impulsar.*

◆ *Función 4: Coordinar.*

◆ *Función 5: Observar y analizar.*

◆ *Función 6: Cohesionar.*

◆ *Función 7: Implementar.*

◆ *Función 8: Finalizar.*

◆ *Función 9: Poseer conocimientos específicos sobre el proceso que se trata de mejorar.*

5.3. *Diseñar: Organizar mentalmente los pasos que tengo que dar para desarrollar una nueva competencia en el equipo.*

5.4. *Experimentar: Poner en práctica dicha competencia en el momento adecuado.*

5.5. *Aprender: Mejorar el ejercicio de una competencia, negociando con el equipo.*

5.6. *Técnicas para la evaluación del equipo desde la perspectiva de la distribución de las funciones entre los miembros del equipo.*

5.7. *¿Cómo se pasa de la distribución de funciones de equipo a la distribución de las actividades entre los miembros del equipo?*

6. Ser capaz de aplicar el ciclo CNCS: Ciclo de la sinergia.

7.1. *Introducción.*

7.2. *Autoconocimiento: Conocer las competencias que tiene y las competencias que puede desarrollar cada persona en el equipo.*

7.3. *Negociar funciones: Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.*

7.4. *Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.*

7.5. *Potenciar sinergias: Aumentar la eficiencia del equipo.*

7. Ser capaz de aplicar el ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:

6.1. *Introducción.*

6.2. *Sentir: Centrar la atención en las emociones.*

6.3. *Empatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que nos envían los demás miembros del equipo.*

6.4. *Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo: Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.*

6.5. *Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva explicación de lo que está pasando en el equipo.*

6.6. *La técnica para el desarrollo de la inteligencia emocional.*

1) *La técnica de la “asociación libre flotante”.*

2) *El diagrama de afinidad.*

Cuarta parte: La técnica de la facilitación del equipo en la formación-acción.

8. La figura de la persona facilitadora.

8.1. *La función de la persona facilitadora:*

8.2. *La técnica de la facilitación de equipos.*

9. Fases en la formación-acción del equipo de mejora.

9.1 *Fase constitutiva del equipo.*

9.2. *Fase normativa del equipo.*

9.3. *Fase realizativa.*

9.3.1. Diseñar el plan de mejora:

- ◆ Identificar problemas.
- ◆ Buscar causas.
- ◆ Buscar soluciones.
- ◆ Diseñar el plan de mejora.

9.3.2. Ejecutar el plan de mejora:

- ◆ Identificar acciones, grupos y personas clave, que intervienen en la mejora del subproceso.
- ◆ Diseñar el plan de ejecución.
- ◆ Ejecutar el plan diseñado.
- ◆ Evaluar los resultados obtenidos.

9.3.3. Rediseñar el plan de mejora:

- ◆ Identificar problemas.
- ◆ Buscar causas.
- ◆ Buscar soluciones.
- ◆ Rediseñar el plan de mejora.

Conclusión

Antecedentes

Como todo en esta vida, la presente **“Guía para el trabajo en equipo”** no aparece por generación espontánea. Nace de una larga colaboración de sus autores con la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU y la experiencia de centenares de personas en el trabajo en equipos de mejora.

En 1997, Robert Winter¹ inició el proceso de creación de equipos de mejora, que se extendió a todos los estamentos de la UPV/EHU.

A partir de 1999, su sucesor en la coordinación de la Cátedra de Calidad, José Miguel Blanco, dentro del Plan de Calidad de la universidad, promovió una gestión de calidad en los centros universitarios, que, en el 2001, dio lugar a la creación de la Red de Centros de Gestión Innovadora.

Durante estos últimos 8 años, la Cátedra de Calidad ha mantenido una política de aproximación de los equipos de mejora a la gestión de calidad en los centros universitarios. Es obligado citar aquí a un grupo de personas que, bajo la coordinación de José Miguel Blanco, han dedicado muchas horas a la formación de Coordinadores y Facilitadores para los equipos de mejora en la universidad: Francisco Panera, Alfonso Davalillo, María Pilar Tazón, Sabino Ayestarán, Juan José Arrospide, Iñaki Marko y David Esteban.

A lo largo de estos 8 años, se ha hablado, en repetidas ocasiones, sobre la necesidad de clarificar las relaciones entre organización universitaria, promotor, coordinador y facilitador y de definir mejor el proceso de formación de los equipos de mejora.

En el año 2001, se creó el equipo DOITU TEAM, promovido por Francisco Panera y coordinado por Alfonso Davalillo, con el encargo de analizar el proceso de creación de equipos de mejora y clarificar las relaciones entre las diferentes figuras que intervienen en la formación del equipo.

En el año 2002, el equipo RENOVE, promovido por José Miguel Blanco y en el que participaron la mayoría de las personas arriba citadas, trabajó un año con el encargo de revisar el modelo de funcionamiento de los equipos de mejora.

En los meses de mayo, junio y julio de 2005, la Cátedra de Calidad ha realizado una encuesta, dirigida a las personas que han participado en los equipos de mejora de la universidad, con el objetivo de recoger la valoración que hacen de su experiencia las personas que participaron en dichos equipos.

Han sido, aproximadamente, 60 los equipos que han funcionado en nuestra universidad en los últimos 8 años: 34 en Bizkaia, 18 en Gipuzkoa, 8 en Araba. El número de personas que participaron en los equipos de mejora pasa de 400. De estas 400 personas, han contestado al cuestionario 116 personas. Si descontamos el centenar de personas que, porque eran estudiantes o por otros motivos, ya no pertenecen a la universidad y no han podido ser contactadas, quedan todavía alrededor de 180 personas, quienes, habiendo participado en la experiencia de equipos de mejora, no han contestado a la encuesta. Por

¹ Robert S. Winter, Ph. D. tuvo un contrato, por dos años y medio, como Catedrático y Director de la Cátedra de Calidad en la Universidad del País Vasco. Anteriormente, el Dr. Winter trabajó en la Universidad de Illinois en Chicago como Canciller Asociado para el Avance de la Calidad, con la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar y facilitar la adopción de la Gestión de la Calidad.

tanto, la muestra de 116 personas no es representativa de la población de personas que han participado en equipos de mejora. Probablemente, hemos recogido las respuestas de las personas más implicadas en los equipos de mejora. De ahí, que las respuestas que hemos recogido sean extremadamente positivas.

Sin embargo, 116 respuestas es un número suficiente para ver los puntos fuertes y los puntos débiles de los equipos de mejora que han funcionado en la UPV/EHU en los últimos 8 años.

El 91% de la muestra considera que los equipos de mejora son efectivos para lograr los objetivos de la organización y el 94% de la muestra afirma que los equipos de mejora son beneficiosos para el desarrollo de las personas.

Sobre una escala de 1 a 6 (1 = la respuesta más negativa; 6 = la respuesta más positiva), éstas son las medias y las desviaciones típicas de las diferentes dimensiones de la encuesta:

Dimensiones de la encuesta	Media	D. T.
Planificación de los objetivos	4,84	.88
Procedimientos utilizados en el trabajo	4,16	1.12
Autoconocimiento	4,49	.91
Complementariedad entre los miembros del equipo	4,58	.91
Aprendizaje en el manejo del estrés	4,36	1.02
Compromiso de la organización con los equipos de mejora	4,07	1.10
Sinergia lograda en el equipo	4,54	.97
Nivel de comunicación en el equipo	4,96	.98
Liderazgo de tipo transformacional	4,88	.96

Vemos que hay tres dimensiones con una media inferior a 4.50 y una desviación típica superior a 1. Estas tres dimensiones son: “Compromiso de la organización con los equipos de mejora”, “Procedimientos utilizados en el trabajo” y “Aprendizaje en el manejo del estrés”. Vamos a ver cuáles son las proposiciones que tienen mayor porcentaje de desacuerdos y, en consecuencia, medias más bajas y desviaciones típicas más elevadas.

En la dimensión “Compromiso de la organización con los equipos de mejora”, las proposiciones que tienen mayor proporción de desacuerdos son éstas:

- ◆ “La dirección de la organización dedica tiempo y esfuerzo al seguimiento de los equipos”
- ◆ “La dirección de la organización se preocupa de la formación de los miembros del equipo”.

En la dimensión “Procedimientos utilizados en el trabajo”, las proposiciones en las que hay mayor proporción de desacuerdos son éstas:

- ◆ “El equipo revisa con frecuencia sus objetivos a la luz de los resultados”
- ◆ “El equipo revisa con frecuencia los procedimientos utilizados en el trabajo”.

En la dimensión “Aprendizaje en el manejo del estrés”, hay una proposición que tiene una elevada proporción de desacuerdos:

- ◆ “En situación de estrés, el equipo nos ayuda a reducir la tensión”.

Resumiendo, en este primer análisis de los resultados de la encuesta realizada sobre la experiencia vivida en los equipos de mejora, encontramos tres puntos débiles:

- ◆ La debilidad mayor de los equipos de mejora está en el bajo compromiso de los representantes de la organización con los equipos de mejora. Es una clara referencia a la falta de implicación de los promotores y de los equipos directivos de la organización y de los centros universitarios en el trabajo que realizan los equipos de mejora.
- ◆ La segunda debilidad se refiere a la falta de revisión de los objetivos y procedimientos de trabajo a la luz de los resultados. Esta debilidad está relacionada con el hecho de que los equipos de mejora se han centrado solamente en el diseño del plan de mejora y no han pasado a la fase de ejecución del plan de mejora y a su rediseño a la luz de los resultados obtenidos.
- ◆ La tercera debilidad tiene que ver con la dificultad que han tenido los equipos de mejora en el manejo de los procesos emocionales.

Introducción a la guía

Es fácil verificar que, en la presente GUÍA para el trabajo en equipo, hemos tenido muy en cuenta tanto la experiencia anterior como, también, el cambio de cultura organizacional que estamos viviendo actualmente en la mayor parte de las universidades europeas. La exigencia de Calidad afectará al trabajo en equipo, de la misma forma que afecta a la gestión de los centros, a la docencia y a la investigación.

1) Pretendemos situar el trabajo en equipo en el contexto del cambio cultural que ya es perceptible en nuestra universidad. Algunos indicadores del proceso de cambio cultural en nuestra universidad podrían ser los siguientes:

- ◆ El proceso de la Convergencia Europea, dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, nos obliga a aplicar los principios de Calidad tanto en la gestión de los centros, departamentos y servicios, como en la actividad docente e investigadora de los profesores.
- ◆ El modelo EFQM ha sido aceptado en la UPV/EHU como referencia de Calidad en la gestión de los centros universitarios.
- ◆ El mismo modelo EFQM permite interpretar y organizar la actividad docente de los profesores en una línea coherente con las tres exigencias básicas del EEES en relación con la docencia: i) El desarrollo de las competencias del alumnado como objetivo fundamental del proceso de la enseñanza-aprendizaje; ii) la conexión del proceso de enseñanza-aprendizaje con las necesidades del entorno social y económico; iii) la orientación del proceso de enseñanza-aprendizaje hacia la innovación y la creatividad.
- ◆ En la convocatoria de impulso de programas de calidad 2005, el Vicerrectorado de Coordinación y Planificación distribuyó las ayudas económicas en base a

criterios de programas de calidad llevados a cabo en los diferentes centros universitarios. Es muy probable que, en el futuro inmediato, se utilicen los mismos criterios para la distribución de recursos materiales y humanos entre los centros universitarios.

2) En coherencia con los principios de Calidad, aplicados en la gestión de los centros y en la actividad docente, los equipos de mejora deben estar diseñados con un triple objetivo:

- Integración de los equipos de mejora en los planes de gestión innovadora de los centros universitarios. Esto significa que el encargo que reciben los equipos de mejora debe incluir todo el ciclo PDCA: Diseñar el plan de mejora, ejecutar el plan diseñado, evaluar los resultados y rediseñar el plan de mejora. Los equipos de mejora son instrumentos útiles para la mejora de los procesos organizativos, siempre que las acciones de mejora, diseñadas por los equipos, sean asumidas e integradas en la planificación del centro, departamento o servicio correspondiente. La Cátedra de Calidad ha trabajado con la idea de que las tres GUÍAS (Guía para la interpretación del modelo EFQM en el contexto de la **gestión de los centros universitarios**; Guía para la interpretación del modelo EFQM en el contexto de la **actividad docente** del profesorado; Guía para el **trabajo en equipo**) están relacionadas entre sí y deberían reforzarse mutuamente.
- Orientación de los equipos de mejora al desarrollo de las competencias de las personas. Para un equipo excelente, no es suficiente la mejora de los procesos organizativos. El equipo puede y debe promover, activa y sistemáticamente, el desarrollo de las competencias de las personas. Este es el objetivo de los ciclos IDEA y CNCS. El ciclo IDEA ofrece una técnica para el autoconocimiento de las personas y la adquisición de nuevas competencias para el trabajo en equipo. El ciclo CNCS ofrece una técnica para construir en el equipo la complementariedad de las funciones individuales y potenciar la sinergia del equipo.
- Orientación de los equipos de mejora a la creatividad, lo que implica: i) aprender a manejar en el equipo las emociones negativas, que alimentan la desconfianza mutua entre las personas del equipo y bloquean la creatividad del equipo; ii) desarrollar la inteligencia emocional, es decir, la capacidad de recoger y de elaborar toda la información que transmitimos y recibimos en los equipos a través de la comunicación emocional. El ciclo SENTIR ofrece una técnica sencilla para desarrollar en las personas esta inteligencia emocional.

3) Para favorecer el crecimiento de las personas, es importante que el ejercicio del liderazgo sea asumido por el equipo. Un equipo excelente funciona de una manera muy diferente a como funcionan los grupos de trabajo. En el apartado 1 de la presente “Guía”, se concretan las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo. El grupo de trabajo se construye en torno a una persona que tiene un fuerte liderazgo personal, que reúne en su persona tres tipos de poder: poder institucional, poder de experto y poder de referencia o de

modelo en el trabajo. El equipo de trabajo², en cambio, se construye en la cooperación entre personas diferentes, que consiguen un alto grado de desarrollo de competencias personales y una complementariedad que refuerza la sinergia del equipo.

4) En los equipos directivos y en los equipos de mejora, hay una figura importante: la persona facilitadora, cuyas funciones y técnicas se describen en el apartado 8. El/la facilitador/a es una persona experta en técnicas de formación de equipos y en las primeras 10 sesiones del equipo, que corresponden a la fase normativa del equipo, transmite al equipo, con una formación basada en la acción, las técnicas básicas que se deben dominar para trabajar en cualquier equipo, ya se trate de equipo directivo o de equipo de mejora. El objetivo fundamental de la persona facilitadora es ayudar a las personas individuales y al equipo a crecer, de tal forma que consiga, en el menor tiempo posible, que el equipo funcione de manera autónoma.

5) Finalmente, en los equipos de mejora, pero no en los equipos directivos, haremos referencia a otra figura: la de la persona “promotora”. Se verá la importancia que tiene esta figura para la integración de la actividad del equipo en la planificación de los procesos del centro, departamento o servicio. En los equipos directivos, la persona promotora es, por oficio, el/la Decano/a o Director/a. En técnicas y en metodología, no existe ninguna diferencia entre equipos directivos y equipos de mejora. La diferencia está en la tarea. Los equipos directivos tienen como tarea **tomar decisiones** sobre la planificación estratégica y la elaboración del mapa de procesos, mientras que los equipos de mejora despliegan dichos procesos en acciones. Lógicamente, la actividad de los equipos de mejora está ligada a la actividad de los equipos directivos. Es más, los equipos de mejora no tendrían mucho sentido, si no funcionaran, al mismo tiempo, los equipos directivos.

Esta “Guía para el trabajo en equipo” está estructurada en cuatro partes:

- ◆ En la primera parte, se describen las diferencias entre “grupo de trabajo” y “equipo de trabajo” y se definen las competencias personales necesarias para el trabajo en equipo.
- ◆ En la segunda parte, se describen las competencias imprescindibles para que el trabajo de equipo sea eficaz, en el sentido de que el equipo logre los objetivos para los que fue creado.
- ◆ En la tercera parte, se describen las competencias necesarias para que el equipo sea eficiente y pueda ser considerado como un equipo excelente o de alto rendimiento.

² En nuestro caso, el equipo de trabajo es un término genérico que incluye cuatro diferentes tipos de equipos: EQUIPOS DIRECTIVOS, EQUIPOS DE MEJORA, EQUIPOS DE PROYECTO y EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN. Actualmente, la mayoría de los equipos de proyecto y de investigación no funcionan como equipos, sino como grupos de trabajo. En esta GUÍA, con el término “equipos de trabajo”, nos referimos a los equipos directivos y a los equipos de mejora. En la “Guía para la interpretación del modelo EFQM en el contexto de la **actividad docente** del profesorado”, se utiliza el término “equipo de proyecto” para significar la relación de colaboración entre alumnos/as y profesores/as en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Allí, el término “equipo de proyecto” debe ser tomado en el sentido estricto de “equipo de mejora”, que trata de mejorar el proceso clave de Enseñanza -Aprendizaje.

