

CURSO

Titulo: Liderazgo. Organización del trabajo en equipo. Solución de conflictos.

Antonio Benítez Leiva..... Antequera 29 octubre 2.006.

Índice y contenidos:

Hipótesis de Trabajo:

Unidad didáctica 1: Liderazgo

1.1.- El Liderazgo:

- La escuela del liderazgo efectivo
- La escuela del poder del líder
- La Escuela de la conducta del líder
- Características del líder

1.2.- Análisis de la conducta propia

- Cómo analizar la conducta propia

1.3 El buen juicio

- Tener buen juicio.

1.4.- Elaboración de una propuesta:

Unidad didáctica 2: Trabajo en equipo

2.1.- Qué es trabajar en equipo?

- Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

- Miembro ideal de un equipo de trabajo

- Delegación de competencias

- Cohesión del equipo

- Reuniones

- Toma de decisiones

Pensamiento de equipo

Dificultades

Conflictos

Motivación

Evaluación del equipo

Recompensas

Equipo eficaz

Equipo que no funciona

Agendas ocultas

2.2.- El Plan de Trabajo

¿Qué es un Plan de Trabajo?

¿Qué es una oficina o despacho?

¿Qué es lo que forma parte del despacho?

Normas y Procedimientos

2.3- Los responsables inmediatos

Funciones de los responsables inmediatos.

Planificación

Organización

Recursos Humanos

Dirección

Motivación

Control

Función administrativa

Función de información

Administración del tiempo

Unidad didáctica 3: Solución de problemas

3. 1.- Resolución de problemas y toma de soluciones.

Definir la situación:

Especificar los objetivos:

Desarrollar hipótesis:

Describir los hechos:

Analizar los hechos.

Tener en cuenta las distintas líneas de actuación posible.

Evaluar dichas alternativas.

Decidir e implantar.

Controlar la implantación

Hipótesis de Trabajo:

Las empresa son cada vez mas complejas y requieren una especial dedicación y formación de los trabajadores.

Las nuevas tecnologías, los cambios organizacionales y la complejidad normativa y funcional de las empresas sanitarias hacen imprescindible la formación y actualización continua de conocimientos.

Entender los conceptos básicos del trabajo en equipo y su planificación, es fundamental para racionalizar los esfuerzos y rentabilizar el trabajo.

1.1- El Liderazgo:

*"El estudio del liderazgo es el estudio del comportamiento interpersonal, concretamente el de los líderes con sus subordinados. "El liderazgo es un concepto de relación que implica dos partes; el agente influyente y las

persona influidas. Sin perseguidores no puede haber un líder" (Katz y Kahn, 1.966 p. 301).

La escuela del Liderazgo efectivo

Los investigadores de la escuela del liderazgo efectivo - gran parte de los cuales son psicólogos sociales - no presentan tanta atención a la labor directiva cuanto a la persona que la realiza. Intenta averiguar que tipo de característica de personalidad de estilo de gestión pueden contribuir a la actuación efectiva de un directivo.

Los pioneros en este campo buscaban características o constelaciones de estas comunes a todos los líderes de éxito. En general, fueron pocos los resultados obtenidos, ya que no se encontraron correlación de importancia para muchas características, y cuando si se apreciaron, las características eran tan generales (comprensión, confianza en si mismo) que no ofrecían una gran ayuda a la hora de predecir la actuación directiva.

En los años sesenta, otro grupo de autores - a quienes podríamos llamar los "humanistas" prestaban mayor atención a los estilos de gestión, criticando el estilo autocrático y dirigido hacia las tareas, y defendiendo el que tendía más hacia la participación, teniendo mas en cuenta a las personas.

Últimamente los psicólogos sociales de tendencia empírica han estado defendiendo teorías situacionistas o contingentes sobre la eficacia de los líderes. Según este grupo, "no existe ningún estilo de gestión que pueda considerarse como el mejor; la eficacia de un determinado estilo de liderazgo- autocrático o participativo- depende de una serie de factores en cada situación. Incluida la estructura de recompensas de la organización en cuestión, el poder de la dirección la naturaleza el trabajo que supervisa, el clima de su organización y sus propias habilidades, su personalidad y sus esperanzas".

En conclusión, la escuela de liderazgo efectivo apenas empieza a decir algo respecto a los factores que producen líderes de éxito, una atención excesiva dirigida hacia dos estilos fundamentales - autocrático y participativo - y una falta de comprensión del comportamiento interpersonal de los líderes han constituido impedimentos para su progreso.

La escuela del poder del líder

Esta escuela del liderazgo, distinta de la que acabamos de ver, se interesa por el poder y por la influencia, por las prerrogativas manipulativas del líder. Los autores de esta escuela se preguntan : ¿Hasta que punto puede un líder controlar su entorno?. Para averiguar la respuesta, estudian la capacidad del líder de hacer uso del poder para provocar las reacciones deseadas en sus subordinados y colegas. Algunos estudios prestan especial atención al puesto y a la libertad de acción que este proporciona a la persona, mientras que otros estudian individuos concretos y su forma de utilizar esa libertad de acción.

En su famoso estudio sobre los directivos medios, Melville Dalton sigue el primer planteamiento. Como sociólogo recogió, recopiló datos mientras convivía en organizaciones, ejerciendo de observador participante. Su principal conclusión es que las fuerzas sociales informales de la burocracia tienden a dominar sobre la acción individual. "El individuo en la organización a gran escala o en la sociedad móvil al igual que los inocente animales es también un ser indefenso que, por razones de seguridad, recurre a un engaño intencionado frente a las amenazas invisibles que le rodean (Dalton 1959. p 270).

En otro estudio muy conocido, el analista político Richard Neustadt (1.990) estudia la presidencia norteamericana y tres hombres que ocuparon dicho puesto, llegando a conclusiones distintas. Su libro, con el adecuado título de *Presidential Power: The Politics of Leadership* (Poder presidencial; la política del liderazgo) expone la astucia y la intriga informal necesarias para manejar el poder, pero Neustadt indica con claridad que el poder efectivo del Presidente depende en gran parte de su estilo personal y de cómo se plantea su trabajo.