- ◆ En la cuarta parte, se describen las funciones de la persona facilitadora, la técnica que utiliza en la facilitación del equipo y los pasos que debe dar en la formación del equipo.

Primera parte: El trabajo en equipo requiere la adquisición de competencias específicas.

En los equipos de trabajo no se aprenden teorías sobre el funcionamiento de los grupos. Se aprende a “hacer” y a “ser.” Se adquieren técnicas para “hacer” y valores y destrezas para “comportarse” en las relaciones de trabajo con otras personas. La unión de técnicas para “hacer” y de valores y destrezas para “comportarse” es lo que entendemos por “competencia”.

1. Competencias que se pueden desarrollar en los equipos de trabajo.

“Trabajar en equipo” es una de las competencias transversales más frecuentemente citadas en los documentos que tratan de la calidad en la gestión de los centros y en la actividad docente del profesorado. Efectivamente, no se puede avanzar mucho en la mejora de la calidad en la gestión de los centros o en la mejora de la actividad docente, si las personas implicadas en esos procesos no tienen la competencia para trabajar en equipo.

Se suele hablar de la competencia para el trabajo en equipo. En realidad, esta competencia es una suma de competencias. Algunas de estas competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el sentido de que logra los objetivos propuestos. Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de sus miembros.

1.1. Grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Hay trabajos que se realizan **en grupo**, pero que no pueden ser considerados como trabajos realizados **en equipo**. Es éste un tema que merece nuestra reflexión.

Un equipo se construye a través de unos procesos, que permiten a sus miembros adquirir una serie de competencias (un saber hacer y un saber comportarse). Estas competencias están resumidas en los cuatro ciclos que presentamos a continuación: ciclo PDCA, ciclo IDEA, ciclo CNCS y ciclo SENTIR. Condición previa para la adquisición de dichas competencias es que los miembros del equipo vayan asumiendo, gradualmente, la responsabilidad de cuanto acontece en el equipo. Por eso mismo, los equipos de trabajo tienen un liderazgo compartido.

El grupo de trabajo, en cambio, está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el grupo y distribuye las tareas entre los miembros del grupo. Normalmente, los miembros del grupo de trabajo reconocen a la persona líder un poder institucional, un poder de experto y un poder de modelo o de referencia en el trabajo que realiza el grupo. Los miembros del grupo de trabajo tienen una relación de dependencia con relación a la persona líder. La mayor parte de los “equipos de proyecto” se acercan más a lo que se entiende por grupo de trabajo que lo que, en esta GUÍA, se entiende por equipo de trabajo. Porque es la persona líder la que mejor conoce el trabajo que se debe realizar y es quien asigna a cada uno de los miembros del equipo el trabajo individual que debe realizar. La potencia del grupo, es decir, su capacidad para alcanzar los objetivos propuestos, es igual a la potencia que tiene la persona más capacitada del grupo, que, en este caso, es la persona líder. La eficacia de estos grupos depende de la tarea asignada al grupo y de la capacidad que tenga la persona que ejerce el liderazgo para recoger las aportaciones de los miembros del grupo y realizar una buena

síntesis de estas aportaciones. Cuanto más simple sea la tarea, tanto más eficaz será un grupo de trabajo con un liderazgo fuerte y centralizado en una persona. A medida que aumenta la complejidad de la tarea, se hace más necesario un liderazgo compartido y una metodología que permita a los miembros del grupo participar activamente en la búsqueda de soluciones creativas. Lo cual significa pasar de una dinámica de grupo a una dinámica de equipo.

Hay circunstancias que aconsejan trabajar con el esquema de un grupo dirigido por una persona, dotada de un fuerte liderazgo, de un conocimiento profundo de la tarea a realizar y de una buena capacidad organizativa. La persona líder es la que posee, en alto grado, las competencias de creatividad, de coordinación y de implementación. Los miembros del equipo se convierten en auxiliares de la persona líder. Algunas de las circunstancias que aconsejan seguir este modelo de trabajo en grupo son las siguientes:

- ◆ Una tarea, relativamente simple y de carácter aditivo, que pide a los miembros del grupo el aporte de determinadas informaciones, las cuales serán, después, analizadas y sintetizadas por la persona líder del grupo. Un ejemplo clásico de esta forma de trabajar es la preparación de informes. Los miembros del grupo hacen sus aportaciones. La persona líder es quien recopila, analiza y sintetiza las aportaciones de los miembros del grupo.
- ◆ La ausencia de un proyecto de cambio en la organización: no se percibe en la organización ningún intento de aproximación hacia una cultura de calidad. En ese caso, es difícil trabajar en equipo, porque no se puede transferir a la organización el aprendizaje de los equipos. Se mantiene un gran desfase entre la cultura del equipo y la cultura de la organización.
- ◆ Las personas que forman parte de la organización no están dispuestas a renunciar a sus intereses individuales inmediatos para lograr objetivos colectivos superiores, que, a medio plazo, beneficiarán a todos los miembros de la organización. Este es un aspecto a tener muy en cuenta en los “grupos de investigación”.
- ◆ Las personas no están convencidas de los beneficios que comporta el hecho de trabajar en equipo.
- ◆ No se dispone de personas preparadas para entrenar y formar equipos de alto rendimiento.
- ◆ La cultura de la organización favorece el individualismo y la jerarquía en las relaciones entre las personas.

Tenemos que reconocer que ciertos contextos organizativos y determinados estilos en el ejercicio del liderazgo hacen difícil el trabajo en equipo. Es mejor reconocerlo de antemano y no empeñarnos, en todos los casos, en hacer funcionar a los grupos como equipos de trabajo. Si los miembros del equipo no quieren funcionar como equipo, es imposible que el equipo sea eficaz.

Sin embargo, debemos ser conscientes, igualmente, de que los criterios con los que se mide la eficacia en los grupos y en los equipos de trabajo son diferentes:

- ◆ En los grupos de trabajo, la eficacia se mide, exclusivamente, por la calidad del trabajo realizado.
- ◆ En los equipos de trabajo, los criterios de eficacia son más amplios:

- Por una parte, está el criterio de la calidad del trabajo. El éxito de un equipo de trabajo se mide, en primer lugar, por la calidad del trabajo realizado.
- En segundo lugar, está el criterio de la mejora de los miembros del equipo en el ejercicio profesional. Al término de su experiencia, los miembros del equipo deben ser conscientes de que, gracias al trabajo en equipo, han adquirido nuevas competencias personales que mejoran su rendimiento profesional.
- En tercer lugar, está el criterio de la transferencia de los aprendizajes realizados en el equipo a la organización. En especial, los equipos directivos y los equipos de mejora constituyen instrumentos muy útiles para favorecer el aprendizaje de las organizaciones.

1.2. *Competencias imprescindibles para el trabajo en equipo.*

Siempre que las circunstancias de la organización y de las personas lo permitan, es mejor, tanto para la organización como para las personas, formar **equipos de trabajo**. Pero no lo olvidemos, trabajar en equipo significa ir adquiriendo las competencias que se definen en los ciclos PDCA, IDEA, CNCS y SENTIR. Si queremos hacer un trabajo sistemático, debemos decidir qué competencias queremos y podemos desarrollar en cada uno de los equipos. Esta es una decisión importante que debe tomar la persona facilitadora, juntamente con el equipo. Hay un mínimo de tres competencias que se deben asegurar en cualquier equipo para que éste sea medianamente eficaz. Estas tres competencias son las que están presentes en todos los manuales de nuestro entorno sobre el trabajo en equipo:

- ◆ Saber trabajar siguiendo una metodología científica que está formulada en el ciclo PDCA.
- ◆ Saber comunicarse con un mínimo de libertad personal y de respeto a las diferencias en ideas y en intereses y de capacidad de integración de las diferencias.
- ◆ Saber valorar las aportaciones y el esfuerzo de los miembros del equipo.

1) **Ser capaz de aplicar el ciclo PDCA: Ciclo de la Calidad.**

- Planificar: Identificar el problema, identificar las causas y planificar la solución adecuada.
- Realizar lo que se ha planificado.
- Comprobar los resultados.
- Mejorar la planificación a partir de los resultados.

2) **Ser capaz de construir con los demás miembros del equipo un sistema de comunicación basado en la libertad y en el respeto mutuo:**

- Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
- Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
- Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.

3) **Ser capaz de reconocer el trabajo de los demás miembros del equipo.**

- Ser capaz de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás miembros del equipo.
- Ser capaz de darse cuenta del esfuerzo que realizan otros miembros del equipo.
- Ser capaz de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan.

1.3. Competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en equipo.

La excelencia en el trabajo en equipo no es el resultado de la aplicación, más o menos sistemática, de una metodología científica. Por supuesto, es necesario aplicar esa metodología, pero sin olvidar que la excelencia, en cualquier tipo de actividad, exige, también, una toma de decisiones. El equipo tiene que querer implicarse personalmente para construir un equipo excelente.

El facilitador de un equipo directivo o de un equipo de mejora tiene que saber en qué organización está situado el equipo y cuál es el grado de desarrollo personal de los miembros del equipo.

Ya lo hemos dicho antes, la cultura de la organización condiciona el funcionamiento de los equipos. Una cultura burocrática y poco participativa, orientada al mantenimiento de intereses corporativistas, dificulta el desarrollo de equipos excelentes. Mientras que una cultura innovadora y participativa, orientada hacia la creación de un conocimiento que se pone al servicio de los clientes, funciona, solamente, con la aportación de equipos excelentes.

Con el término “desarrollo personal” de los miembros del equipo se quiere expresar el grado de “reflexividad”, es decir, de conocimiento de sí mismas, y la capacidad negociadora que tienen las personas del equipo.

4) Ser capaz de aplicar el ciclo IDEA: Ciclo de la Innovación.

- Idear: Pensar en la competencia que me gustaría desarrollar en el equipo.
- Diseñar: Organizar mentalmente los pasos que tengo que dar para desarrollar dicha competencia en el equipo.
- Experimentar: Poner en práctica dicha competencia en el momento adecuado.
- Aprender: Mejorar el ejercicio de dicha competencia, negociando con el equipo.

5) Ser capaz de aplicar el ciclo CNCS: Ciclo de la sinergia.

- Conocerse mutuamente: Conocer las competencias que desarrollan las diferentes personas del equipo.
- Negociar funciones: Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.
- Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.
- Potenciar sinergias: Aumentar la eficiencia del equipo.

6) Ser capaz de aplicar el ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:

- Sentir: Centrar la atención en las emociones.
- Empatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que nos envían los demás miembros del equipo.
- Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo: Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.
- Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva explicación de lo que está pasando en el equipo.

El camino hacia la excelencia de los equipos de trabajo se apoya en tres pilares: i) el progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas y su progresivo avance hacia la negociación de la función que asume cada persona en el equipo; ii) el desarrollo de la sinergia, a través de una mayor conciencia de complementariedad; iii) el desarrollo de la inteligencia emocional para favorecer la creatividad del equipo.

El objetivo de esta Guía para el trabajo en equipo es fomentar el trabajo en equipo. La Cátedra de Calidad, al publicar esta Guía, quiere fomentar el trabajo en equipo. Pero quiere, también, insistir sobre la necesidad de que el **equipo decida** cómo quiere trabajar en el equipo. Es importante saber aplicar el ciclo PDCA, pero también es importante saber aplicar los ciclos IDEA y CNCS para desarrollar las competencias de los miembros del equipo y, más importante todavía, saber aplicar el ciclo SENTIR para desarrollar la creatividad del equipo. Los 4 ciclos forman una unidad y conviene trabajar los 4 ciclos. Pero, insistimos, el equipo tiene que decidir si quiere y puede comprometerse a trabajar los 4 ciclos.

2. Ser capaz de aplicar el ciclo PDCA: Ciclo de la Calidad.

- ◆ Planificar: Identificar el problema, identificar las causas y planificar la solución adecuada.
- ◆ Realizar lo que se ha planificado.
- ◆ Comprobar los resultados.
- ◆ Mejorar la planificación a partir de los resultados obtenidos.

2.1. Introducción.

Este ciclo es la base del modelo elaborado por Scholtes [1], Robert Winter [2], Euskalit [3] e Intxausti [4] para el trabajo en equipo. Es un modelo que se aplica, preferentemente, cuando se quiere mejorar un proceso o un subproceso, que forma parte de un mapa de procesos de un centro, departamento o servicio. Los equipos de mejora tienen sentido cuando, previamente, se ha elaborado un plan estratégico del centro, departamento o servicio y se ha diseñado un mapa de procesos. El objetivo de los equipos de mejora es preparar un listado de acciones que permitan mejorar un proceso, poner en práctica, con la colaboración del equipo directivo, las acciones de mejora, comprobar los resultados y volver a planificar las acciones de mejora. Un equipo de mejora puede durar desde varios meses hasta varios años.

Los equipos directivos son los que promueven la elaboración del plan estratégico, diseñan el mapa de procesos y crean equipos de mejora para el despliegue de los procesos en acciones que permitan la mejora continua de los procesos. Los miembros del equipo directivo son los promotores de los equipos de mejora.

En la medida en que los miembros del equipo son dueños del proceso, hay una implicación personal en los fallos del proceso. Esto es cierto tanto para los equipos de mejora como para los equipos directivos, aunque esta implicación es mayor en los equipos directivos. Por esta razón, toda persona, interna a la organización, que trata de mejorar un proceso importante de la misma, se siente interpelada cada vez que identifica problemas de funcionamiento en el proceso. De ahí que sea tan importante para los equipos directivos y para los equipos de mejora **saber implicarse** personalmente en un proceso y, a la vez, **saber distanciarse** del mismo para analizar los fallos que encontramos en el desarrollo del proceso. Aquí radica una de las mayores dificultades para trabajar en equipo, especialmente en los equipos directivos. En teoría, todos sabemos que en el desarrollo de un proceso intervienen muchas personas y que no debemos buscar culpables, pero el hecho es que, al identificar los problemas o fallos que se dan en el desarrollo de los procesos, todos, en mayor o menor grado, nos sentimos aludidos.

2.2. Identificar el problema.

Significa diferenciar en el despliegue de los procesos: i) acciones que conducen a buenos resultados; ii) acciones que se deben eliminar o mejorar; iii) acciones que faltan y deben ser introducidas. Todavía no entramos en la búsqueda de las causas. Es importante no mezclar la identificación del problema con la identificación de las causas del problema. En el análisis de las causas, es más fácil que descubramos nuestra implicación en los fallos

del proceso. Cada vez que nos sentimos implicados en un problema que afecta al proceso, aparecen las reacciones emocionales de autodefensa. Estos procesos emocionales perturban el funcionamiento de los procesos mentales y dificulta la labor del equipo.

Primero, debemos analizar la situación. Emitir un diagnóstico. Describir qué funciona bien y qué funciona mal. Siempre es bueno basarse en datos, previamente recogidos. Pero el equipo puede hacer un análisis de la situación utilizando las siguientes herramientas (³): *tormenta de ideas*, *diagrama de afinidad*, *diagrama de flujo* y *selección ponderada*.

- ◆ *La tormenta de ideas* nos permite recoger la percepción subjetiva de todos los miembros del equipo. Se puede hacer verbalmente, apuntando las frases en una pizarra o en una hoja de papel. Pero es mejor hacerlo por escrito, utilizando las hojitas adhesivas, porque esto permite agrupar las frases.
- ◆ *El diagrama de afinidad* nos permite agrupar las ideas producidas por todos los miembros del equipo y pasar de las ideas individuales a ideas construidas a partir de las aportaciones de varios miembros del equipo. Cada una de las columnas recoge ideas de diferentes miembros del equipo. Al colocar en la cabecera de cada columna la idea que resume las aportaciones de los diferentes miembros del equipo, abandonamos las ideas individuales y comenzamos a pensar con las ideas construidas entre todos los miembros del equipo. Finalmente, podremos construir un diagrama que relaciona todas las ideas construidas por el equipo y establecer una relación entre todas ellas.
- ◆ *El diagrama de flujo* nos permite describir la secuencia de las acciones incluidas en un proceso y preguntarnos después de cada acción “¿Hay algún problema en esta acción?” Si la respuesta es “no”, pasamos a la siguiente acción. Si la respuesta es sí, habremos identificado un problema, que tendrá que ser analizado más tarde.
- ◆ La técnica de la *selección ponderada* sirve para priorizar los problemas hallados. Tanto con el diagrama de afinidad como con el diagrama de flujo, habremos identificado varios problemas. No se pueden analizar, a la vez, todos los problemas. Es necesario establecer prioridades.

2.3. Identificar las causas.

Una vez identificados y priorizados los problemas, tenemos que comenzar a buscar las causas de cada uno de los problemas, comenzando por el problema que el equipo considera prioritario. Para ello, podemos utilizar el diagrama de causa-efecto. Un diagrama para cada problema. Tenemos que hacer tantos diagramas causa-efecto como problemas hayamos identificado.

Es posible que una causa sea el origen de varios problemas, pero normalmente, encontraremos diversas causas en el origen de un problema. Antes de iniciar la búsqueda de soluciones, conviene analizar la relación que existe entre las diferentes causas e introducir

³ En el libro “Equipos de mejora y herramientas” de Euskalit [3], se puede encontrar una descripción detallada de la mayor parte de las herramientas utilizadas en los equipos de mejora. El personal de la UPV/EHU puede acceder a este libro con una clave que se puede obtener en la Cátedra de Calidad. Por esta razón, omitiremos en esta Guía la descripción de las herramientas.

una relación de prioridad entre las diferentes causas. Para ello, podemos utilizar las herramientas de selección.

2.4. Planificar las soluciones.

Planificaremos la solución, comenzando por el problema considerado como prioritario más asequible. Con frecuencia, nos encontraremos con problemas muy importantes, cuya solución no está en nuestras manos, al menos a corto plazo. Por ejemplo, cuando identificamos como causa de un problema de desmotivación del alumnado la falta de recursos humanos y materiales (excesivo número de alumnos o mala disposición de las mesas en el aula), no podemos quedarnos tranquilos diciendo que la solución no está en nuestras manos. Tendremos que aportar, primero, las soluciones que estén en nuestras manos, dejando para más tarde aquellas soluciones que dependen de otras instancias⁴.

Cuestión importante, y harto olvidada en la práctica de muchos equipos de mejora, es la que se refiere a la presentación de los listados de acciones. No se deberá presentar nunca un listado de acciones de mejora sin añadir una columna de criterios de evaluación para cada una de las acciones y otra columna en la que se indica el plazo de tiempo recomendado para realizar la evaluación.

2.5. Realizar lo que se ha planificado.

Aquí nos encontramos con el problema central de los equipos de mejora, tanto en las empresas como en la universidad: el problema de la relación entre los equipos de mejora y sus promotores.

- ◆ Los miembros del equipo directivo son los promotores de los equipos de mejora. Tienen que ser conscientes de que, al promover un equipo de mejora, crean una serie de expectativas en personas que van a dedicar su tiempo y sus conocimientos a la búsqueda de soluciones. **Si no hay voluntad o no hay capacidad para intentar la puesta en práctica de dichas soluciones, no se debe promover un equipo de mejora.** Antes de dar un encargo a un equipo de mejora, el promotor tiene que planificar los costes, financieros y personales, de la puesta en práctica de las posibles soluciones que vaya a aportar el equipo. En las “buenas prácticas” de los equipos de mejora, hay una que es esencial: el pacto entre el promotor y el equipo de mejora, en el que el promotor declara los márgenes de libertad que tiene para comprometerse con el equipo en la puesta en práctica de las soluciones que vayan a aportar. Nos referimos a márgenes de autonomía que tiene el promotor en la organización para aportar recursos financieros, de personal y de infraestructuras, necesarios para la puesta en práctica de las posibles soluciones

⁴ Las soluciones que no pueden ser implementadas por el equipo, porque dependen de instancias superiores, pueden ser sugeridas al promotor. Sin embargo, esta práctica, que ha sido frecuente en los equipos de mejora, podría estar revelando dos problemas: i) que el pacto entre equipo y promotor no ha sido bien explicitado: en el pacto, el promotor debe fijar de antemano los recursos de que dispone y el equipo debe aceptar los límites que le impone el promotor en la búsqueda de soluciones; ii) que el equipo descuide las soluciones que se pueden implementar y se centre en soluciones que, en determinadas circunstancias, no es posible poner en práctica. Esta es una de las “huidas” clásicas de la realidad en los equipos de mejora. Al centrarnos en “soluciones imposibles” -que, normalmente, implican más a los directivos de la organización-, descuidamos las soluciones posibles -que, normalmente, exigen mayor implicación a los “trabajadores de base”.

que vaya a aportar el equipo de mejora. En la historia de nuestra universidad, éste ha sido el problema fundamental de los equipos de mejora. Se pusieron en marcha los equipos de mejora antes de haber creado las condiciones organizativas que permitieran asumir los costes financieros y de personal que suponen siempre las propuestas de mejora. La consecuencia ha sido que se ha quemado a mucha gente. **No debemos olvidar nunca que el reconocimiento más importante para un equipo de mejora es que sus propuestas de mejora sean llevadas a la práctica.**

- ◆ El equipo de mejora se compromete a buscar soluciones a los problemas dentro de los márgenes de autonomía que tiene el promotor. Plantear soluciones poco realistas, en el sentido de no tomar en consideración las condiciones políticas, económicas y sociales de la organización, conduce a decepciones y frustraciones que queman a las personas de buena voluntad. Las organizaciones tienen una historia y una cultura difícil de cambiar. Por eso, hace falta paciencia, pero sin caer en el derrotismo. Por fortuna, las organizaciones son cada vez más abiertas y más sensibles a las demandas del entorno social y económico. En este momento, en la mayoría de las organizaciones, estamos en una coyuntura favorable al cambio cultural.
- ◆ Los equipos de mejora funcionan cuando la organización, en su conjunto, acepta el proceso de cambio y cuando el promotor y el equipo de mejora se comprometen a ser leales y transparentes: el promotor marca con claridad el margen de autonomía que tiene y el equipo acepta las condiciones de trabajo propuestas por el promotor. Sin este pacto de lealtad y de transparencia, los equipos de mejora mueren dejando en sus miembros un poso de decepción y de resentimiento.

2.6. *Comprobar los resultados.*

Si el equipo de mejora, con la colaboración del equipo directivo, ha conseguido poner en práctica las soluciones planificadas, tendrá la oportunidad de comprobar los resultados obtenidos con la introducción de las acciones correctoras. En esta fase, la tarea del equipo comienza con la revisión de los criterios de evaluación que presentó al promotor cuando entregó el listado de soluciones planificadas. La puesta en práctica de las soluciones puede exigir desde un mes hasta un año, como mínimo. Es mucho tiempo. En este tiempo, han podido cambiar las condiciones de la organización, como también algunos miembros del equipo. Sobre todo, cambian los conocimientos que tienen los miembros del equipo sobre el proceso que están mejorando. Por eso, el equipo de mejora, que nunca ha dejado de tener sus reuniones de trabajo, inicia ahora una fase nueva, en la que conviene revisar los criterios de evaluación.

Revisados los criterios de evaluación, el equipo tiene que seleccionar los instrumentos más adecuados para recoger los datos de percepción y de los indicadores de rendimiento en relación con los grupos de interés, a los que afecta el proceso que han trabajado (ver los criterios “Resultados” de la Guía de Gestión y de la Guía de Docencia). Ciertamente, el centro, departamento o servicio, donde está situado el equipo de mejora, habrá recogido los datos pertinentes al proceso mejorado. El equipo de mejora puede utilizar los datos generales. Pero, con frecuencia, el equipo de mejora constatará que ni los criterios utilizados en el centro, ni los instrumentos de medida son los más adecuados. En

ese caso, el equipo de mejora tiene que colaborar con el equipo directivo en la mejora tanto de los criterios de evaluación como de los instrumentos de medida de las percepciones y de los indicadores de rendimiento.

2.7. Mejorar la planificación a partir de los resultados obtenidos.

El equipo de mejora termina aquí su misión y su compromiso con el promotor. Ahora le corresponde tomar una decisión: continuar o disolverse. Si el promotor está dispuesto a renovar el pacto de colaboración con el equipo de mejora, éste puede continuar, con los mismos miembros o cambiando algunos miembros, siempre que el promotor vuelva a formular un nuevo encargo.

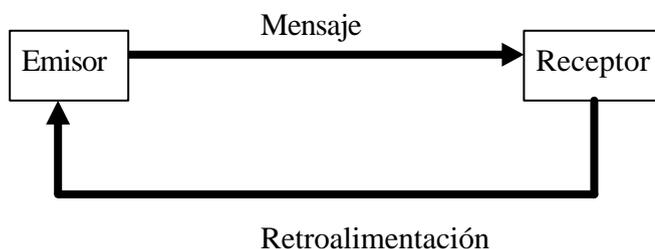
3. Ser capaz de construir con los demás miembros del equipo un sistema de comunicación basado en la libertad y en el respeto mutuo:

- ◆ Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
- ◆ Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
- ◆ Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.

3.1. Introducción.

En todos los *manuales para el trabajo en equipo* se pueden encontrar muchas explicaciones y orientaciones para mejorar la comunicación en los equipos de trabajo. Aquí nos vamos a limitar a unas reflexiones básicas (⁵).

- ◆ La comunicación es un comportamiento relacional:
 - Se expresa algo que tiene que ver con la tarea que desarrolla el equipo: mensaje verbal.
 - Se expresa una valoración de la persona a la que nos dirigimos: mensaje verbal, a veces, y corporal, más frecuentemente.
 - Se expresa la satisfacción o insatisfacción que nos produce la colaboración con la persona a la que nos dirigimos: mensaje corporal, casi siempre.
- ◆ La dificultad de la comunicación radica en que el emisor tiene una consciencia más clara del contenido del mensaje verbal y piensa que transmite lo que dice con las palabras, mientras que el receptor percibe ambos mensajes, el verbal y el corporal. Es más, en muchos casos, el mensaje corporal es mejor interpretado por el receptor que por el emisor. La percepción que tienen el emisor y el receptor sobre el contenido del mensaje es diferente. De ahí que el significado de la comunicación tenga que ser negociado entre el emisor y el receptor. Si no hay una continua reelaboración de los mensajes y construcción compartida de los significados de los mensajes, la comunicación conduce a un conflicto de relación entre el emisor y el receptor. Este conflicto afecta directamente a la capacidad de trabajar juntos.



⁵ En el libro “Equipos de mejora y herramientas” de Euskalit [3], se puede encontrar una descripción más amplia de las reglas que regulan la comunicación en los equipos.

- ◆ Para interpretar correctamente el significado del mensaje hay que conocer el significado de la retroalimentación, porque la retroalimentación nos dice cómo ha sido entendido el mensaje.
- ◆ Existen técnicas para mejorar la retroalimentación:
 - La clarificación: el receptor pide al emisor aclaraciones sobre el significado del mensaje.
 - La confirmación: el receptor repite lo que ha entendido del mensaje y el emisor confirma que ha percibido bien el significado del mensaje.
- ◆ Criterios para hacer que la retroalimentación sea más útil y eficiente:
 - La retroalimentación es más descriptiva que valorativa.
 - La retroalimentación es mejor cuando se refiere a una conducta específica.
 - Al dar la retroalimentación, se debe tener en cuenta el estado de ánimo del que recibe la retroalimentación.
 - Al dar la retroalimentación, se deben evitar las reacciones emotivas descontroladas.
 - La retroalimentación debe referirse a comportamientos que pueden ser modificados.
 - La retroalimentación debe ser solicitada y no impuesta.
 - La retroalimentación es mucho *más* eficaz si se da algún tiempo después de haber recibido el mensaje.
 - Debe ser comprobado, para que quede asegurada una buena comunicación.

3.2. *Libertad de expresión: Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.*

La libertad de expresión no es solamente una variable psicológica, que depende de la estructura psicológica del individuo. Es, también, una norma del equipo, que depende de cómo se ha distribuido el poder en el equipo. En algunos equipos, se valora positivamente la aportación de nuevas ideas por parte de todos los miembros del equipo, mientras que, en otros, se permite aportar ideas nuevas a determinadas personas del equipo. El hecho de que algunas personas estén en silencio, mientras otras personas hablan con una gran libertad, está indicando un problema de asimetría en la distribución del poder en el equipo. He aquí algunos de los indicadores de la asimetría en la distribución del poder en el equipo:

- ◆ La frecuencia de las intervenciones: Unas personas del equipo intervienen muchas veces, mientras otras personas permanecen en silencio.
- ◆ Las referencias a lo que ha dicho una persona en el equipo: Algunas intervenciones pasan desapercibidas, mientras otras son objeto de referencia por parte de otros miembros.
- ◆ El tono aprobatorio o desaprobatorio de las referencias. Las referencias aprobatorias refuerzan la influencia de las personas en el equipo, mientras que las referencias desaprobatorias debilitan el poder de las personas en el equipo.
- ◆ La mirada: ¿A quién miran las personas cuando están hablando en el equipo?
- ◆ Las preguntas: ¿A quién se pide la opinión o la información en el equipo?

La falta de libertad de expresión reduce la eficiencia del equipo. En los casos más extremos, el equipo llega a pensar y a hablar con las opiniones de dos o tres líderes. Esta

situación, además de reducir la potencia⁶ del equipo, desemboca en la división del equipo en subgrupos.

3.3. *Respeto a las personas: Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.*

Existen muchas formas para bloquear las aportaciones de las personas en el equipo. He aquí algunas de ellas:

- ◆ Oponemos un *silencio mortal* a toda propuesta que haga una persona determinada del equipo.
- ◆ Cuando alguien hace una propuesta que no nos gusta, *cambiamos de tema*.
- ◆ *Tratamos con desdén* las ideas de los demás, diciendo, por ejemplo: “No hablará en serio, ¿verdad?” o “es absolutamente irrealizable”.
- ◆ *Ponemos en ridículo* las ideas que surgen, o empleamos un humor cáustico o cínico que desarma al más audaz o le obliga a contestar con violencia.
- ◆ Si se trata de una idea verdaderamente nueva, insistimos en que *jamás ha sido puesta a prueba*, y que si fuera válida ya se habría descubierto antes.
- ◆ Hacemos observar que la idea presentada no concuerda con *la política* de la institución, los objetivos del equipo, etc.
- ◆ Hablamos del *coste de la idea*, con lo que los resultados previstos aparecerán como inalcanzables.
- ◆ Tomamos aire de *expertos* y pretendemos que la nueva propuesta no es ninguna novedad. “Eso ya lo han ensayado otros con anterioridad”. Esta táctica es eficaz sobre todo cuando la idea procede de una persona nueva o débil; le hace pensar que todavía no está al día.
- ◆ Tratamos de encontrar razones para defender que la idea no puede *funcionar*, evitando sistemáticamente las razones por las cuales “podría funcionar”.
- ◆ Hacemos *contrapropuestas* sistemáticas que bloquean la idea original. Estrangulada por la nueva opción, al equipo le resultará difícil aceptar la idea original.
- ◆ *Modificamos* la propuesta a través de enmiendas, hasta el punto de que la desfiguran totalmente. El método es elegante. Concede al autor una falsa impresión de seguridad, ya que parece ayudar a que la idea tome cuerpo, efectuando algunos retoques aquí y allá. Cuando el autor se da cuenta de la maniobra, su idea ya ha naufragado.
- ◆ Sembramos la *duda* sobre la paternidad de la idea, o asociamos esta idea -aunque sea de forma remota-, a la “oveja negra” del equipo o al miembro más influyente del mismo.

⁶ El concepto de “potencia del equipo” se refiere al resultado de las variables internas del equipo (metas del equipo, composición del equipo, competencias de los miembros del equipo) y de las variables organizativas (los agentes de calidad de la organización: liderazgo, política y estrategias, personas, recursos y alianzas y procesos). El resultado define la “potencia” del equipo que determina la eficacia del equipo en el logro de sus objetivos.

- ◆ Dirigimos un *ataque personal* contra el padre de la idea, hostigándole sobre puntos totalmente insignificantes. Mientras se rehace, olvidará la idea en cuestión, y el equipo se habrá ido por la tangente.
- ◆ Intentamos sistemáticamente dejar para *más tarde* la decisión. De aplazamiento en aplazamiento, la idea se volverá mustia, y en parte gastada.
- ◆ Finalmente, como último recurso, podemos pedir que se nombre una comisión para que examine la sugerencia.

3.4. Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución, compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.

Uno de los valores que más afectan al sistema de comunicación del equipo es el valor de la integración de las diferencias. Si el equipo busca, explícitamente, la integración de las diferencias, no permitirá que la confrontación se mantenga durante mucho tiempo. El equipo permite una confrontación, siempre que ésta sea respetuosa, pero, finalmente, exige que las ideas o intereses confrontados sean integrados en una perspectiva más amplia. Aprender a integrar las diferencias es el mejor camino para lograr la cooperación.