Existe asimismo cierta teoría general de interés sobre el poder de los líderes. Gran parte de la misma está reseñada en un ensayo titulado "Influence, Leadership and Control" Influencia, liderazgo y control de Darwin Cartwright (1.965) en el *Handbook of Organizations* (Manual de organizaciones). Donde examina la forma en que un hombre (O) influye a otro (P). La reseña es larga y difícil; los términos autoridad, persuasión, poder, influencia, control y liderazgo surgen a menudo. Repitiéndose en numerosas ocasiones la categorización de las formas de poder. El sistema

de cinco partes de French y Raven que cita Cartwright parece el mas completo:

- El poder de recompensa se basa en la creencia de P de que O tiene la capacidad de proporcionarle recompensas.
- El poder coacción se basa en la creencia de P de que O tiene la capacidad de imponerle castigos.
- El poder de referencia se basa en la identificación de P con O French y Raven hablan de identificación con el sentido de "una sensación de unidad de P con O, o un deseo de dicha identidad".
- El poder legitimo parte de los valores internos de P que dictan que O tiene derecho a influirle, teniendo la obligación de aceptar esta influencia. En las organizaciones formales, el poder legítimo suele asociarse con un despacho cuyo ocupante tiene derecho a ejercer una influencia sobre un grupo determinado de gente y una determinada gama de actividades.
- El poder del experto se basa en la creencia de P de que O tiene algún conocimiento o experiencia especial (Cartwright, 1965, pp.28.30)

Resulta evidente que para entender el trabajo del líder hay que estudiar sus fuentes de poder y el punto hasta el cual es capaz de controlar su propio trabajo. En parte de la literatura sobre el liderazgo, se distingue entre el líder informal en el que el líder es elegido por sus seguidores (como en una pandilla callejera) y el liderazgo formal, o "jefatura", en le que el líder es designado desde arriba (como en la mayoría de las empresas). Mientras que el líder informal puede contar con el poder de referencia, los directivos tienen que confiar ante todo en el poder legítimo y en los de recompensa y coacción que este genera (con el derecho a promover, conceder aumentos salariales, o de despedir a un empleado).

La Escuela de la conducta del Líder

Ciertos números de autores y de investigadores han analizado el contenido real del trabajo del directivo estudiando el comportamiento de éste. Aunque se los suele agrupar bajo el titulo de "La escuela de la conducta del líder", el único punto común de sus escritos es un interés por el mismo tema. Sus métodos varían enormemente, no habiendo aprovechado el trabajo mutuo, ante todo, no presentando ningún argumento central o línea común de conclusiones a partir de sus estudios. Así pues, hay que estudiarlos uno por uno, tomando de cada cual lo que pueda ser útil.

Una breve ojeada a algunos de los estudios más interesantes proporciona una noción de la literatura de esta tendencia.

En sus análisis del comportamiento de los líderes, George Homans (1950) llegó a una serie de conclusiones interesantes a partir del estudio de William F. Whyte sobre una pandilla callejera. Averiguó, por ejemplo, que el líder era el miembro mejor informado del grupo y que incluso en las pandillas callejeras surgía una jerarquía de autoridad. El análisis del trabajo directivo de los capítulos 3 y 4 hace referencia al sorprendente parecido entre muchas de las conclusiones de Homans, basadas en un estudio de una situación de liderazgo sumamente informal, y las obtenidas a partir de los estudios de los directores formales.

Hodgson, Leviston y Zalesnik (1965) analizaron el equipo de alta dirección de un hospital, compuesto por tres miembros, llegando a una serie de conclusiones interesantes respecto a la forma en que estos se repartían el trabajo según sus dimensiones emocionales y funcionales. Su obra proporciona la base de la teoría sobre variaciones de funciones.

Stieglitz (1969) interrogó a 280 directores generales de empresas norteamericanas y extranjeras, formulando una descripción de su trabajo en ocho partes que recuerda bastante el POSDCORB. Habla, por ejemplo, de temas como pueden ser la formulación de políticas o la determinación de planes y objetivos globales. En dos estudios del comportamiento de los mandos intermedios. Wikstrom (1967) describe la erosión de la autoridad de dichos mandos y los medios para cambiar de signo esta tendencia, mientras que Wilker, Guest y Turner (1956) indagan una serie de aspectos concretos del trabajo de los mismos (solución de emergencias, contratación, etc.). Por último, los Ohio State leadership Studies (Estudio de liderazgo de Ohio Estate) representan el examen más ambicioso del comportamiento directivo llevado hasta ahora hasta el momento. Estos estudios, que cubren un periodo de tres décadas, comprenden investigaciones sobre gran número de directores de empresas, militares, dirigentes sindicales, etc. En todos se aplicaron los mismos métodos: se les entregaron cuestionarios, a fin de que valoraran un gran número de afirmaciones en relación con su propio trabajo, utilizándose técnicas estadísticas para agrupar las respuestas según categorías que describieran distintos aspectos del comportamiento del líder. Si tenemos en cuenta el enorme esfuerzo realizado en estos estudios, encontramos que no resultan demasiado útiles a la hora de describir el trabajo de los directivos. Las categorías que formulaban raras veces llegan más allá de la tecnología de POSDCORB. Es posible que ello refleje las

formas en las que surgieron en un principio las preguntas: aunque quia refleje el hecho de que estos investigadores estudiaban las percepciones de los directivos acerca de su trabajo, y no el trabajo en sí.

El estudio final de nuestro resumen de la escuela de la conducta del líder es el de LEONARD SAYLES (1964), quien se introdujo durante un tiempo en el seno de una organización, tomando nota de todo lo que le parecía de interés" sin pretensiones de haber llevado a cabo un experimento científico".

La descripción que a continuación hizo de la conducta de los directivos de nivel inferior y medio es sin duda la presentación del trabajo directivo de mayor relieve entre los que hemos comentado. Sayles describe al directivo como monitor, líder y participante en el flujo de trabajos externos. Puede que el tema mas interesante del análisis sea la noción de "equilibrio en movimiento" Sayles afirma que los directivos tienen que reaccionar ante las presiones e introducir ajustes a corto plazo y cambios estructurales a largo plazo, equilibrando la estabilidad y el cambio para logra "un tipo de estabilidad dinámica" (1964,p 163). Cada uno de estos estudios (considerando el grupo de Ohio Estate como una entidad) es distinto en su orientación y conclusiones. No obstante, las conclusiones que surgen de algunos de ellos, al ser incorporadas a un mapa de roles de los directivos, indican una serie de características básicas del contenido de su trabajo."