No es bueno para el equipo establecer una norma de comunicación que impida la confrontación, porque la confrontación ayuda a clarificar las diferencias. Evitar la confrontación de ideas, de datos y de intereses favorece el pensamiento único y la asimetría en la distribución del poder en el equipo. Es bueno para el trabajo del equipo que se dé una confrontación respetuosa. Con una condición: que, después de una breve confrontación, los miembros del equipo busquen la integración de las diferencias. Para el buen funcionamiento del equipo, tan malo es evitar toda discusión como prolongar las discusiones durante mucho tiempo. El ideal es que haya breves discusiones, pero que éstas acaben buscando la integración de los diferentes puntos de vista. Para realizar esta integración de las diferencias, el equipo dispone de una herramienta, que es el “diagrama de afinidad”.

Una de las tareas más importantes del coordinador es la de cortar las discusiones que se alargan y, después de un tiempo de confrontación, plantear la integración de ideas y de intereses. En cualquier equipo, existen momentos de confrontación de ideas y de intereses. Es la competición, que no se puede eliminar sin poner en riesgo la autonomía de las personas. La ventaja de un equipo está en que hay otras personas que no entran en esa relación de competición. En especial, la persona que coordina el equipo. El equipo no puede permitir que dos o tres miembros del equipo se enzarzen en discusiones interminables que, en el mejor de los casos, hacen perder mucho tiempo. Es tarea de todos, pero, especialmente, de la persona coordinadora, sugerir la conveniencia de pasar de la confrontación a la integración de las diferencias.

“Integrar diferencias” es un aprendizaje esencial para cualquier equipo. Pero no es nada fácil si, previamente, no se aprende a diferenciar las funciones que asumen en el equipo sus diferentes miembros. Hay quienes asumen la función de generar nuevas ideas y aportar soluciones nuevas; otros prefieren observar, analizar y evaluar ideas que aportan otras personas; hay quienes prefieren aportar al equipo ideas, propuestas y soluciones externas al equipo; otras personas asumen una función pragmática y piensan en cómo llevar a la

práctica las ideas nuevas; otras personas están preocupadas en mantener la cohesión del equipo, etc... En los apartados 5 y 7, profundizaremos en este tema. De momento, diremos, solamente, que “integrar diferencias” significa percatarse de que las personas cumplimos en el equipo diferentes funciones y ser conscientes de la complementariedad de las aportaciones de las personas.

4. Ser capaz de reconocer el trabajo de los demás miembros del equipo.

4.1. Valorar las diferencias.

Una de las primeras condiciones para que los miembros del equipo desarrollen la actitud de cooperación es que reconozcan y valoren como positivas las diferencias en la forma de pensar y de actuar de las personas. El equipo de trabajo valora la heterogeneidad. Si se quiere que todos piensen y reaccionen de la misma manera, se mata la creatividad de las personas y el equipo se convierte en un grupo adiestrado para que ejecute algo que ya está preestablecido por el sistema. El equipo que busca siempre el consenso, entendido como homogeneidad de ideas y de posiciones, deja de ser un instrumento de cambio organizacional. Un equipo eficiente está formado por personas diferentes en ideas y en intereses personales, pero, al mismo tiempo, conscientes de que, al poner en común sus conocimientos y sus esfuerzos, pueden construir ideas nuevas y proyectos nuevos que integran las ideas y los proyectos individuales. En la medida en que estas ideas y estos proyectos son transferidos a la organización, el trabajo en equipo favorece el cambio organizacional.

4.2. Valorar las aportaciones de los demás miembros del equipo.

Cuando se valoran las diferencias, es mucho más fácil valorar las aportaciones de los demás miembros del equipo. Hay dos comportamientos que son difíciles de aceptar y de valorar en el equipo y, en ambos comportamientos, el problema humano es el mismo: la falta de valoración de las aportaciones de los miembros del equipo.

- ◆ La *oposición sistemática y activa* al equipo por parte de alguien que no coopera con los demás miembros del equipo. La reacción espontánea de los demás miembros del equipo suele ser la de sugerir a esa persona que está perjudicando al equipo y que debería abandonar el equipo. Esta reacción del equipo es comprensible, pero no es la más idónea. Como todos los comportamientos, también el comportamiento de la oposición sistemática es un mensaje enviado al equipo. Corresponde al equipo preguntarse por el significado del mensaje. En el apartado 6, profundizaremos este tema. Tiene que ver con el manejo de las emociones negativas en el equipo. El significado del mensaje es bastante claro: “No valoráis mis aportaciones. Estoy de sobra en el equipo”. Si se le sugiere que abandone el equipo, no se hace más que confirmar sus temores.
- ◆ La *desmotivación y la pasividad* de algunos miembros en las reuniones del equipo. Es, igualmente, un mensaje que se puede traducir de esta manera: “No he encontrado mi sitio en el equipo. No soy capaz de aportar nada”. La diferencia está en que, en el caso de la oposición sistemática, la persona atribuye al equipo la culpa de su situación, mientras que, en el caso de la desmotivación y pasividad, la persona se atribuye a sí misma la culpa de su situación.

4.3. Ser capaz de darse cuenta del esfuerzo que realizan otros miembros del equipo.

Todo equipo busca la eficiencia: el máximo resultado en el mínimo tiempo. Cuando se trata de evaluar, con criterios objetivos, la aportación que realiza cada miembro al rendimiento del equipo, el único criterio objetivo es el tiempo dedicado por cada miembro

al trabajo del equipo. No es un criterio que haga justicia al esfuerzo realizado por los miembros del equipo. En el mismo tiempo dedicado al equipo, el esfuerzo realizado por cada miembro puede ser bastante diferente. Por otra parte, una cosa es la autopercepción del esfuerzo realizado y otra cosa, bien distinta, la percepción externa de ese mismo esfuerzo. El concepto de esfuerzo es muy subjetivo. Para buscar un criterio objetivo, es conveniente controlar el tiempo que dedica cada uno al trabajo del equipo. Sin embargo, debe quedar muy claro que el tiempo individual, dedicado a las tareas del equipo, no es una medida exacta del esfuerzo subjetivo, realizado por cada individuo, como tampoco es una medida exacta del valor de las aportaciones de cada miembro al resultado final del equipo.

4.4. Ser capaz de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan.

El reconocimiento incluye ambos tipos de valoraciones: la valoración de la aportación y la valoración del esfuerzo. Ya hemos dicho que no disponemos de criterios objetivos exactos para evaluar el esfuerzo de cada individuo y sus aportaciones al equipo. Por más que intentemos ser justos en nuestras evaluaciones, no podremos abandonar el terreno de la subjetividad, tanto en la autoevaluación como en la evaluación externa. No podremos salir del terreno de la subjetividad. Sin embargo, en los equipos, la subjetividad individual está compensada por el consenso social. La “objetividad” en las evaluaciones individuales del equipo nos remite al criterio del consenso social. Es el equipo, en su conjunto, quien establece los criterios para el reconocimiento de los méritos de los miembros del equipo.

Sin embargo, el equipo acertará cuando toma en consideración las demandas subjetivas de reconocimiento por parte de las personas. Es claro que las demandas de reconocimiento varían mucho de una persona a otra. Algunas demandas nos pueden parecer exageradas e injustificadas. A pesar de todo, los miembros del equipo acertarán si atienden a todas las demandas de todos sus miembros. No es tarea específica de nadie, en particular, pero es tarea de todos. Todos los miembros son responsables del reconocimiento que se ofrece a los demás miembros del equipo. El reconocimiento mutuo es un valor que expresa la satisfacción y el sentimiento de agradecimiento que tienen los miembros del equipo.

En relación a las demandas de reconocimiento por parte de los miembros del equipo, es importante recordar que, en un equipo bien cohesionado, sus miembros buscan, sobre todo, el éxito del equipo. Para los miembros del equipo, el reconocimiento más importante es el que se refiere al trabajo realizado por el equipo. Corresponde al promotor reconocer el trabajo del equipo. El mayor reconocimiento consiste en poner en práctica las propuestas de solución aportadas por el equipo.

Tercera parte: Competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en equipo.

5. Ser capaz de aplicar el ciclo IDEA: Ciclo de la Innovación⁷.

- ◆ Idear: Pensar en la competencia que me gustaría desarrollar en el equipo.
- ◆ Diseñar: Organizar mentalmente los pasos que tengo que dar para desarrollar dicha competencia en el equipo.
- ◆ Experimentar: Poner en práctica dicha competencia en el momento adecuado.
- ◆ Aprender: Mejorar el ejercicio de dicha competencia, negociando con el equipo.

5.1. Introducción.

El desarrollo del ciclo IDEA exige, ante todo, un compromiso individual de las personas, porque el objetivo principal del ciclo IDEA es el autoconocimiento y el desarrollo de las competencias de las personas. También el equipo tiene que comprometerse con todos sus miembros a facilitar su autoconocimiento y a desarrollar sus competencias personales. La fuerza del equipo está en este compromiso mutuo. A cambio de esta mayor implicación personal de sus miembros, el equipo les ofrece la posibilidad de:

- ◆ Conocer mejor las potencialidades propias de cada persona.
- ◆ Aprender a seguir la evolución del equipo.
- ◆ Percatarse de los cambios que se dan en las necesidades del equipo a medida que se construye la cultura de la confianza mutua.
- ◆ Cambiar la forma habitual de participar en el equipo y arriesgarse a asumir nuevas funciones en el equipo.
- ◆ Darse cuenta de que el comportamiento de las personas en el equipo no depende, exclusivamente, de las características personales de sus miembros, sino, también, de las características propias del equipo, como es su composición, su evolución, su autonomía, y los objetivos que persigue.
- ◆ Aprender a negociar con el equipo el tipo de aportación más adecuado para cada situación del equipo.

Esto no es ninguna novedad. Desde siempre, el trabajo en equipo ha sido considerado como un medio para el desarrollo de las personas, además de una forma de unir las competencias y los esfuerzos de los individuos para obtener mejores resultados.

Pero hay que subrayar, una y otra vez, que el equipo no da nada a los individuos sin que, previamente, éstos hayan dado algo al equipo:

- ◆ Al que está pasivo en el equipo, éste no le aportará nada.
- ◆ Al que no quiere cambiar, el equipo no le ayudará a cambiar.
- ◆ Al que no quiera aprender, el equipo no le enseñará nada.
- ◆ Al que no quiera poner en duda sus creencias, el equipo le confirmará en las ideas con las que entró.
- ◆ Al que está convencido de que siempre tiene razón, el equipo le reforzará la idea de que está en la verdad y de que no tiene que cambiar nada, porque los que deben cambiar son los otros.

⁷ El autor del acrónimo IDEA es Juan José Goñi. Nuestro agradecimiento, desde aquí, por esta aportación y por su insistencia en que la CALIDAD no debe ahogar la CREATIVIDAD.

5.2. Idear: Pensar en la competencia que me gustaría desarrollar en el equipo.

Para que un equipo llegue a ser de alto rendimiento, sus miembros deben cumplir diversas funciones. Se puede discutir sobre el número y sobre la entidad de las funciones necesarias para que un equipo llegue a ser excelente o de alto rendimiento. En realidad, la teoría de Belbin [5] es la que nos ofrece una taxonomía de funciones con una base empírica aceptable y una técnica informática muy interesante (⁸). Belbin logró identificar las funciones del equipo a partir de la observación directa de unos 600 equipos de trabajo. De acuerdo con los resultados de este estudio, las 9 funciones necesarias para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo son las siguientes:

Función 1: Crear soluciones y resolver problemas. Generar nuevas ideas, nuevas propuestas, y resolver problemas difíciles. Las personas que asumen esta función son los/las **cerebros** del equipo.

Autopercepción de los/las cerebros:

- ◆ La generación de ideas es una de mis cualidades.
- ◆ En el trabajo en equipo, soy una persona que aporta ideas originales.
- ◆ Prefiero evitar las soluciones obvias y explorar nuevos caminos para solucionar los problemas.
- ◆ Fundamentalmente, me motivan los trabajos que me permiten poner en práctica mi imaginación.

Función 2: Explorar. Indagar e informar sobre ideas, desarrollos o recursos que se encuentran fuera del equipo de trabajo. Establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior. Actuar por intuición. Obtener información de otras personas. Las personas que asumen esta función son los/las **exploradores/as** de recursos.

Autopercepción de los/las exploradores/as de recursos:

- ◆ Me aprovecho de las nuevas oportunidades con facilidad.
- ◆ Soy una persona rápida en detectar las posibilidades de las nuevas ideas y nuevos proyectos.
- ◆ Me gusta contactar con las personas fuera de mi equipo y de mi organización.
- ◆ Fundamentalmente, me motiva un trabajo que me permita conocer a nuevas personas con ideas diferentes.

Función 3: Impulsar. Generar actividad y prosperar bajo presión. Inyectar vitalidad al equipo. Motivar al equipo en los momentos de desaliento. Las personas que asumen esta

⁸ En la terminología de Belbin asumir un “rol de equipo” significa asumir una función en el equipo. Nosotros preferimos hablar de “funciones” del equipo, en lugar de hablar de “roles de equipo”. Con ello, queremos evitar las confusiones que se dan en torno al concepto de rol. En sociología, el concepto de rol está ligado al estatus asignado a la posición que ocupa una persona en un contexto social. El rol emana directamente de la estructura de poder en el contexto social. En psicología, se ha utilizado el concepto de rol para referirse a las posturas que adopta una persona en el grupo, por ejemplo, el rol dominante, el rol sumiso, roles activos, roles pasivos... Aquí, el rol está asociado a características individuales de personalidad. Belbin se distancia tanto del concepto psicológico de rol, como del concepto sociológico de rol. Para Belbin, el rol se identifica con el hecho de ejercer en el equipo una determinada función.

función son los/las **impulsores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las impulsores/as

- ◆ Siempre estoy dispuesto/a a hablar con la gente de forma clara y directa con el fin de obtener buenos resultados.
- ◆ Puedo resultar algo autoritario/a a la hora de tomar decisiones.
- ◆ En las reuniones, presiono al equipo para asegurar que no perdemos de vista el objetivo principal.
- ◆ Me atrevo a cuestionar los puntos de vista de los demás y a defender una posición minoritaria.
- ◆ Soy capaz de asumir el liderazgo si observo que mi equipo no está progresando.

Función 4: Coordinar. Dirigir un grupo formado por personas con distintas habilidades y características personales. Las personas que asumen esta función son los/las **coordinadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las coordinadores/as:

- ◆ Tengo la cualidad de detectar lo que una persona puede aportar a un equipo de trabajo.
- ◆ Tengo la habilidad de influir sobre otras personas sin presionarlas.
- ◆ Aunque me gusta escuchar todos los puntos de vista, no vacilo a la hora de tomar una decisión.
- ◆ Suelo conseguir que las personas se pongan de acuerdo en sus prioridades y objetivos.
- ◆ Suelo conseguir que las personas aporten al equipo aquello que mejor saben hacer.

Función 5: Observar y analizar. Analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias. Sopesar pros y contras de las diferentes alternativas. Las personas que asumen esta función son los/las **evaluadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las evaluadores/as:

- ◆ En el trabajo soy una persona que aporta soluciones razonables.
- ◆ Tengo capacidad para juzgar las situaciones de forma imparcial.
- ◆ Soy capaz de encontrar argumentos para desechar ideas inadecuadas.
- ◆ Fundamentalmente, me gustan los trabajos que me permiten sopesar y analizar distintas opciones y situaciones.
- ◆ En situaciones difíciles, soy capaz de mantener la serenidad y pensar de forma autónoma y correcta.

Función 6: Cohesionar. Prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo. Mantener la armonía del equipo. Las personas que asumen esta función son los/las **cohesionadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las cohesionadores/as:

- ◆ Soy capaz de trabajar bien con cualquier tipo de personas.
- ◆ Siempre estoy dispuesto/a a apoyar una buena sugerencia si es por el interés común del equipo.
- ◆ Me esfuerzo en conocer a mis compañeros/as de trabajo.
- ◆ El trabajo me motiva mucho cuando siento que estoy creando buenas relaciones entre mis compañeros/as.

Función 7: Implementar. Llevar la teoría a la práctica. Saber determinar lo que es factible y relevante. Hacer todo lo que esté establecido que debe hacerse. Las personas que asumen esta función son los/las **implementadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las implementadores/as:

- ◆ Soy capaz de detectar si una idea o un plan sirven para resolver una situación particular.
- ◆ Me desagradan las reuniones poco organizadas y sin una dirección clara.
- ◆ Soy capaz de organizar detalladamente todo el trabajo.
- ◆ Tengo la capacidad de hacer que las cosas funcionen una vez que los planes establecidos se hayan puesto en marcha.
- ◆ Me cuesta mucho comenzar un trabajo a menos que los objetivos estén bien establecidos.

Función 8: Finalizar. Concentración y exactitud en las tareas. Ausencia de errores en los proyectos y tareas finalizadas. Urgencia y cumplimiento de los plazos establecidos. Preocupación por la precisión, los detalles, y el seguimiento exhaustivo de todas las tareas. Las personas que asumen esta función son los/las **finalizadores/as** del equipo.

Autopercepción de los/las finalizadores/as:

- ◆ Me esfuerzo todo lo que puedo en terminar cualquier tarea que haya comenzado.
- ◆ Ante cualquier proyecto que inicio, me considero una persona muy perfeccionista
- ◆ Soy muy eficiente en evitar errores y omisiones producidos por descuidos.
- ◆ Me motivan los trabajos que me permiten dedicar toda mi atención a una única tarea.
- ◆ Siempre trato de garantizar que todos los trabajos se hagan bien, incluso en sus detalles más pequeños.

Función 9: Poseer conocimientos específicos sobre el proceso que se trata de mejorar. Contar con habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la organización. Tomar decisiones basadas en un profundo conocimiento y experiencia del proceso que trabaja el equipo. Las personas que asumen esa función son los/las **especialistas** ⁽⁹⁾ del equipo.

⁹ En los equipos de la universidad, preferimos no tomar en consideración la función de especialista. Porque, en los equipos de mejora de la universidad, todos los miembros son dueños del proceso, es decir, especialistas en el proceso que tratan de mejorar. Un equipo que no dispone de uno o dos miembros con información y conocimientos suficientes sobre el proceso que el equipo trata de mejorar, no puede lograr buenos resultados. Pero, hay que tener en cuenta que el especialista puede ser contratado fuera del equipo. De hecho, en muchos grupos de mejora, se contrata al especialista como un técnico externo que no pertenece al equipo. Su misión es aportar al equipo la información técnica necesaria para que el equipo pueda trabajar eficazmente. En este sentido, la persona facilitadora puede ser considerada como “especialista” en formación de equipos que ha sido contratada por el equipo. Su misión es la de aportar al equipo unas técnicas y una metodología de trabajo.

Autopercepción de los/las especialistas:

- ◆ Mi mejor cualidad son mi experiencia y mis conocimientos técnicos.
- ◆ Participo únicamente cuando sé mucho sobre lo que estoy hablando.
- ◆ Los trabajos que me motivan son los que me permiten utilizar mis conocimientos técnicos.
- ◆ Cuando me asignan un trabajo, trato de informarme todo lo que puedo sobre ese tema.

No es difícil ver que las 8 primeras funciones, excluyendo la función de especialista, forman tres grupos de funciones. Aritzeta, Senior y Swailes [6] han estudiado la validez convergente entre el cuestionario de funciones de equipo de Belbin y el cuestionario de estilos cognitivos de Kirton. Los estilos cognitivos de Kirton varían en una dimensión que va de máxima “innovación” a máxima “adaptación”. Innovación y adaptación son los dos polos del continuo. De este estudio, se deduce que las 8 funciones de Belbin se reducen a tres grupos de funciones:

- ◆ Funciones que correlacionan positivamente con el estilo cognitivo de innovación: Crear soluciones, Explorar soluciones, Impulsar soluciones. Estas tres funciones tienen una correlación positiva con la innovación y negativa con el estilo cognitivo de adaptación. En ambos casos, las correlaciones son estadísticamente muy significativas.
- ◆ Funciones que correlacionan positivamente con el estilo cognitivo de adaptación: Cohesionar al equipo, Poner en práctica las acciones planificadas, Finalizar bien las acciones. Estas tres funciones tienen correlación positiva con el polo de adaptación y negativa con el polo de innovación. En ambos casos, las correlaciones son estadísticamente muy significativas.
- ◆ Funciones que no tienen una correlación estadísticamente significativa ni con la innovación, ni con la adaptación: Coordinar las soluciones, Analizar y evaluar soluciones. Estas dos funciones no correlacionan, de manera significativa, con los estilos cognitivos de innovación y de adaptación del cuestionario de Kirton.

De este estudio, podemos sacar importantes conclusiones sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo:

- ◆ De las 8 funciones del equipo, descritas por Belbin, 6 se refieren a estilos cognitivos, es decir, a las diferentes formas de abordar la solución de los problemas en una tarea colectiva. Las otras dos funciones tienen que ver con la coordinación del equipo: coordinación de las funciones que asumen las personas en el equipo (función de la persona coordinadora) y coordinación de las ideas y propuestas que aportan los miembros del equipo (función de la persona evaluadora).
- ◆ El trabajo en equipo es más creativo que el trabajo individual, siempre que las diferentes personas actúen con autonomía y no se imponga en el equipo un determinado estilo cognitivo. Un equipo de alto rendimiento no admite el ejercicio de un liderazgo unipersonal y autocrático.

- ◆ Los equipos son más rentables cuando se trata de realizar una tarea compleja, que exige el aporte de personas que tienen diferentes formas de abordar la solución de los problemas.
- ◆ El equipo está en permanente tensión entre las fuerzas innovadoras y las fuerzas de adaptación. Las fuerzas innovadoras introducen cambio y tensión en el equipo, mientras que las fuerzas adaptadoras introducen cohesión, pragmatismo y concreción en el equipo.
- ◆ Las funciones de evaluación y coordinación aseguran que el equipo funcione como un todo, integrando las fuerzas de innovación y las fuerzas de adaptación.
- ◆ Desde la perspectiva de un análisis del equipo, entendido como sistema dinámico y abierto, nadie sobra en el equipo, pero nadie es capaz de asegurar por sí sólo el éxito del equipo.

Cada uno de los miembros del equipo, tiene que identificar su posición en el sistema dinámico del equipo. Una vez identificada la función que ejerce en el equipo, cada uno de sus miembros tiene que llegar a decidir qué función le gustaría continuar ejerciendo en el equipo. Para ello, dispone de varios medios:

- ◆ Reflexionar sobre su experiencia personal: “¿Cuándo me siento más cómodo/a en mi equipo?”.
- ◆ Reflexionar sobre la retroalimentación que recibe del equipo: “¿Cuándo recibo mayor reconocimiento del equipo?”.
- ◆ Utilizar como ayuda técnica el programa de Belbin.

5.3. Diseñar: Organizar mentalmente los pasos necesarios para desarrollar dicha competencia en el equipo.

Una persona puede ejercer varias funciones en diferentes equipos e, incluso, en el mismo equipo, en diferentes momentos de su evolución. Depende mucho del grado de flexibilidad mental de las personas, de sus experiencias anteriores, de la composición del equipo y del grado de autonomía que tenga el equipo en su funcionamiento. Sin embargo, no es posible que una persona pueda ejercer varias funciones, al mismo tiempo y en el mismo equipo.

Tampoco se puede afirmar que todas las personas están igualmente dotadas para todas las funciones. Hay características personales que condicionan el ejercicio de una función. Pero, sí es posible que una persona aprenda a ejercer diferentes funciones en el equipo. Para ello, la persona tiene que diseñar, mentalmente o sobre el papel, la nueva función que quiere desarrollar en el equipo. En este diseño, la persona debe atenerse a tres principios:

- ◆ Principio de autonomía de la persona: Cada persona, partiendo de su experiencia anterior, de las competencias previamente desarrolladas y de los cambios que quiera introducir en su comportamiento, planifica la función que quiere ejercer en situaciones específicas del equipo.
- ◆ El principio de la integración de la persona en el equipo: A medida que evoluciona el equipo, cambian sus necesidades. Las personas tienen que desarrollar sus competencias de acuerdo con las necesidades del equipo. La persona tiene que buscar el camino hacia el cambio personal desarrollando sus

competencias personales y, al mismo tiempo, respondiendo a las necesidades cambiantes del equipo.

- ◆ Principio de negociación: Todos los miembros no pueden ejercer la misma función y al mismo tiempo. No es bueno para la marcha del equipo que algunas funciones estén muy representadas en el equipo, mientras otras funciones quedan descubiertas. Un equipo equilibrado es aquel que logra una buena distribución de funciones entre los miembros del equipo. Una misma persona puede ejercer varias funciones en el equipo, pero asegurando que todos los miembros del equipo tengan la posibilidad de asumir alguna función. De aquí nace la exigencia de una permanente negociación en el equipo.

5.4. Experimentar: Poner en práctica dicha competencia en el momento adecuado.

Se aprende a trabajar en equipo trabajando en equipo. Pero trabajando de una manera racional y sistemática. Saber cuándo y cómo intervenir en el equipo es el objetivo fundamental del aprendizaje en el trabajo en equipo. La ayuda de la persona coordinadora es esencial para dicho aprendizaje. También la retroalimentación del equipo es importante para aprender a encontrar el momento adecuado y la forma apropiada en la intervención en el equipo.

5.5. Aprender: Mejorar el ejercicio de una competencia, negociando con el equipo.

Las competencias específicas del trabajo en equipo corresponden a las 8 funciones que hemos diferenciado en un equipo de alto rendimiento. El aprendizaje de competencias se refiere, en primer lugar, a dichas competencias. Pero hay tres competencias genéricas o transversales que hemos considerado como imprescindibles para cualquier equipo de trabajo: Planificación, Comunicación y Negociación. Estas tres competencias han sido analizadas en los apartados 2, 3 y 4. Las consideramos como competencias imprescindibles para cualquier equipo de trabajo.

Evidentemente, estas tres últimas competencias adquieren mayor profundidad cuando se trata de planificar la función que quiere ejercer una persona en el equipo, dar la retroalimentación a otro miembro del equipo sobre la calidad de su aportación al equipo y negociar con el equipo la función que va a asumir cada uno de sus miembros. La planificación, comunicación y negociación no se refieren, solamente, a la metodología a utilizar en el desarrollo de la tarea, sino, también, al proceso de crecimiento de los individuos dentro de la evolución del equipo.

5.6. Técnicas para la evaluación del equipo desde la perspectiva de la distribución de las funciones entre los miembros del equipo.

La Asociación Belbin ha preparado un programa informático¹⁰ que facilita el logro de los siguientes objetivos:

¹⁰ Este programa informático está instalado en el ordenador de la Cátedra de Calidad y cualquier equipo puede tener acceso al mismo. No es posible la utilización del programa en otros ordenadores, porque es un programa protegido contra posibles copias piratas. Pero, los formularios están en Internet y es posible responder a los cuestionarios por Internet desde cualquier centro de la UPV/EHU, realizar el análisis de los datos en el ordenador de la Cátedra de Calidad y devolver los resultados por correo electrónico.

- ◆ La autopercepción de las competencias que posee actualmente una persona y de las competencias que podría desarrollar en el futuro dentro del equipo.
- ◆ La percepción de los demás miembros del equipo sobre las competencias que asume una persona en el equipo y sobre las competencias que podría asumir dentro del equipo.
- ◆ Comparación entre la autopercepción y la percepción externa sobre las competencias personales.
- ◆ La distribución actual de las funciones en el equipo.
- ◆ El grado de equilibrio del equipo en su conjunto respecto a las funciones asumidas por los miembros del equipo.
- ◆ La posible redistribución de las funciones en el equipo¹¹.

5.7. *¿Cómo se pasa de la distribución de funciones de equipo a la distribución de las actividades entre los miembros del equipo?*

Recientemente, Belbin [7] ha dado un paso más en la elaboración de su teoría de las funciones del equipo: ha establecido una relación entre funciones de equipo y actividades que realizan los miembros del equipo. Para ello, ha dado los siguientes pasos:

- ◆ Ha distinguido cuatro tipos de actividades (¹²), distinguiendo la actividad de la responsabilidad (tomar decisiones) y combinándolas con el carácter individual o compartido de la actividad y de la toma de decisiones:

	Actividad	Responsabilidad
Individual	Actividad estructurada, con instrucciones claras de cómo debe realizarse.	Tomar decisiones individuales en la ejecución individual de la actividad asignada.
Compartida	Actividad condicionada por las demandas del entorno laboral.	Tomar decisiones colectivas en torno a una mesa. Reuniones de equipo.

¹¹ Tenemos otra herramienta, muy sencilla, que nos puede ayudar en la evaluación de las funciones del equipo. A partir del cuestionario de Belbin, hemos elaborado un cuestionario más breve, el cual nos ayuda a comparar la autopercepción de las funciones que una persona asume en el equipo con la percepción externa que tienen los demás miembros del equipo.

¹² En la descripción de los tipos de actividad, Belbin ha preferido utilizar el lenguaje de los colores para evitar las confusiones que se dan en la traducción de los términos.

- ◆ Actividades de TRABAJO AZUL: Son las actividades individuales bien estructuradas. Se refieren a un trabajo que está bien programado y que debe realizarse de una manera previamente establecida, donde el trabajador no tiene que tomar decisiones importantes. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo azul son las implementadoras y finalizadoras.**
- ◆ Actividades de TRABAJO VERDE: Son las actividades que pueden variar en función de las demandas del entorno. Se consideran actividades compartidas puesto que se trata de un trabajo organizado, en buena medida, por el entorno y por los clientes, tanto internos como externos. Las decisiones que se toman son compartidas entre los clientes y los responsables de las personas. Estas actividades tienen un marcado carácter social. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo verde son las investigadoras de recursos, las cohesionadoras y las impulsoras.**
- ◆ Actividades de TRABAJO AMARILLO: Se refiere a actividades individuales, de carácter creativo, con responsabilidad individual, en las que una persona debe tomar decisiones importantes para realizar su trabajo. Son las actividades que se aproximan a las que realizan los “Trabajadores del departamento de diseño”. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo amarillo son las personas creadoras o personas “cerebro”, las personas evaluadoras y las personas impulsoras.**
- ◆ Actividades de TRABAJO ANARANJADO: Se refiere a la toma de decisiones colectivas en torno a una mesa. Es propiamente el trabajo realizado en las reuniones de equipo. Son las actividades que corresponden a los “Trabajadores de los equipos directivos”. **Las personas que mejor se adaptan al trabajo anaranjado son las personas coordinadoras y las personas evaluadoras.**

A la hora de distribuir las diferentes actividades dentro del equipo, conviene tener presente la función que ejercen los diferentes miembros del equipo:

- ◆ La coordinación del equipo debería ser asignada a una persona coordinadora.
- ◆ Proponer una valoración de las diferentes aportaciones de los miembros del equipo, después de la discusión de un tema, es una tarea muy apropiada para las personas evaluadoras.
- ◆ La redacción del acta puede ser asignada a una persona implementadora.
- ◆ El control del tiempo es muy apropiado para una persona finalizadora.
- ◆ Recoger información sobre las “buenas prácticas” en otros equipos u organizaciones es trabajo muy adecuado para los/las investigadores/as de recursos.
- ◆ Planificar el proceso de transferencia de los conocimientos adquiridos en los equipos de mejora a la organización universitaria, es un trabajo muy apropiado para las personas “cerebro” o personas creativas del equipo.

- ◆ Proponer al equipo motivos que justifican el esfuerzo que realiza el equipo de mejora para facilitar los cambios necesarios y deseados en la organización, es un trabajo muy apropiado para las personas impulsoras.
- ◆ Recoger información y allanar las dificultades que pueda encontrar el equipo en las personas de la organización, a la hora de poner en práctica las soluciones aportadas, es una tarea apropiada para las personas cohesionadoras del equipo.

	Actividad	Responsabilidad
Individual	<p>Actividad estructurada, con instrucciones claras de cómo debe realizarse.</p> <p>IMPLEMENTADORES/AS FINALIZADORES/AS</p>	<p>Tomar decisiones individuales en la ejecución individual de la actividad asignada.</p> <p>CREADORES/AS EVALUADORES/AS IMPULSORES/AS</p>
Compartida	<p>Actividad condicionada por las demandas del entorno laboral.</p> <p>INVESTIGADORES/AS DE RECURSOS, COHESIONADORES/AS IMPULSORES/AS</p>	<p>Tomar decisiones colectivas en torno a una mesa. Reuniones de equipo.</p> <p>COORDINADORES/AS EVALUADORES/AS</p>

6. Ser capaz de aplicar el ciclo CNCS: Ciclo de la sinergia.

- ◆ Conocerse mutuamente: Conocer las competencias que desarrollan las diferentes personas del equipo.
- ◆ Negociar funciones: Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.
- ◆ Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.
- ◆ Potenciar sinergias: Aumentar la eficiencia del equipo.

6.1. Introducción.

El ciclo CNCS, ciclo de la sinergia, es una profundización del ciclo IDEA, desarrollado en el apartado 5. Las líneas generales de la sinergia están establecidas en el apartado 5. Aquí vamos a subrayar la metodología que debemos utilizar para desarrollar la sinergia en el equipo.

6.2. Autoconocimiento: Conocer las competencias que tiene y las competencias que puede desarrollar cada persona en el equipo.

Tenemos tres medios para profundizar en el autoconocimiento:

- ◆ La reflexión sobre la propia experiencia: “¿En qué situaciones me he sentido más cómodo en el equipo?”.
- ◆ La reflexión sobre la retroalimentación recibida de los demás miembros del equipo: “¿En qué tipo de intervenciones he recibido mayor reconocimiento por parte del equipo?”.
- ◆ El uso de técnicas, como el programa de Belbin, para facilitar el intercambio entre los miembros del equipo.