Características del Líder

Un líder, Si no todas, suelen reunir las siguientes características.

- 1.- Define con absoluta precisión lo que se propone hacer.
- 2.- Fija unos plazos exigentes, aunque no inalcanzables para alcanzar sus objetivos.
- 3.- Expone claramente que es lo que hay que hacer y cuando hacerlo.
- 4.- Está dispuesto a discutir la forma en que han de hacerse las cosas y se muestran prestos a escuchar y atender consejos; pero, una vez decidido el rumbo, se ajusta a el a menos que los acontecimientos aconsejen un cambio de orientación

- 5.- Es implacable en lo que se refiere a las metas que desea alcanzar y se muestra perseverante y firme ante la adversidad.
- 6.- Se exige a si mismo un alto rendimiento y resulta un tanto insensible porque espera lo mismo de los demás.
- 7.- Son muy trabajadores y no les importa verse sometido a presiones; de hecho, es en tales circunstancias cuando dan lo mejor de si mismos.
- 8.- Tienden a mostrarse satisfechos con el *status quo*.
- 9.- Nunca esta plenamente satisfecho de su rendimiento y se cuestiona a si mismo constantemente.
- 10.- Acepta los riesgos calculados.
- 11.- Supera los fracasos sin desmoralizarse y recobra con rapidez sus energías e ideas.
- 12.- Le entusiasma su labor y contagia su entusiasmo a los demás.
- 13.- Tienen decisión, en el sentido de que es capaz de resumir situaciones, definir líneas de actuación alternativas, determinar la mas adecuada y comunicar a sus compañeros lo que hay que hacer.
- 14.- Controla continuamente el rendimiento propio y el de sus compañeros, para poder corregir oportunamente la más mínima desviación de rumbo establecido

1.2 Análisis de la conducta propia

¿Cómo analizar la conducta propia?. No es recomendable juzgar la conducta propia a menos que se disponga de criterios con los que juzgar los resultados.

Las preguntas básicas que debemos hacernos en respuesta a la consecución de nuestras metas son:

¿Que me proponía hacer?

¿Lo conseguí?

En caso afirmativo: ¿Por qué y como lo logré?

En caso negativo: Por qué no?

El objetivo es sacar fruto de nuestra propia experiencia.

Para analizar nuestra conducta se puede emplear la lista anterior de Líder.

Si analizando todos y cada uno de los epígrafes no hemos estado a la altura de las circunstancias, debemos preguntarnos en que hemos fallado y estudiar el modo de vencer la dificultad encontrada.

No es sencillo, ES DIFÍCIL reconocer nuestros errores.

1.3 El buen juicio

Tener buen juicio es lo mismo que pensar con lógica.

Se trata de un proceso de razonamiento en virtud del cual se obtiene un juicio a partir de otro, extrayéndose de lo dado las conclusiones oportunas.

Es también un proceso analítico:

- Se examina la información
- Se seleccionan los puntos importantes
- Se establecen y prueban las relaciones.

Cuando decimos que alguien es juicioso nos referimos a que sus decisiones son **razonables**, es decir, se pueden *probar sus conclusiones* con los datos que utiliza para sustentarmas; que **evita los juicios infundados y tendenciosos**, así como las **generalizaciones e incoherencias** y se basa en **datos concretos**.

El buen juicio, que supone un enfoque lógico a la hora de resolver problemas, tomar decisiones y presentar propuestas, es un atributo esencial del buen profesional, lo que no significa en modo alguno que sea la única manera de pensar.

1.4 Elaboración de una propuesta:

Algunos autores defienden la necesidad del pensamiento creativo al menos en el caso de la innovación se aplique conjuntamente con otros modelos mas tradicionales, lógicos. Con todo el enfoque lógico sigue siendo un requisito esencial. Otro atributo del buen profesional es saber negociar con persuasión y descubrir los fallos en los argumentos ajenos.

Para tener buen juicio y argumentar correctamente es necesario entender:

1.- Como debe elaborarse una propuesta partiendo de unos principios

básicos;

2.- Como demostrarla.

3.- Como evitar incurrir en falacias y descubrir las que utilicen los demás.

Una falacia es un argumento sin fundamento que conduce a un razonamiento equivocado.

2. Trabajo en Equipo

¿Qué es trabajar en equipo?. El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Aunque ya se mencionaron algunas diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo vamos a tratar ahora de precisarlas:

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo. Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo

cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Justificación de un equipo de trabajo

No todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo.

Otras actividades en cambio presentan tal nivel de complejidad que difícilmente va a ser posible que una persona abarque y domine toda su problemática. En estos casos sí sería necesario constituir un equipo de trabajo formado por especialistas que cubran todas las áreas afectadas.

Como condiciones principales para justificar la constitución de un equipo de trabajo podemos señalar las siguientes: Trabajo muy complejo, que afecta a distintas especialidades profesionales. Entidad organizada por especialidades.

En definitiva, y como corolario, nunca se debe constituir un equipo de trabajo si no hay razones que lo justifiquen.

Constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo, por ello debe haber una razón que lo justifique.

No vale recurrir al equipo de trabajo simplemente porque es la moda del momento en técnicas de dirección de empresas.

Por el contrario, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera, porque

históricamente ha predominado el trabajo individual y la organización ha ido bien. Siempre hay una primera vez y no hay por qué renunciar a nuevos sistemas de trabajo si estos resultan eficaces.

Puesta en marcha de un equipo de trabajo

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.

El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.

En primer lugar hay que definir con claridad cuales van a ser sus cometidos y cuales los objetivos que deberá alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.

1º.- Definir Objetivos

Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo. Hay que determinar su posición dentro de la organización. De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.

Hay que seleccionar a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.

2º.- Seleccionar a sus miembros

Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).

Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

3º.- Nombrar un jefe del equipo

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a la remuneración de sus miembros. Ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos. No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

4º.- Fomentar el espíritu de equipo

El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. No puede funcionar de espaldas a la organización

Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

Primeras dificultades: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.

Acoplamiento: los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.

Agotamiento: buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando. Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito. Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una espiral negativa de la que difícilmente salga. Además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

5º.- Definición del proyecto

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función, qué objetivos se le demandan. Estos deben ser: Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío. Exigentes pero alcanzables.

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada. No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios.

Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.

Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero salvo que el asunto realmente lo requiera no se debe caer por sistema en situaciones absurdas.

No se puede "quemar" a los miembros del equipo salvo que sea absolutamente necesario y en este caso se les deberá compensar debidamente. Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar metas intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo. Con ello se evita por una parte que el largo plazo pueda hacer que el equipo se confíe ("como tenemos tanto tiempo....").

Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar enormemente su motivación al ver como avanza en la dirección correcta. Es fundamental también comunicar al equipo cuales son aquellos indicadores se van a considerar para evaluar su desempeño. Con ello se busca que el equipo sepa cuales son los aspectos críticos del proyecto. ¿Qué es lo principal? cumplir los plazos, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc.

Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto).

Periódicamente la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible

6º.- Identificar Roles dentro del equipo

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos. Entre ellos se encuentran:

La persona positiva: empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros. El jefe debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.

El crítico: es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo. Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un toque de atención.

El discutidor: no está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio. Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.

El incordio: es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo. Al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el jefe le tendrá que llamar la atención.

El bocazas: nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea. En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

El listillo: él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces resultan insufribles. Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

El pícaro: se aprovecha del resto de los compañeros, es una rémora en el equipo, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo. Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.

El cuadrulado: tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos. Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.

El reservado: le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros, especialmente del jefe, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida. Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.

El gracioso: no suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incordio. Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.

El organizador. Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo. Contar con él, consultarle, realzar su papel (es un auténtico activo para el equipo).

El subempleado: tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés. Hay que buscarle

nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.

El incompetente: justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminará generando ineficiencias. Hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cuáles su techo de competencia que no hay que traspasar

Miembro ideal de un equipo de trabajo

Señalamos a continuación algunas de las características que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el jefe de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores.

Espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo. Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros. Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal. No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.

Colaborador: debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

Leal: con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Asume responsabilidades: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.

Trabajador: ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.

Inconformista: busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más

Delegación de competencias

Cuando se constituye un equipo de trabajo se produce una doble delegación de competencias: Por una parte, la organización delega en el equipo una serie de funciones, concediéndole más o menos autonomía para desarrollar su trabajo. Por otra parte, dentro del equipo también se produce una delegación de competencias a favor de sus miembros, para que estos realicen su actividad.

En relación con el primer nivel de delegación (de la organización al equipo de trabajo) esta delegación debe ser suficientemente amplia. La organización fija los objetivos a alcanzar pero debe dar rienda suelta al equipo para que organice su trabajo como considere conveniente y para que tome sus propias decisiones, asumiendo responsabilidades. Los miembros del equipo son los que mejor conocen la tarea a realizar (son los expertos) y los que mejor saben cómo deben organizarse. Sólo un equipo al que se le deje margen de maniobra será capaz de involucrarse en su trabajo y realizarlo de una manera eficiente. Delegar en el equipo es darle un voto de confianza. Si la organización no delega el equipo tendrá las manos atadas y no podrá cumplir su misión.

En cuanto al segundo nivel de delegación (dentro del equipo), esta se produce cuando el jefe del equipo, responsable del proyecto, delega parte de sus facultades en sus colaboradores. Los miembros del equipo darán lo mejor de si cuando se sientan valorados profesionalmente y el darles capacidad de decisión (aunque limitada) es una prueba de ello.

Por otra parte, si se quiere que el equipo funcione con agilidad es necesario delegar en los colaboradores, que estos puedan tomar decisiones sobre la marcha, sin tener que consultar permanentemente al jefe.

La delegación conlleva asumir la responsabilidad de la decisión tomada. Aquellos temas de mayor trascendencia serán los que se deban consultar con el jefe o los que se debatan en comité.

En toda delegación es fundamental establecer claramente los límites de la misma para evitar que se puedan sobrepasar (arrogándose unas facultades que no se hayan concedido) o dejando de atender unos cometidos que en cambio sí han sido delegados.

Por otra parte, quien delega (ya sea la organización, ya sea el jefe del equipo) tendrá que asegurarse previamente de que quien recibe la delegación cuenta con la preparación necesaria para hacer un buen uso de la misma.

La delegación no exime a quien la concede de responder del buen uso que se haga de ella. Quien delega no queda al margen de las decisiones que tome la persona en quien se ha delegado.

Cohesión del equipo

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. Existe un sentimiento de equipo: sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo. En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con:

Un equipo disgregado, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.

Un equipo básicamente unido, pero con algunos de sus miembros distanciados. El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo. Esto conlleva que la cohesión haya que buscarla, haya que trabajarla, siendo éste otro de los principales cometidos del jefe.

La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

De su propia composición: si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido). Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo. En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo personas conflictivas. En este caso el jefe debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

De su tamaño: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

Del carisma del líder: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores tendrá ya buena parte del camino recorrido.

Del proyecto asignado: si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.

Del ambiente de trabajo: si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente. Algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.).

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.

Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, arrecian las críticas hacia el miembro responsable, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

La respuesta del equipo dependerá en gran medida de la actitud que adopte su jefe: cerrar filas o buscar responsables.

Reuniones

Las reuniones de trabajo constituyen uno de los distintivos del trabajo en equipo. Se celebran reuniones con cierta frecuencia, persiguiendo distintos objetivos. Preparar las reuniones implica:

Fijar un orden del día que todos los asistentes deben conocer, permitiéndoles preparar aquellos temas que se vayan a tratar. El orden del día se establece con la intención de respetarlo, lo que no impide cierta flexibilidad para poder tratar algún asunto que pueda surgir sobre la marcha.

Se debe avisar con tiempo suficiente a aquellas personas que vayan a presentar algún informe para que tengan tiempo de prepararlos.

El jefe debe establecer desde la primera reunión un elevado nivel de exigencia, marcando la pauta al resto del equipo (conocimiento exhaustivo del tema a exponer, presentaciones en Power-Point, reparto al resto de asistentes de un dossier con la información preparada, etc.).

Se debe fijar un tiempo estimado para la reunión que hay que tratar de respetar, si no las reuniones se terminan eternizando y se termina abordando asuntos de escasa trascendencia.

Hay que evitar fijar las reuniones en horarios "inconvenientes" (lunes a primerísima hora de la mañana, viernes por la tarde, o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.).

Si las reuniones se alargan el jefe del equipo debe fijar descansos de forma regular para que los asistentes puedan despejarse. Hay que evitar reuniones maratónicas que dejen a los participantes exhaustos.