6.3. Negociar funciones: Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.

Al proponer la teoría de las funciones de equipo de Belbin, una de las preguntas más frecuentes que se suele escuchar es ésta: Si hay varias personas que quieren ejercer una determinada función, por ejemplo, la función de la coordinación del equipo, ¿quién decide que sea una persona u otra la persona que, finalmente, asume dicha función? En teoría, la respuesta es fácil. Acabará asumiendo dicha función la persona que mejor responda a la necesidad de coordinación del equipo. En la práctica, el proceso de negociación que se da en el equipo, en relación a la asignación de funciones, sigue los siguientes pasos:

- ◆ Al principio, en las dos o tres primeras sesiones del equipo, nadie ve con claridad la función que ejerce cada una de las personas del equipo. Tampoco el facilitador del equipo lo tiene muy claro. Pero todas las personas del equipo observan los efectos que tienen sobre la marcha del equipo las intervenciones de las personas.
- ◆ Poco a poco se va viendo que hay personas que tienen un tipo de intervención más definido. Otras personas no muestran todavía una continuidad clara en sus intervenciones. Los primeros, descubren pronto cuáles son sus competencias; los segundos, tardarán un poco más en descubrirlo.

- ◆ El equipo, guiado por el facilitador, comienza a reconocer la importancia de ciertas intervenciones en momentos importantes del equipo. He aquí algunos ejemplos:

Los miembros del equipo están queriendo definir la Misión del equipo. De pronto hay una persona que define la Misión del equipo con una formulación breve y concisa, relacionando el cambio personal con el cambio en la organización. Todos los miembros del equipo aceptan como buena la definición y felicitan a quien ha aportado esa definición por su “capacidad creativa”.

El equipo está debatiendo un tema sobre el que hay posiciones contrapuestas. En un momento de la discusión, una persona del equipo interviene diciendo: “¿Por qué no le pedimos a la persona X que nos dé su opinión sobre el tema?” La persona X recoge las diferentes posiciones, las contrasta y concreta el meollo o el núcleo de la cuestión que se está discutiendo. A raíz de esta intervención, el grupo se serena y retoma la discusión con una visión más clara del tema. El equipo reconocerá la aportación importante de la persona “evaluadora”, pero también se fijará en la persona “coordinadora” que pidió a la persona X que aportara su opinión.

Interviene una persona con la arrogancia de quien parece que sabe todo y utiliza expresiones humillantes para algunos miembros del equipo. Es la misma persona que había tenido una brillante intervención a la hora de definir la Misión del equipo. Se crea una fuerte tensión en el equipo por un fallo en el sistema de comunicación. Otra persona, que hasta entonces no había participado mucho, interviene diciendo: “Siento mucha desazón o siento mucha rabia por la forma en que te has dirigido a las personas Y o Z. ¿No podrías ser menos hiriente?” El equipo apoya la intervención de esa persona y reconoce en ella a una persona “cohesionadora”. Al mismo tiempo, el equipo toma conciencia de que todas las personas son capaces de aportar ayuda al equipo, pero son, igualmente, capaces de hacer daño al equipo.

El equipo está en un momento de dificultad porque no puede continuar en la planificación de la mejora de una determinada acción sin hablar con alguna o algunas personas de la organización que están muy implicadas en el proceso que el equipo estudia, pero que no forman parte del equipo. Es necesario que alguien hable con esas personas, les explique lo que está haciendo el equipo y les diga que el equipo necesita su colaboración. Un miembro del equipo interviene diciendo: “Yo hablaré con esas personas. Negociaré con ellas en nombre del equipo”. El equipo acepta la oferta y le encarga que negocie en su nombre. Si la negociación tiene éxito, el equipo reconocerá en esa persona a un/a “investigador/a de recursos”.

El equipo está en una situación de desánimo. Se suceden varias intervenciones en tono pesimista, con el mensaje de que no estamos avanzando nada, porque no sabemos cómo podríamos mejorar un determinado proceso, por ejemplo, administrativo, en el contexto de la organización. En ese momento, interviene una persona del equipo que dice algo similar a esto: “Yo no comparto ese sentimiento de pesimismo. Creo, más bien, que el equipo ha dado muchos pasos y está trabajando muy bien. Lo que pasa es que hay una realidad, externa al equipo, sobre la que no podemos actuar como quisiéramos. Tenemos que buscar la forma de introducirnos en esa realidad y ver qué personas y qué acciones serían más accesibles a nuestra influencia”. Esta intervención cambia el tono pesimista de las intervenciones de los miembros del equipo y comienzan a aflorar propuestas más positivas y el equipo retoma su trabajo. El equipo reconocerá en esta intervención a una persona “impulsora” y le agradecerá su intervención.

El equipo está trabajando en la mejora de un subproceso del proceso clave de la enseñanza - aprendizaje de un departamento, como es el subproceso de la programación de las asignaturas. El equipo ha realizado una planificación ideal del subproceso de la programación de las asignaturas, pero no ha previsto las alianzas que tienen que establecer los profesores, entre ellos mismos, para que dicha programación sea posible. Un miembro del equipo, que ha estado mucho tiempo en silencio, presenta al equipo un diagrama de flujo del subproceso en cuestión, donde se ve claramente que cada una de las acciones propuestas en el despliegue del subproceso desemboca en interrogantes como éstas: “¿Se han puesto los profesores de acuerdo en la distribución de las competencias a desarrollar en cada asignatura? ¿Se han puesto de acuerdo en el desarrollo de un plan de prácticas, que debería ser desarrollado en diferentes asignaturas? El equipo se ha olvidado de preparar al profesorado para una adecuada programación de las asignaturas. Esta intervención es de una persona implementadora, que piensa actuando mentalmente y descubre con facilidad los fallos de una planificación deficiente.

El equipo se ha comprometido a entregar al Promotor, en el plazo de dos semanas, un informe sobre el trabajo realizado. Se está acabando el plazo y el informe no está preparado. Hay una persona que recuerda al equipo, con mucha insistencia, que el equipo tiene que entregar el informe en el plazo establecido. Toma la iniciativa de reunirse con otras personas del equipo y prepara con ellas el informe. Lo presenta al equipo. Introduce mejoras, de carácter formal, en el informe y, finalmente, el informe está terminado en el plazo establecido. Esta es la forma de actuar de una persona finalizadora. Los equipos suelen protestar contra estas personas porque son un poco quisquillosas, pero, al final, son las personas con las que quiere trabajar todo el mundo. Son una garantía de éxito en cualquier empresa.

- ◆ El autoconocimiento de las personas es el resultado de observar las consecuencias de las intervenciones que tiene una persona en el equipo. Cuando una persona interviene, en momentos específicos de la vida de un equipo, de una manera adecuada, las consecuencias suelen ser visibles en el equipo: éste reacciona con un sentimiento de alivio y satisfacción o con una mayor tensión y con un esfuerzo

renovado por seguir adelante. En cualquier caso, la intervención no pasa desapercibida.

- ◆ La negociación con el equipo, en la mayoría de los casos, no suele ser explícita, sino que el equipo expresa aprobación o desaprobación de las intervenciones: i) ignorándolas (la mayoría de las veces, cuando son negativas); ii) desaprobándolas explícitamente (en los casos más graves); iii) expresando un reconocimiento explícito a la persona que realizó la intervención (cuando la aportación ha tenido una influencia claramente positiva sobre el equipo).
- ◆ En cambio, cuando se trata de asignar determinados roles formales en el equipo, se discute y se negocia, de manera explícita, en el equipo. Es el caso de la designación de la persona coordinadora. En este caso, el equipo, orientado por la persona facilitadora, designa a una persona como coordinadora del equipo. Generalmente, sucede esto en la tercera o cuarta sesión. Antes del nombramiento de la persona coordinadora, quien lleva la coordinación del equipo es la persona facilitadora del equipo.
- ◆ Sucede lo mismo cuando se trata de asignar a una persona determinadas actividades, como la redacción de las actas, el control del tiempo, la preparación de un tema, la preparación de un informe, negociación con algún grupo externo, recogida de información sobre un punto determinado, etc... En todos estos casos, el equipo negocia explícitamente el nombramiento de las personas para una tarea determinada.
- ◆ A medida que se van conociendo mejor las personas del equipo, suele haber cambios en la asignación de las actividades. Es frecuente que, al principio, el equipo designe a una persona como coordinadora del equipo y que, pasadas algunas sesiones, designe como coordinadora a otra persona que cumple mejor esa función. La persona que quiera ser coordinadora tiene que demostrar que es buena coordinadora. No es suficiente que una persona crea que es buena coordinadora. Hace falta, además, que el equipo lo reconozca.
- ◆ Esta permanente negociación, entre el equipo y cada uno de sus miembros, introduce una permanente competición entre los miembros del equipo. El equipo tiene que cuidar de que la competición no llegue a hacer imposible la cooperación entre los miembros del equipo. Para ello, el equipo tiene varios medios:
 - El equipo nunca dice “Tu no vales para esta actividad”, sino que utiliza esta otra fórmula: “Hay otra persona que, de momento, ejerce mejor que tu esta función. Hoy por hoy, parece que tu podrías ejercer mejor esta otra función”. Es decir, nunca se dice que una persona no vale para una determinada función, sino que puede ser más útil en otra función. Además, se deja siempre la puerta abierta a que una persona pueda mejorar el ejercicio de una determinada función.
 - El equipo se fija en el rendimiento actual de las personas y diferencia claramente a quienes tienen un buen rendimiento de los que no lo tienen. La diferenciación está implícita en el diferente reconocimiento que ofrece el equipo a las personas.

- El equipo deja claro que se puede modificar el signo y la magnitud de las diferencias en el rendimiento de las personas. Quien hoy no está muy reconocido/a, mañana puede recibir el mayor reconocimiento por parte del equipo. Todo depende de la implicación y el esfuerzo de las personas.
- Todas las funciones son igualmente importantes y todas las personas valen para el ejercicio de alguna función en el equipo. Para el resultado final del equipo, una persona creativa o una persona evaluadora no son más importantes que las personas implementadoras y finalizadoras. En algún momento de la vida del equipo, todas las funciones pueden llegar a ser de vital importancia para el equipo.
- ◆ Las rivalidades, que son frecuentes entre los miembros del equipo, no se deben a la diferenciación de funciones, sino, más bien, a otros factores:
 - Al escaso autoconocimiento de las personas respecto a sus competencias.
 - A la debilidad del equipo, que se deja utilizar como un espacio donde algunos de los miembros luchan por el poder y asumen el protagonismo del equipo, siempre a costa de otros miembros del equipo que pasan a un segundo plano. El equipo que permite en su seno esta lucha por el poder tiene los días contados y no puede ser un equipo de alto rendimiento.
 - A la falta de conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.

6.4. Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.

La sinergia de un equipo depende, en buena medida, de que sus miembros hayan logrado establecer en el equipo un valor fundamental: el valor de la complementariedad. No es algo que se le regala al equipo, sino un valor que debe ser practicado a diario en el equipo. Y no es una práctica fácil. El equipo debe controlar la tendencia de los individuos a convertirse en “dueños” del equipo (en algunos casos) o en “parásitos” del equipo (en otros casos). El valor formativo del equipo, la capacidad que tiene el equipo de cambiar las actitudes de las personas, depende, en buena medida de la puesta en práctica de la complementariedad. Porque complementariedad significa “saberse complementarios” y “actuar como complementarios”. Lo importante es el resultado final que logra el equipo. Pero el resultado final se debe a que cada uno de los miembros del equipo ha aportado lo mejor que sabía hacer.

6.5. Potenciar sinergias: Aumentar la eficiencia del equipo.

Por todo lo anterior, queda claro que la sinergia de un equipo es el resultado de una serie de factores que hemos tratado de aclarar. La sinergia de un equipo no se improvisa. Es fruto de una planificación detallada de la actividad del equipo y de la actividad de cada uno de sus miembros. La planificación es necesaria, pero no suficiente. La puesta en práctica de la planificación realizada exige un largo aprendizaje del equipo. Una vez adquirida la competencia del trabajo en equipo, las personas llevan consigo esta competencia. No solamente el equipo ha logrado un buen resultado, sino que ha dado a las personas la oportunidad de adquirir una nueva competencia, que las personas utilizarán o no utilizarán, en función de las condiciones que encuentren en su puesto de trabajo. No siempre es bueno y recomendable trabajar en equipo. Depende del entorno de la organización. Pero, la

persona, que ha adquirido esta competencia, estará en condiciones de discernir cuándo trabajar en equipo y cuándo adoptar un modelo más individual de trabajo en grupo.

7. Ser capaz de aplicar el ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:

- ◆ Sentir: Centrar la atención en las emociones.
- ◆ Empatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que nos envían los demás miembros del equipo.
- ◆ Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo: Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.
- ◆ Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva interpretación sobre lo que está ocurriendo en el equipo.

7.1. Introducción.

En los últimos años, se vuelve a dar importancia a los factores emocionales en el trabajo grupal, como se puede observar en las publicaciones: West [8], Stacey [9] y Wheelan [10]. Esta mayor importancia que se concede a los factores emocionales tiene mucho que ver con el dato científico de la relación que existe entre “creatividad” y “expresión de las emociones”.

El Ciclo “SENTIR” nos lleva a desarrollar la inteligencia emocional, una forma de inteligencia que integra el conocimiento racional con el conocimiento emocional. No se trata, solamente, de controlar las emociones negativas que bloquean la actividad mental. Esto ya lo desarrolló el Psicoanálisis. El uso masivo de mecanismos de defensa conduce a un pensamiento cada vez más rígido, estereotipado y egocéntrico. El Instituto Tavistock de Londres lleva muchos años estudiando la relación entre emociones negativas reprimidas y las ideas persecutorias que alimentan la desconfianza en las Instituciones. En los equipos de trabajo, las emociones negativas básicas (las que Bion identificó como Supuestos Básicos de los grupos) son la Dependencia respecto a la persona que ejerce el liderazgo, la Huída del grupo y la Agresividad debida al sentimiento de abandono. Estas emociones tienen una misma raíz: el sentimiento de impotencia del grupo y la expectativa de que alguien, investido de omnipotencia y omnisciencia, sea capaz de sacar al grupo del estado de impotencia en la que se encuentra. Cuando esa persona, supuestamente “omnisciente y omnipotente”, no hace nada para resolver los problemas del grupo y responde siempre con la frase “yo no puedo resolver los problemas del equipo; o lo hacemos entre todos o nadie podrá hacer nada en solitario”, provoca en el equipo las emociones de “huída” y de “agresividad”. Todo esto forma parte del proceso de crecimiento del equipo y tiene relación con el tipo de liderazgo que necesita el equipo. Es un tema antiguo. En la historia de los grupos corresponde a una época racionalista, en la que las emociones eran consideradas más como freno para la actividad racional que como fuente de información que enriquece la inteligencia racional.

Sin embargo, esas emociones negativas existen y son un peligro para el trabajo en equipo. Las personas facilitadoras tienen que saber que van a provocar en los miembros del equipo, al menos en las primeras sesiones, un estado emocional de “dependencia” y que deben saber dosificar muy bien la ayuda que prestan al equipo. No tienen el poder institucional, que corresponde, más bien, a la persona promotora del equipo, pero tienen el poder de “experto”. El poder de experto se basa en el conocimiento y en la información que posee la persona experta. Este poder debe ser transferido en las primeras sesiones al equipo,

para que éste asuma la responsabilidad de su propio funcionamiento. Si mantiene al equipo en la dependencia, no podrá evitar las reacciones emocionales de la “huída psicológica” y de la “agresividad” que impedirán el crecimiento del equipo. Por ejemplo:

Varios miembros del equipo se enzarzan en una discusión interminable sobre un tema. El resto de los miembros asisten a la discusión con una mezcla de sentimientos de impotencia y de desagrado. El tono de la discusión se va elevando y comienzan las descalificaciones y acusaciones mutuas. En esta situación, el/la facilitador/a puede tener diferentes intervenciones:

- ◆ Permanecer en silencio y no hacer nada. Provocará en los miembros del grupo una “huída” psicológica del equipo y una fuerte agresividad contra la persona facilitadora, porque el equipo espera una ayuda de la persona facilitadora.
- ◆ Mediar en el conflicto emocional, diciendo, por ejemplo, “Estamos entrando en una escalada de violencia. Necesitamos un mayor control emocional”. Estas intervenciones cortan el conflicto, pero culpabiliza a los que estaban participando en la discusión y tranquiliza a los que no participaban en la discusión. La consecuencia será un mayor silencio en el equipo. La gente no se atreve a hablar. El mensaje que ha recibido el equipo ha sido éste: “Es peligroso discutir. Más vale estar en silencio, si uno no es capaz de controlar las emociones”. Ha aumentado el miedo de los miembros del equipo y, con el miedo, aumenta la dependencia del equipo respecto a la persona facilitadora.
- ◆ Pasa por alto el conflicto emocional y envía al equipo el mensaje de que el conflicto ha sido consecuencia de no saber utilizar las herramientas necesarias para trabajar las diferencias de ideas en el equipo. Les enseña cómo podrían superar la discusión utilizando un diagrama de afinidad. Consigue que todo el mundo se ponga a trabajar.