La sala de reuniones debe ser cómoda, amplia, bien iluminada, con la temperatura adecuada, sin ruido, etc.

El jefe del equipo se preocupará de la participación de todos los miembros, evitando que algunos puedan monopolizar la reunión mientras que otros apenas participan. Debe tratar de crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista, donde se admita la discrepancia y se fomente el debate. Tiene que evitar que se produzcan enfrentamientos personales que enrarezcan el ambiente.

Si bien el debate en algún momento se pueda acalorar, lo que no se puede permitir bajo ningún concepto es que se produzcan ataques personales.

Por otra parte, en el momento en el que se adopta una decisión, por polémica que sea, se exigirá a todos los miembros del equipo un apoyo incondicional (ya no es tiempo de discrepar).

Durante las reuniones algún asistente debe ir tomando notas de los asuntos tratados, decisiones adoptadas, posibles actuaciones encomendadas a algunos miembros, etc. Posteriormente, y una vez finalizada la reunión, se repartirá copia de este acta al resto de asistentes.

En definitiva, es responsabilidad del jefe del equipo velar porque las reuniones se desarrollen con normalidad y resulten útiles. A continuación, y a título de ejemplo, señalamos algunas actuaciones que el jefe debe evitar:

Convocar una reunión sin un asunto que realmente lo justifique.

Por otra parte, a las reuniones se convocarán únicamente a las personas pertinentes. Hay que evitar que las reuniones puedan suponer una pérdida de tiempo para parte de los asistentes que no tienen nada que ver con el tema tratado.

Llegar tarde a la reunión: si exige puntualidad a los miembros del equipo debe predicar con el ejemplo. La falta de puntualidad resta seriedad, hace perder el tiempo a los demás y crea un precedente que puede ser imitado.

Trivializar la reunión: adoptar un tono excesivamente desenfadado. No se trata de que haya que dirigir las reuniones con excesivo rigor, incluso cabe

algún momento de relajación, pero lo que no se debe permitir es que éstas pierdan seriedad.

Monopolizar la reunión: acaparar el tiempo sin apenas permitir a los otros asistentes intervenir. La reunión se organiza para que la gente participe y exponga sus puntos de vista, por lo que hay que darles la oportunidad de hacerlo.

Tampoco se puede permitir que un asistente intente monopolizar la reunión; además, hay que tratar de que aquellas personas menos proclives a participar también tomen la palabra.

No ejercer la autoridad que su cargo le confiere: Aunque no debe abusar de la misma y siempre debe tratar de convencer antes que ordenar, no obstante si en algún momento hace falta llamar al orden debe saber hacerlo.

Permitir que la reunión se aleje de su objetivo principal y derive hacia otros asuntos menores. Otro posible fallo es no ir cerrando temas: ir pasando de un tema a otro sin tomar decisiones claras.

En el acta de la reunión hay que recoger de forma precisa los temas tratados y las decisiones adoptadas

Toma de decisiones

El trabajo en equipo no se puede convertir en un medio de evitar asumir responsabilidades particulares tratando uno de desviarlas hacia el grupo.

No se puede permitir que los miembros del equipo eviten tomar decisiones, tratando de que sea el equipo en su conjunto o bien el jefe quienes las tengan que asumir. Además, la agilidad del trabajo exige que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha.

El jefe del equipo debe dejar muy claro desde el principio cual va a ser el ámbito de responsabilidad de cada miembro y con qué autonomía van a contar para su desempeño. Para que la gente se involucre completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez es fundamental que cada miembro asuma ciertas responsabilidades personales.

Hay que exigir a los colaboradores que decidan ellos mismos; hay que evitar la tendencia de algunas personas de consultar siempre y no querer decidir nunca.

Además, debe favorecerse dentro del equipo una atmósfera que favorezca la toma de decisiones. Para ello el jefe debe empezar por dar ejemplo, aceptando las propias responsabilidades y no tratando de desviar hacia el equipo asuntos que a uno le competen.

Por otra parte, si una decisión adoptada por algún miembro del equipo, tras un análisis riguroso y serio, resulta equivocada el jefe debe ser comprensivo. Nada de reprender, abroncar o amenazar al colaborador, sino todo lo contrario, es el momento de darle apoyo (lo va a necesitar).

Esto no implica que no se analicen los motivos del error y se trate de tomar medidas para que no se vuelva a producir. Lo que no se debe admitir nunca (y en este caso sí debe actuar con contundencia) es cuando el error es resultado de la improvisación, de la falta de profesionalidad y de rigor, en definitiva, de cierta frivolidad. En esta disyuntiva entre tomar decisiones y posibles errores hay que tener presente que por regla general a cualquier empresa le resulta mucho más gravoso no tomar decisiones a tiempo que el hecho de que algunas de ellas resulten erróneas.

Un aspecto que hay que tener presente es que cuando el equipo adopta decisiones de forma colectiva éstas suelen ser más extremas que las que adoptarían individualmente sus miembros, tanto si la decisión es conservadora como si es arriesgada. Esto se explica porque individualmente se suelen rechazar las posiciones radicales por miedo a equivocarse, mientras que en el grupo las personas se sienten más arropadas y ello les lleva a extremar sus puntos de vista. Es un aspecto que hay que tener en cuenta para evitar tomar decisiones excesivamente radicales

Pensamiento de equipo

El pensamiento de equipo describe un proceso que se desarrolla a veces dentro de los equipos de trabajo que les lleva a tener una visión particular, propia, de la realidad. Es un proceso que se desarrolla de forma gradual.

Cuando el equipo pasa mucho tiempo junto, cuando sus miembros mantienen una relación muy estrecha, puede ir surgiendo un sentimiento de diferenciación entre "nosotros" (los miembros del equipo) y los "otros" (el resto de la organización).

Los miembros del equipo terminan viéndose como una clase especial, una especie de élite. El equipo deviene una especie de coto cerrado en el que se va imponiendo una forma uniforme de ver la realidad, caracterizada a veces por cierta prepotencia.

"Nosotros tenemos razón y los demás están equivocados".

Esta percepción se puede ir alejando de la realidad y ello sin que el equipo sea consciente. En los equipos de trabajo puede resultar a veces difícil expresar una opinión que se aparte de la línea oficial. Los miembros del equipo pueden evitar manifestar una opinión discrepante por miedo a ser tachados de desleales. Ante la falta de opiniones críticas, el equipo va desarrollando su propia visión de la realidad sin que nadie sea capaz de dar la voz de alarma. El mismo miembro que internamente pudiera discrepar de la opinión "oficial" termina convencido de que era él quien estaba equivocado. Y en base a esta visión distorsionada el equipo puede ir tomando decisiones que resulten completamente erróneas.

No resulta raro que equipos integrados por profesionales muy experimentados tomen decisiones completamente equivocadas debido a que parten de premisas erróneas. Algunas de las consecuencias negativas del pensamiento de equipo pueden ser:

Se toman decisiones en base a la visión que maneja el grupo, sin explorar en profundidad otras posibles alternativas.

Al estar el equipo plenamente convencido de que su decisión es correcta no se analizan las posibles consecuencias que pudieran derivarse si esta fuera equivocada. Tampoco se elaboran planes de emergencia por si la decisión adoptada falla.

Entre los factores que pueden incidir en que un equipo de trabajo sea mas propenso al pensamiento de equipo se pueden señalar los siguientes:

Equipos de tamaño mediano o reducido donde sus integrantes trabajan muy estrechamente.

Equipos con un líder fuerte, que ejerce una intensa influencia sobre el resto de los miembros.

Equipos que confunden la cohesión con el pensamiento único, en los que se impone de forma casi obligatoria la unanimidad, aceptar la línea oficial.

Para tratar de evitar los efectos negativos de este pensamiento de equipo es necesario favorecer el debate interno, fomentar el intercambio de puntos de vista, aceptar la discrepancia en la fase de deliberación.

La diversidad de opiniones no tiene por qué amenazar la unida del grupo

Dificultades

En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo. Cuando se forma un equipo y éste echa a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad, pero a medida que el trabajo va avanzando la realidad se va imponiendo, a veces con toda su crudeza. Mientras las cosas van bien es fácil que el equipo se muestre unido, cohesionado, que haya un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se tuercen se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten. Muchos equipos se crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí. Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.

El equipo perdería confianza en su responsable si se entera de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad. Ellos están metidos de lleno en el proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre. Esta misma transparencia debe exigir el jefe del equipo a sus colaboradores.

Si en sus ámbitos respectivos surgen dificultades deben comunicarlas inmediatamente para que el equipo pueda tomar las medidas oportunas. Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo la de ante los problemas no buscar culpables sino soluciones.

Lo peor que puede ocurrir es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo. Los problemas hay que afrontarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones). Si hacen falta más recursos (humanos y/o técnicos) hay que solicitarlos a la dirección.

Si el problema es grave (pone en peligro el proyecto, impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, etc.) hay que ponerlo inmediatamente en conocimiento de la dirección. Esta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales.

Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo, pedirle su opinión.

Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta. Por otra parte, el jefe les deberá ir informando del desarrollo de los acontecimientos. Que el equipo sepa en todo momento la situación en la que se encuentra el proyecto.

Por último, señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para ir rodando. De este modo cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores contará con una experiencia que le puede resultar muy valiosa. Si inmediatamente al comenzar a operar se presenta una dificultad que el equipo no sabe cómo resolver puede que dé al traste con todas sus ilusiones

Conflictos

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces. La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo. Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos. Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El jefe del equipo deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.

Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etc. O agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos). Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.

Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas. El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total. Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño.

Motivación

La motivación hace referencia a todas aquellas actuaciones encaminadas a ilusionar a los trabajadores con vista a conseguir de ellos un fuerte compromiso con el trabajo.

Cuando una organización introduce el trabajo en equipo debe tener en cuenta que a partir de ese momento tendrá que aplicar un doble esquema de motivaciones.

Uno dirigido al equipo y otro dirigido al individuo.

La organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no. La empresa debe cuidar una serie de factores para conseguir ilusionar al equipo:

Proyectos a la altura de las expectativas creadas: proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío. No se puede reunir un grupo de profesionales, ilusionarlos, y luego encomendarles un trabajo gris, anodino, etc. No se pueden defraudar las expectativas creadas.

Autonomía: darle al equipo la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, de tomar sus decisiones.

La empresa debe exigir unos resultados determinados pero debe conceder margen de actuación. Si se exige a la gente que se sacrifique, que se entregue en el trabajo, hay que recompensarles; no valen únicamente buenas palabras y promesas futuras.

También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando metas parciales, aunque sean pequeñas. De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez.

Un éxito temprano contribuye a aumentar la auto confianza del equipo.

Aunque el equipo de trabajo exige al miembro renunciar en gran medida a su lucimiento personal anteponiendo el interés del equipo, siempre le va a seguir preocupando su situación particular. Es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están.

Cada trabajador es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier profesional busca en su trabajo:

Formarse: que el día a día le permita irse desarrollando profesionalmente.

Hacer carrera, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.

Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su "jefe", que se le trate como profesional, como compañero, y no como un simple subordinado.

El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo. Y debe ser comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. **Como conclusión:**

La empresa debe buscar que la participación de un profesional en un equipo de trabajo suponga para él una oportunidad de alcanzar las metas anteriores.

Evaluación del equipo

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo. La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas. Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se constituye un equipo la organización debe dejar muy claro cuales son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera se consigue que el equipo sepa a que atenerse y se evitan posibles malos entendidos. El evaluador no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación sino que debe reunirse con el equipo y explicarle el porqué de la misma. Entre ambos acordarán un programa de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento.

El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta a la hora de fijar una recompensa extraordinaria para el equipo. Por otra parte, dentro del equipo el "jefe" deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

Este resultado será tenido en cuenta a la hora de repartir entre los distintos miembros las recompensas otorgadas al equipo.

Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros.

Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, etc., la unidad del grupo puede quedar definitivamente tocada

Recompensas

Ante un equipo de trabajo la organización debe establecer dos niveles de recompensas: Uno dirigido al equipo y otro dirigido a sus miembros individualmente.

En la medida en que el equipo de trabajo responde colectivamente del trabajo realizado y de la consecución de los objetivos exigidos, la organización deberá establecer un esquema de recompensas extraordinarias. Este incentivo hará que el equipo luche por conseguir las metas, y este esfuerzo conjunto de sus miembros ayudará además a aumentar su cohesión interna.