No le corresponde a la persona facilitadora asumir la función de la mediación en las disputas que surgen entre los miembros del equipo. Esta función corresponde al equipo y, muy especialmente, a los miembros del equipo que asumen las funciones de coordinación, evaluación y cohesión. La persona facilitadora aporta recursos técnicos para que el equipo aprenda a abordar mejor sus problemas.

Hoy, la relación entre emoción y actividad intelectual se plantea de una manera mucho más positiva. Cuando hablamos de inteligencia emocional, no nos referimos tanto a las emociones negativas que dificultan el trabajo intelectual, sino, más bien, nos referimos a un conocimiento de la realidad grupal, de lo que está sucediendo en el equipo, que es sentido antes de ser comprendido. En las relaciones grupales, igual que en las relaciones duales, si una persona está atenta a sus emociones, se percatará de la distancia o cercanía que hay entre las personas, antes de que sea capaz de explicar el porqué de la emoción que siente. Este conocimiento emocional, cuando es compartido, facilita mucho el trabajo en equipo, porque desarrolla la confianza mutua y favorece la cooperación del equipo.

Este ciclo supone haber llegado en el equipo a un alto grado de compromiso de todos sus miembros. Compromiso con un equipo creativo. Se supone que la creatividad grupal depende de cuatro factores:

- ◆ Conocimiento de las emociones, propias y ajenas.
- ◆ Interpretación compartida de las emociones que se viven en el equipo.
- ◆ Transformación de las emociones negativas en confianza mutua y cooperación.
- ◆ Transferencia de ese conocimiento personal a la organización universitaria, una organización dominada por la cultura de la desconfianza. En esta perspectiva, los

equipos se convierten en fuente de un conocimiento, elaborado a partir de la experiencia de las personas, que será transferido a la organización para construir una cultura basada en la confianza y en la cooperación.

7.2. Sentir: Centrar la atención en las emociones propias.

Si queremos avanzar en el conocimiento de nuestras emociones, lo primero que debemos aprender es a concentrar la atención en lo que estamos sintiendo, en las emociones grupales, tanto positivas (confianza y cooperación) como negativas (dependencia, huída y agresividad). Estamos acostumbrados a centrar la atención en lo que hacemos y en lo que pensamos. Hace falta cierta práctica para conectar con lo que estamos sintiendo en una determinada relación, ya se trate de una relación dual o de una relación grupal.

7.3. Empatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que nos envían los demás miembros del equipo.

La capacidad de conocer las emociones propias favorece el conocimiento de las emociones de las demás personas del equipo y viceversa. De hecho, es muy difícil que una persona, que no ha aprendido a conectar con sus emociones, pueda entender los mensajes que envían otras personas. El canal principal para la comunicación de las emociones es el cuerpo. Una persona siente las emociones en su propio cuerpo y percibe las emociones de las demás personas en la expresión del cuerpo.

Para crear confianza mutua entre las personas del equipo, es muy importante adquirir la sensibilidad al sufrimiento de las personas que nos rodean. Al fin y al cabo, lo que une más profundamente a las personas es el hecho de haber compartido una situación que ha sido fuente de sufrimiento para todos. Esto vale también para los equipos. Cuando el equipo pasa por un período de tensión, debido a conflictos latentes, y llega a abordar y aclarar dichos conflictos, aumentan, sobremanera, los sentimientos de cohesión, confianza mutua y cooperación.

7.4. Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo: Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.

Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que estamos viviendo en el equipo. En los equipos, como en todos los colectivos, funciona mucho el contagio emocional. Es decir, las emociones, tanto positivas como negativas, tienden a ser compartidas. Esto se debe a que leemos las emociones de los demás a través de nuestras propias emociones. De ahí la subjetividad de las interpretaciones que hacemos de las emociones de las personas. Por eso, es necesario verbalizar las emociones y negociar la **interpretación** de las emociones dominantes en el equipo.

7.5. Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva explicación de lo que está pasando en el equipo.

En la negociación de la interpretación de las emociones compartidas pasamos al plano del conocimiento racional, que nos servirá para identificar los problemas del equipo y buscar soluciones. Integramos el conocimiento emocional en el conocimiento racional. Este es el proceso de desarrollo de la inteligencia emocional, que no se opone a la inteligencia

racional, sino que ambos tipos de conocimiento se integran para identificar mejor los problemas y buscar mejores soluciones.

7.6. La técnica para el desarrollo de la inteligencia emocional.

Esta técnica supone suspender, coyunturalmente, el trabajo habitual del equipo y dedicar una sesión entera a analizar el estado emocional del equipo. La coyuntura buena es cuando se bloquea la comunicación del equipo: se siente la tensión, pero nadie la explicita verbalmente. Aumenta la desmotivación, aumentan las ausencias en las reuniones, hay un clima de frustración, pero no hay suficiente confianza para hablar con naturalidad sobre lo que está pasando en el equipo. Este es el momento adecuado para centrarnos en lo que está pasando en el equipo.

Podemos utilizar alguna de estas dos técnicas: La técnica de la asociación libre flotante y la técnica del diagrama de afinidad. La única diferencia entre ambas técnicas está en que, en la técnica de la “asociación libre flotante”, la tormenta de ideas se hace de manera verbal, mientras que, en la técnica del diagrama de afinidad, la tormenta de ideas se realiza por escrito. Cada una de las técnicas tiene sus ventajas y desventajas:

- ◆ La técnica de la “asociación libre flotante” tiene la ventaja de favorecer la asociación libre entre los miembros del equipo. Esta asociación libre y flotante amplía la mente de los miembros del equipo y es más fácil identificar las emociones, los problemas latentes y las soluciones fundamentales del equipo. El grupo orienta la percepción de las emociones y el pensamiento de los individuos. Pero esto mismo puede ser considerado como desventaja, porque facilita el fenómeno del pensamiento único, promovido por la influencia que ejercen los primeros que hablan y la inhibición de los últimos en hablar. Cuando han hablado los “importantes” del equipo, con frecuencia, se callan los que se consideran “menos importantes en el equipo”.
- ◆ La técnica del diagrama de afinidad favorece la libertad y la participación igualitaria de todos los miembros. Nadie influye sobre nadie. Cada uno responde individualmente y, al agrupar las respuestas semejantes en diferentes columnas, se pasa de ideas individuales a ideas producidas por el grupo. Aquí, la influencia del grupo sobre las emociones y sobre el pensamiento de los individuos es posterior a la producción individual.

1) La técnica de la “asociación libre flotante”.

- ◆ **1ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?”. 15 minutos.**
 - La persona coordinadora hace una pregunta en estos términos: ¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?
 - La misma coordinadora, o la persona que se designe al efecto, escribe en el encerado lo que dicen las personas, con letras grandes, de manera que se puedan leer a cierta distancia.
 - Un miembro del equipo describe su estado anímico. Describe, pero no explica: “Siento que todos tenéis clara vuestra función en el equipo, pero yo no sé para

qué estoy en el equipo” (emoción de dependencia, porque está pidiendo a los demás que le digan qué función debe ejercer en el equipo).

- No se le da ninguna respuesta, no se le da ninguna retroalimentación. Cada uno o una, tiene que buscar su sitio en el equipo. El equipo le ayudará más tarde a buscar su sitio en el equipo.
- La persona que habla en primer lugar se convierte en portavoz del equipo.
- Si la emoción de dependencia es compartida, la asociación libre flotante hará que otras personas expresen la misma emoción con otras palabras. Ejemplos:
 - ✚ “Me siento perdido/a porque no sé para qué estamos en este equipo”.
 - ✚ “Me gustaría tener una dirección más clara en el equipo”.
 - ✚ “No veo para qué sirve este trabajo”.
 - ✚ “Cuando salgamos de aquí, todo seguirá igual”.
- La asociación libre flotante ayuda a ver hasta qué punto una determinada emoción es compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.
- Puede ocurrir que alguien del equipo introduzca una segunda emoción, por ejemplo, la agresividad. La asociación libre no quiere decir que se exprese una sola emoción. Lo normal es que se mezclen emociones diferentes, aunque una de ellas será dominante en ese momento.
- Durante estos 15 minutos, habrá momentos de silencio. A veces, largos silencios. Es importante que se respeten los silencios. Son muy importantes para que las personas conecten con sus emociones.
- Tres normas fundamentales:
 - ✚ Hablar siempre en primera persona.
 - ✚ Hablar en términos de sentimientos o percepciones.
 - ✚ No expresar nunca explicaciones, justificaciones o acusaciones.

◆ **2ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema del equipo?” 15 minutos.**

- Damos el segundo paso con la pregunta “¿Cuál es el problema del equipo?” En esta fase, se trata de identificar el problema principal del equipo, que alimenta las emociones expresadas en la fase previa. Ejemplos:
 - ✚ No se han explicitado los objetivos.
 - ✚ No se ha planificado bien el trabajo.
 - ✚ No están clarificadas las funciones de los miembros del equipo.
 - ✚ No se han distribuido bien las actividades del equipo.
 - ✚ Hay mucha desigualdad en la participación de los miembros.
 - ✚ Hay grandes diferencias en la atención que se presta a las diferentes intervenciones.
 - ✚ Las intervenciones responden más a desahogos personales que a las necesidades del equipo.
 - ✚ La persona que coordina el equipo no regula bien las intervenciones: no hace hablar a las personas más idóneas para cada situación del equipo.
 - ✚ En las decisiones que toma el equipo no participan todos los miembros del equipo.

- ✚ El sistema de comunicación es deficiente porque se ataca y se culpabiliza a los individuos del equipo.
 - ✚ El equipo desconfía del promotor.
 - ✚ No se cree que en la organización pueda haber cambios respecto a la política de reconocimiento de las personas y de los grupos.
 - ✚ Se desconfía de la persona facilitadora.
 - ✚ Hay rivalidad con la persona que coordina al equipo.
 - Procurar describir simplemente el problema, diciendo lo que está ocurriendo.
 - Comenzar la intervención con estas palabras: Me parece que.... Mi impresión es que.... Es decir, no emitir juicios absolutos. Dar simplemente una opinión.
 - Evitar, como siempre, las acusaciones mutuas.
 - No entrar en discusiones. Cada cual aporta su opinión.
 - La persona que escribe las respuestas en el encerado, realiza el recuento de los problemas que han sido formulados y se pasa a la tercera fase.
- ◆ **3ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema principal del equipo?” 10 minutos.**
- Esta tercera fase debe ser muy breve: 10 minutos. Son suficientes para aplicar la herramienta de la selección ponderada y priorizar los problemas identificados en la fase previa.
 - En esta tercera fase, se trabaja en silencio, utilizando las hojitas adhesivas “Post-it”.
- ◆ **4ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Qué solución podríamos aportar al problema principal identificado?” 20 minutos.**
- Intervenciones breves, describiendo la solución en una frase.
 - Cada uno describe la solución que le parece más importante, **pero sin justificarla.**
 - Cuando hayan participado todos, se hace el recuento de las soluciones.
 - Se pasa a discutir las soluciones aportadas, tratando de llegar a un consenso sobre la solución que debemos aplicar en el equipo.
 - Aceptada la solución consensuada, se pasa a establecer el procedimiento a seguir en la aplicación de la solución.

2) El diagrama de afinidad.

La diferencia con la técnica anterior está en que, en la “asociación libre flotante”, se recurre a la herramienta de la selección ponderada sólo en la tercera fase. En las fases restantes se trata de expresar las emociones, el problema del equipo y, la solución verbalmente. En la técnica del diagrama de afinidad, todas las fases se realizan por escrito, con la ayuda de las hojitas adhesivas.

- ◆ **1ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?” 15 minutos.**

- La persona coordinadora hace una pregunta en estos términos: ¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?
 - Se distribuyen las hojitas adhesivas y cada uno de los miembros escribe una frase en cada hoja, expresando una determinada emoción.
 - Cada miembro puede utilizar todas las hojas que quiera, describiendo, con una frase y en cada una de las hojas, una determinada emoción.
 - Es importante escribir en cada hojita adhesiva una sola emoción.
 - Al cabo de 5 minutos se recogen todas las hojitas adhesivas y se pegan en una hoja grande de papel y se aplica la técnica del diagrama de afinidad.
 - Tres normas fundamentales:
 - ✚ Formular las frases en primera persona.
 - ✚ Formularlas en términos de sentimientos o percepciones.
 - ✚ No escribir ni explicaciones, ni justificaciones o acusaciones.
 - Al aplicar el diagrama de afinidad, habremos agrupado las respuestas y podremos identificar las emociones dominantes en el equipo en ese momento.
- ◆ **2ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema del equipo?” 15 minutos.**
- Damos el segundo paso con la pregunta “¿Cuál es el problema del equipo?” En esta fase, se trata de identificar el problema principal del equipo, que alimenta las emociones formuladas por escrito en la fase previa.
 - Se distribuyen, otra vez, las hojitas adhesivas y los miembros del equipo expresan por escrito cuáles son los problemas latentes del equipo. Como en todos los casos en que se aplica la técnica del diagrama de afinidad, también aquí es importante escribir sólo una idea en cada hojita adhesiva.
 - Los ejemplos de problemas que pueden aparecer son los mismos que en la técnica de la asociación libre flotante.
 - Procurar describir simplemente el problema, evitando explicaciones y justificaciones.
 - Evitar los ataques y las atribuciones personales de culpabilidad.
 - Al término de la aplicación del diagrama de afinidad, habremos agrupado las ideas aportadas y podremos identificar los “problemas” que los miembros del equipo consideran importantes.
- ◆ **3ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema principal del equipo?” 10 minutos.**
- Esta tercera fase debe ser muy breve: 10 minutos. Son suficientes para aplicar la herramienta de la selección ponderada y priorizar los problemas identificados en la fase previa.
 - Como en las fases anteriores, también en esta fase se trabaja en silencio, utilizando las hojitas adhesivas “Post-it”.
- ◆ **4ª Pregunta de la persona coordinadora: “¿Qué solución podríamos aportar al problema principal identificado?”. 20 minutos.**

- Se distribuyen, nuevamente, las hojitas adhesivas y cada uno escribe la o las soluciones que considere oportunas. Procurar, como siempre que se utiliza el diagrama de afinidad, ser breves y concisos en la descripción de la solución.
- Cada uno describe la solución que le parece más importante, **pero sin justificarla**.
- Cuando hayan terminado todos de escribir, se recogerán las hojitas adhesivas y se pegarán en una hoja grande de papel.
- Siguiendo la técnica del diagrama de afinidad, agruparemos las respuestas e identificaremos las soluciones que el equipo considera importantes.
- A continuación, el equipo pasará a discutir las soluciones aportadas entre todos los miembros del equipo.
- Después de una breve discusión (no más de 5 minutos), se priorizarán las soluciones aportadas, aplicando la herramienta de la selección ponderada.
- Aceptada la solución que ha sido considerada como prioritaria, se pasará a establecer el procedimiento a seguir en la aplicación de la solución.

Cuarta parte: La técnica de la facilitación del equipo en la formación-acción.

8. La figura de la persona facilitadora.

En repetidas ocasiones se ha hecho alusión a la “persona facilitadora” del equipo. En este apartado queremos definir mejor su función y su técnica:

8.1. La función de la persona facilitadora:

La persona facilitadora, como la persona promotora del equipo, no pertenecen propiamente al equipo. La persona facilitadora ha sido designada por el/la promotor/a, de acuerdo con la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU, para desempeñar una función específica: la de formar y entrenar un equipo.

- ◆ La intervención de la persona facilitadora es del tipo de formación-acción, para retomar un término muy utilizado actualmente. Se trata de una formación, a la que sigue una acción. El resultado obtenido en la acción sirve para ajustar la formación, a la que seguirá una nueva acción. Y así sucesivamente. Se combina la formación con la acción. El resultado es la adquisición de un “saber hacer” (técnicas) y “saber comportarse” (destrezas personales). Todo ello está incluido en el concepto de “competencia”.
- ◆ El éxito de la persona facilitadora se mide por la rapidez con la que consigue que un equipo llegue a ser autónomo en su funcionamiento y excelente en sus resultados.
- ◆ La persona facilitadora es una persona experta en técnicas y en metodología para la formación de equipos. Tiene una preparación específica para el ejercicio de su función y ha sido reconocida como experta en el entrenamiento de equipos por la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU.