No se puede premiar exclusivamente el éxito individual ya que el equipo exige muchas veces renunciar al lucimiento personal en favor del éxito del equipo. Si únicamente se reconociera al individuo se dañarían el espíritu de equipo: sus miembros, en lugar de sacrificarse por el equipo, tratarían de destacar individualmente. Pero también se debe establecer una gratificación a título individual ya que dentro del equipo hay distintos niveles de dedicación y de eficiencia.

Hay que premiar al profesional que destaque individualmente ya que esto contribuye a crear cierto espíritu competitivo dentro del equipo, lo que redundará en un mejor desempeño.

Equipo eficaz

Equipo eficaz es aquél que consigue coordinar de manera óptima el esfuerzo de sus componentes obteniendo el máximo rendimiento. Ello le permite funcionar fluidamente, de forma compenetrada, alcanzando las metas propuestas por la dirección.

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen

posible. Entre las notas distintivas de un equipo eficaz se encuentran las siguientes:

Sabe seleccionar a sus componentes: gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias. Gente motivada, con ganas.

Buenos profesionales permiten formar buenos equipos, pero también buenos equipos consiguen desarrollar buenos profesionales.

Se nombra un jefe de equipo con carisma, una persona capaz de conducir grupos humanos, con capacidad de organización. Una persona que sabe comunicar, motivar, exigir; una persona que se sabe ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.

Consigue imponer un elevado nivel de profesionalidad: el trabajo se realiza concienzudamente, con rigor, no se deja nada al azar.

Se define claramente el cometido del equipo, sus funciones, los objetivos que tiene que alcanzar.

Dentro del equipo cada miembro conoce perfectamente cual es su papel.

El proyecto encomendado es difícil, exigente, pero alcanzable. Se trata de un proyecto ilusionante que supone un auténtico desafío profesional.

La organización presta al equipo el apoyo necesario, facilitándole los medios humanos y técnicos requeridos, el acceso a la información pertinente.

Existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe cohesión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso. El ambiente es de participación, los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, sin cortapisas, no se intenta imponer un pensamiento único.

La crítica constructiva es bienvenida. No obstante, una vez adoptada una decisión se exige un apoyo sin fisura.

El equipo sabe integrarse dentro de la organización, desarrolla lazos eficaces de comunicación y colaboración con el resto de departamentos.

La organización establece un sistema de motivación y recompensa que tiene presente tanto al equipo en su conjunto como a sus miembros individualmente. La organización sabe recompensar el esfuerzo realizado.

La organización establece un sistema de evaluación del equipo que permite detectar con rapidez posibles carencias, lo que ayuda a adoptar las medidas correctoras necesarias.

Equipo que no funciona

A veces los equipos de trabajo no terminan de funcionar, en algunos casos incluso a pesar de haberse realizado una selección muy rigurosa de sus miembros. Los motivos de este fracaso pueden ser numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

Falta de liderazgo: el jefe no organiza, no motiva, no empuja. En definitiva, no lidera.

Objetivo mal definido: esto origina que el equipo no sepa a qué atenerse, que se produzcan conflictos con otras áreas de la organización por invasión de competencias, que no se aborden temas que en cambio sí le corresponden.

Escasa comunicación: tanto dentro del equipo como con el resto de la organización.

La labor de un equipo exige ante todo coordinación: los miembros conocen en profundidad un ámbito determinado del proyecto pero les falta una visión global del mismo. Poner todas estas piezas en orden, que vayan encajando, exige mucha comunicación entre todos los componentes del equipo. Sin comunicación la coordinación es imposible.

Desmotivación: se ofrece al equipo un proyecto muy interesante y al final la realidad resulta ser muy diferente, con trabajos rutinarios y de poca trascendencia.

Complejidad del proyecto: también puede ocurrir justamente lo contrario, que el trabajo asignado sea demasiado complejo y que el equipo no se encuentre preparado, no cuente con gente con la formación y experiencia necesarias. En aquellos proyectos complejos, con un plazo de ejecución muy amplio, que presentan numerosas dificultades, donde no se aprecian avances, es muy posible que el equipo se termine desencantando. De ahí la importancia de establecer metas intermedias que permita al equipo

ilusionarse con su logro. A veces al trabajo en equipo le falla el apoyo de la organización.

El equipo de trabajo se introduce como algo novedoso pero poco a poco va cayendo en el olvido, queda descolgado, sin un lugar determinado dentro de la estructura organizativa.

Algunos dirigentes se muestran reacios al trabajo en equipo. Por desconocimiento, porque no confían en su eficacia, porque le resta poder, porque temen que al tener que trabajar estrechamente con otros colegas queden al descubierto sus carencias.

Los proyectos iniciales pierden interés y el equipo va quedando sin cometido.

A veces lo que falla es la adaptación de la organización a esta nueva forma de organizar el trabajo. Se potencian los equipos de trabajo pero al mismo tiempo se sigue manteniendo unos esquemas de evaluación y remuneración enfocados únicamente en el individuo.

Falta de reconocimiento: Si el proyecto exige a los miembros del equipo un fuerte sacrificio personal hay que recompensarles.

Dificultades de relación dentro del equipo: Inicialmente sus miembros se encuentran ilusionados, con ganas de hacer, orgullosos de pertenecer al equipo, pero poco a poco este ambiente cordial se va deteriorando. La tensión del trabajo, las diferentes personalidades de sus miembros (caracteres problemáticos, ambiciones, timideces, falta de tacto en el trato, etc.), los pequeños roces personales, etc., van enturbiando las relaciones.

El estrecho contacto personal que demanda el trabajo en equipo puede hacer que la atmósfera de trabajo se haga insoportable (miembros que no se dirigen la palabra, que se acusan de los fallos del proyecto, que se ocultan información, etc.).

La química personal entre los diferentes componentes va a determinar en muchos casos el éxito o fracaso de un equipo. Lo que sí suele ocurrir es que cuando un equipo comienza funcionando mal termina fracasando, ya que resulta difícil corregir los vicios iniciales, especialmente a medida que va transcurriendo el tiempo. De ahí la importancia de dar apoyo al equipo en los momentos iniciales para que se vaya soltando y vaya adquiriendo experiencia.