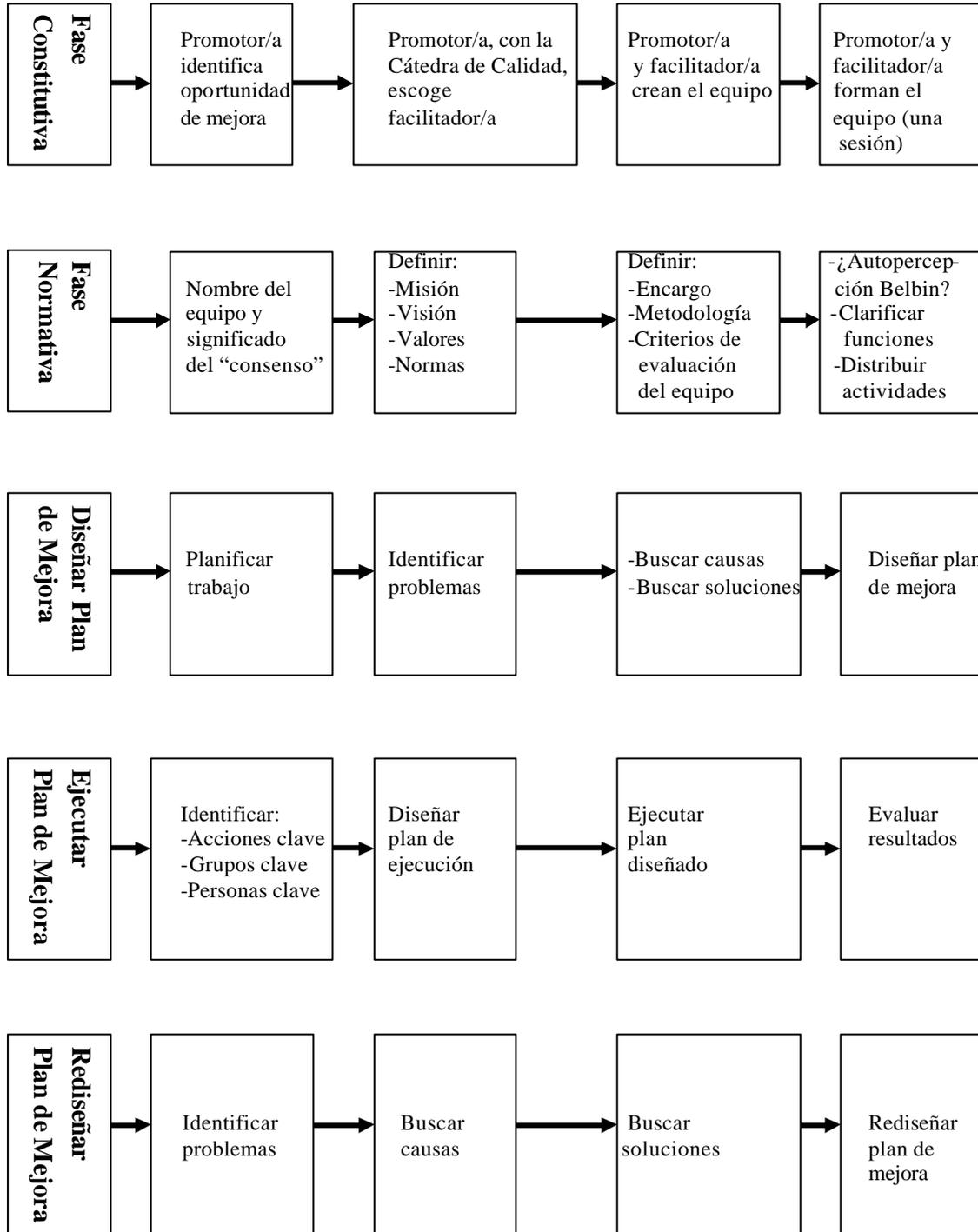
8.2. La técnica de la facilitación de equipos.

- ◆ En la primera sesión, la persona facilitadora actúa como un/a docente: transmite ideas sobre cómo debe funcionar el equipo. Se sirve para ello de documentación escrita, previamente distribuida entre los futuros miembros del equipo. Como norma general, suponiendo que los miembros del equipo dispongan, previamente, de documentación escrita, basta una sesión para aclarar las ideas esenciales de lo que es un trabajo en equipo.
- ◆ En las 5-6 sesiones siguientes, la persona facilitadora se convierte en entrenadora del equipo. Aporta, fundamentalmente, técnicas y metodología de trabajo en equipo. Al principio, hasta que el equipo nombre a la persona coordinadora, ejerce de coordinador/a del equipo, pero deja actuar al equipo. Interviene para introducir técnicas, para reforzar las intervenciones positivas y corregir las formas de intervención inadecuadas de las personas del equipo. **Importante:** la corrección debe hacerla apoyándose en lo que dicen y hacen los miembros del equipo. Por ejemplo: “He escuchado lo que ha dicho la persona X y he visto la reacción del equipo. Quisiera saber cómo habéis entendido la reacción del equipo. ¿Cuál ha sido el mensaje del equipo a la persona X?”. Además de corregir, la persona

facilitadora tiene que ayudar al equipo a discriminar intervenciones, reforzando y apoyando algunas intervenciones y silenciando otras intervenciones.

- ◆ A partir de la 6ª ó 7ª sesión, la persona facilitadora se convierte en una observadora. Se sitúa fuera de la mesa donde trabaja el equipo y observa cómo funciona el equipo. Procura no intervenir a lo largo de la sesión, a no ser que suceda algo grave que exija una intervención inmediata. Se limita a tomar notas. Al final de la sesión, dedica unos 10 minutos a repasar toda la sesión, subrayando tanto los aciertos del equipo como los errores. Cuando cita algún error, tiene que añadir cuál hubiera sido la intervención correcta.
- ◆ A partir de la undécima sesión, siempre hablando en términos generales, el/la facilitador/a se convierte en un/a supervisor/a. La supervisión consiste en seguir manteniendo un contacto con la persona coordinadora del equipo y otras dos personas elegidas por el equipo, que pondrán a la facilitadora al corriente de cómo evoluciona el equipo. En principio, ayuda al equipo a través de la delegación nombrada por el equipo. Sólo en situaciones de especial gravedad y siempre a petición del equipo, podrá volver al equipo y tomar la función de observador/a del equipo. Esta supervisión no tiene un límite de tiempo. La persona, que se encarga de la facilitación de un equipo, mantiene su responsabilidad mientras funcione el equipo.

9. Fases en la formación-acción del equipo de mejora.



9.1. Fase constitutiva del equipo.

La persona promotora es quien toma la iniciativa de crear un equipo de mejora. Debe tener presentes las condiciones que se requieren para crear un equipo de mejora:

- ◆ Haber identificado una oportunidad de mejora: un proceso o subproceso que está integrado en el mapa de procesos de un centro, departamento o servicio.
- ◆ Siempre que sea posible, el encargo debe incluir la fase de diseño del plan de mejora, ejecución, evaluación de los resultados y rediseño del plan de mejora.
- ◆ Tiene que haber un pacto entre el promotor y el equipo sobre los recursos con los que se puede contar para aplicar las propuestas de mejora del equipo.
- ◆ Limitar el encargo a las posibilidades reales que tenga el equipo para llevar a la práctica las propuestas de mejora.
- ◆ Conectar con la Cátedra de Calidad para designar una persona facilitadora que se encargue de la formación, entrenamiento y supervisión del equipo.
- ◆ Participar, junto con la persona facilitadora, en la primera sesión de formación del equipo.
- ◆ Planificar con el equipo el seguimiento de los trabajos del equipo por parte del promotor. Establecer la frecuencia de las reuniones, que deben tener con el promotor las personas designadas, formalmente, por el equipo. La persona coordinadora debe formar parte de la delegación del equipo.
- ◆ Pactar con el equipo las condiciones de una **posible revisión del encargo**, si las circunstancias coyunturales así lo aconsejan.

9.2. Fase normativa del equipo.

Es la fase de estructuración y de entrenamiento del equipo. Fase importante para que el equipo llegue a tener alto rendimiento. Durante toda esta fase, el equipo, dará los siguientes pasos:

- ◆ Elegir un nombre para el equipo. Es la primera decisión del equipo. La manera en que el equipo toma esta decisión influirá en posteriores tomas de decisión. La persona facilitadora explica el sentido que tiene la elección de un nombre para el equipo y aplica la técnica de la tormenta de ideas. Procura llegar al consenso en un tiempo máximo de 15 minutos. Si se ve que el equipo no logra un consenso en el plazo indicado, utiliza la herramienta de la selección ponderada. En cualquier caso, es importante explicitar, desde el principio, el criterio básico del equipo: ser eficiente, lo que significa obtener los mejores resultados en el plazo mínimo de tiempo.
- ◆ Definir el significado del “consenso” para el equipo. El “consenso” no puede significar que los miembros del equipo lleguen a pensar lo mismo. “El pensamiento único” es muy peligroso para un equipo. El “consenso” es un valor del equipo, que debe concretarse en una determinada forma de funcionar del equipo. En algunos equipos, se decide que, siempre que el proceso de la discusión y de la toma de decisiones haya sido correcto y democrático, la minoría debe ceder ante la postura mayoritaria. En compensación, la minoría tiene derecho a exigir que se establezca un tiempo y unos criterios para evaluar los resultados de la postura mayoritaria. En otros equipos, en cambio, el consenso significa que el

equipo debe buscar la creatividad, es decir, lograr la “integración” de las diferencias que puedan aparecer en el equipo respecto a ideas, intereses, propuestas o alternativas que plantean los miembros del equipo. Si se utiliza bien el diagrama de afinidad, es bastante fácil, en la mayoría de los casos, lograr dicha integración, porque el diagrama de afinidad hace ver la relación de complementariedad que existe entre las diferentes posiciones. Cuando se descubre esta complementariedad, es relativamente fácil construir, entre todos los miembros del equipo, una perspectiva nueva, una idea nueva, un objetivo nuevo y una alternativa nueva que sea capaz de integrar las ideas, intereses, perspectivas, propuestas y alternativas individuales.

- ◆ Definir la Misión, Visión, Valores y Normas de funcionamiento del equipo:
 - La Misión expresa para quién trabaja el equipo: definir los grupos de interés del equipo.
 - La Visión expresa las metas que se propone alcanzar el equipo.
 - Los Valores expresan el tipo de cultura que quiere construir el equipo. Los valores se refieren a conductas ideales, promovidas por el equipo.
 - Las Normas de funcionamiento expresan las conductas que no serán toleradas por el equipo.
- ◆ El Nombre, Misión, Visión, Valores y Normas del equipo deberán quedar escritos y perfectamente visibles para sus miembros en todas las sesiones del equipo.
- ◆ Definir el encargo significa establecer el comienzo y fin del proceso o subproceso que se trata de mejorar.
- ◆ La Metodología del trabajo se refiere a los ciclos que va a trabajar el equipo (PDCA, IDEA, CNCS y SENTIR) y las herramientas que va a utilizar en el trabajo.
 - El equipo puede limitarse, si así lo decide, a aplicar solamente el ciclo PDCA, con las herramientas correspondientes, y prescindir de los ciclos IDEA, CNCS y SENTIR. No es la mejor decisión y la Cátedra de Calidad no la aconseja, pero el equipo, juntamente con la persona facilitadora, puede tomar esa decisión. En realidad, hemos querido presentar los diferentes ciclos, por separado, para facilitar la decisión del equipo.
 - El equipo puede, igualmente, tomar la decisión de trabajar los ciclos PDCA, IDEA y CNCS, prescindiendo del ciclo SENTIR. El equipo dará a sus miembros la posibilidad de adquirir nuevas competencias. Sin embargo, al prescindir del ciclo SENTIR, limitará el desarrollo de la creatividad en el equipo.
 - Puede, también, decidir trabajar los cuatro ciclos que se presentan en esta GUÍA: PDCA, IDEA, CNCS y SENTIR. Es la mejor decisión. El equipo aprenderá a trabajar con una metodología eficaz, dará a sus miembros la oportunidad de adquirir nuevas competencias y podrá encontrar soluciones más creativas.
 - Es importante la decisión que tome el equipo. La eficiencia y el grado de excelencia del funcionamiento del equipo dependen de esa decisión. Sin embargo, no debemos olvidar que lo más importante es que la decisión que se

tome respecto a los ciclos que se van a trabajar en el equipo sea coherente con la Misión, Visión y Valores, previamente definidos.

- ◆ La metodología de trabajo quedará concretada cuando el equipo defina los criterios que va a utilizar en la evaluación de los resultados. Lógicamente, los criterios de evaluación de los resultados serán muy diferentes en función de cómo se definan la Misión, Visión y Valores del equipo y en función de los ciclos que quiera desarrollar en el trabajo.
- ◆ La aplicación del cuestionario de autopercepción de Belbin aparece entre interrogantes, porque dicha aplicación dependerá de las decisiones que tome el equipo. En cualquier caso, es difícil completar los ciclos IDEA y CNCS sin contar con la ayuda de un instrumento como el programa informático de Belbin o el cuestionario abreviado que hemos preparado para la identificación de las funciones propias y ajenas en el equipo.
- ◆ Aun en el caso de no querer trabajar los ciclos IDEA y CNCS, el equipo deberá clarificar las funciones de los diferentes miembros del equipo y distribuir las actividades del equipo en coherencia con sus funciones.

9.3. Fase realizativa.

En esta fase es cuando el equipo comienza a trabajar en el encargo que ha recibido. Este trabajo incluye tres pasos: diseñar el plan de mejora; ejecutar el plan de mejora y rediseñar el plan de mejora.

9.3.1. Diseñar el plan de mejora:

- ◆ Identificar problemas.
- ◆ Buscar causas.
- ◆ Buscar soluciones.
- ◆ Diseñar el plan de mejora.

9.3.2. Ejecutar el plan de mejora:

- ◆ Identificar acciones, grupos y personas clave, que intervienen en la mejora del subproceso.
- ◆ Diseñar el plan de ejecución.
- ◆ Ejecutar el plan diseñado.
- ◆ Evaluar los resultados obtenidos.

9.3.3. Rediseñar el plan de mejora:

- ◆ Identificar problemas.
- ◆ Buscar causas.
- ◆ Buscar soluciones.
- ◆ Rediseñar el plan de mejora.

Conclusión

Para concluir, pediremos al paciente lector, que ha completado una lectura reflexiva de la “Guía para el trabajo en equipo”, que compare el contenido de los apartados 2 y 9.3. Se percatará de que lo esencial del trabajo en equipo se resume en estas cuatro palabras:

- ◆ Planificar: Identificar problemas, buscar causas y diseñar acciones de mejora.
- ◆ Ejecutar: Llevar a la práctica las acciones de mejora diseñadas.
- ◆ Evaluar: Recoger, medir y analizar los resultados obtenidos.
- ◆ Mejorar: Modificar la influencia de los factores o de los agentes que intervienen en el proceso estudiado.

Ése es el trabajo del equipo. Sin embargo, los ciclos IDEA, CNCS y SENTIR, son importantes, porque influyen sobre la calidad del trabajo realizado.

- ◆ Si el equipo no desarrolla el ciclo IDEA, las personas no podrán adquirir nuevas competencias y, en consecuencia, el equipo será poco eficiente.
- ◆ Si el equipo no desarrolla el ciclo CNCS, no podrá trabajar la complementariedad de funciones entre sus miembros y el equipo perderá en sinergia y en eficiencia.
- ◆ Si el equipo no trabaja el ciclo SENTIR, no podrá desarrollar su creatividad y, en consecuencia, aportará soluciones menos innovadoras.

La decisión que tiene que tomar el equipo es ésta: ¿Nos conformamos con un trabajo mediocre o aspiramos a un trabajo excelente?

Referencias

- [1] Scholtes, P. R. (1991). El Manual del Equipo. Cómo usar Equipos para Mejorar la Calidad. Madison, Wisconsin: Joiner
- [2] Winter, R. S. (2000). Manual de trabajo en equipo. Madrid: Díaz de Santos
- [3] Euskalit. Equipos de mejora y herramientas.
- [4] Intxausti, E. (2004). Metodología de trabajo en equipo. Agencia vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional.
- [5] Belbin, R. M. (1981). Equipos directivos: el porqué de éxito o fracaso. Londres: William Heinemann.
- [6] Aritzeta, A., Senior, B. y Swailes, S. (2005). Team Role Preference and Cognitive Styles. Small Group Research, 36, 404-436.
- [7] Belbin, R. M. (2000). Beyond the team. Oxford: Butterworth-Heinemann
- [8] West, M. A. (2004). Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research, 2ª edición. Oxford: Blackwell.
- [9] Stacey, R. D. (2001). Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge creation. London: Routledge.
- [10] Wheelan, S. A. (1999). Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders. London: Sage.