Hay que evitar que el equipo de trabajo se pueda estrellar tan sólo comenzar a funcionar ya que el daño resultante puede ser difícil de superar

Agendas ocultas

Con esta expresión se denomina el posible juego sucio que de forma sutil un miembro del equipo puede tratar de hacerle al "jefe".

Cuando un "jefe" dirige un equipo puede ocurrir que algunos de sus miembros traten de boicotear su gestión. Por enemistad, por celos profesionales, por querer desbancarle, etc.; los motivos pueden ser diversos. En todo colectivo humano cabe que existan personas dañinas, lo que obliga al jefe del equipo a estar muy pendiente de su gente, seguirlos muy de cerca, tratando de detectar cualquier movimiento de oposición que pueda surgir. Mientras antes se descubra más posibilidades habrá de neutralizarlo.

El jefe del equipo debe tratar de mantener una comunicación fluida con todos sus colaboradores, conocer sus preocupaciones, sus frustraciones, sus desacuerdos con las decisiones adoptadas. Esto permite que las posibles diferencias se vayan detectando y solucionando sobre la marcha, evitando que se pueda ir generando un malestar interno.

Cuando la oposición de un miembro del equipo al jefe es directa, el enfrentamiento es abierto, no se puede hablar de agendas ocultas. En este caso las cartas están sobre la mesa y el jefe sabrá a qué atenerse.

La oposición de un colaborador suele ser más dañina cuando es tapada, sigilosa, cuando se trata de menoscabar el prestigio del jefe entre el resto de los compañeros. El colaborador rebelde tratará de conseguir apoyos dentro del equipo con vista a intensificar su operación de acoso.

A veces el jefe del equipo no detecta nada hasta que el daño ocasionado es ya muy significativo. El miembro conflictivo habrá conseguido erosionar muy seriamente su credibilidad, habrá propagado falsos rumores, habrá deteriorado gravemente el ambiente de trabajo, la cohesión del grupo. Un ataque de este tipo puede arruinar el futuro del equipo.

Si el jefe llega a detectar la existencia de estas agendas ocultas debe actuar de inmediato. Debe comenzar manteniendo un encuentro con la persona implicada. Esto permite: Dejarle claro que se está al tanto de su actuación y que no se piensa tolerar.

Tratar de conocer los motivos de este ataque y ver si se pueden solucionar.

Antes de dar este paso hay que asegurarse plenamente de que esta persona está efectivamente promoviendo una "revuelta" dentro del equipo. Si este colaborador (o colaboradores) persiste en su actitud no quedará más remedio que apartarlo del equipo por muy importante que sea su cometido.

Si siguiera dentro del equipo podría ocasionar mucho daño. Una estrategia que NO suele funcionar es la de NO reaccionar, hacer como si uno no supiera nada con la esperanza de que el tiempo vaya solucionando el problema. Normalmente el tiempo lo que hará es agravarlo. Además, el líder transmitirá una imagen de debilidad o en el mejor de los casos de no enterarse de la película.

2.2 El Plan de Trabajo

¿Qué es un Plan de Trabajo?. El Plan de Trabajo consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, objetivos o metas y recursos disponibles para cada actividad de la organización, de tal forma que facilite cumplir con los propósitos que en la empresa se han planteado.

Un plan de trabajo es fundamentalmente la expresión precisa, clara y particular de la planificación que se ha realizado en cada una de las áreas de la empresa.

¿Que es una oficina o despacho?

La oficina o despacho es el lugar donde se realizan las transacciones relacionadas con nuestro trabajo. Las decisiones se toman en la Oficina o despacho, y en ella se adquiere la información que luego se analiza, utiliza, comunica, registra, almacena y recupera la persona responsable del despacho.

Todas las funciones de apoyo administrativo de la empresa se desempeñan en la el Despacho. Estas funciones comprenden todas las actividades propias de los responsables.

¿Que es lo que forma parte de la oficina o despacho?

En el Despacho se lleva a cabo el trabajo administrativo de la Empresa, en ella se planifica la Acción Empresarial. La Oficina o Despacho no debe ser solo un departamento, ni una serie de departamentos, debe ser mas bien UNA ACTIVIDAD. Es cualquier lugar o parte donde se realice la Gestión.

El trabajo de gestión puede llevarse a cabo en una sala con cuatro paredes (que es el aspecto con el que solemos imaginar los despachos), pero también es posible efectuarlo en un espacio compartido, en una sala, o en un pequeño rincón de una planta y en cualquier almacén o taller de mantenimiento.

Por tanto NO nos referiremos a la Oficina o Despacho como si se tratara de un lugar. Nos referiremos a sus actividades y funciones que en ella se llevan a cabo.

Normas y Procedimientos

Las funciones de los Despachos se desempeñan sobre la base de normas y procedimientos, que se elaboran para simplificar el trabajo y que son esenciales para la efectividad de los resultados. Las normas permiten tomar decisiones preestablecidas cada vez que surgen determinadas circunstancias repetitivas. Ejemplo: Normativa de Licencias y Permisos

Sobre la base de estas normas la Persona Responsable del despacho puede tomar decisiones o realizar acciones rutinarias sin necesidad de consultar continuamente.

Las normas definen las reglas del juego, es trabajar de acuerdo con lo establecido. Los procedimientos son las acciones específicas que deben realizarse para aplicar una norma.

Los procedimientos evitan la necesidad de instruir al Responsable sobre el modo de llevar a cabo una función o actividad cada vez que surge una cuestión. *Ejemplo: Impreso de Tramitación de Licencias y Permisos.*

Las normas y procedimientos constituyen un instrumento esencial para lograr la eficiencia de las Empresas. Son un instrumento extremadamente útil. Cuando se elaboran entienden y utilizan de forma correcta, liberan a los Responsables de la toma de decisiones rutinarias. Les permiten centrarse en los casos excepcionales y disponer, así, del tiempo necesario para la planificación y demás funciones importantes de la Empresa. Debido a ese poder, puede darse el caso de que se abuse de las normas y procedimientos. Las normas mal elaboradas, o lo que es peor, las que realmente no representan lo que desea la Empresa favorecen la ineficacia. *Ej.: Circuito de pacientes, visitas y familiares mal elaborado.*

Si las normas publicadas son incorrectas y, por tanto, ignoradas, la situación resultante promoverá la "indisciplina" en la Unidades o Servicios y dificultará la consecución de los objetivos. Por su parte, los procedimientos erróneamente diseñados hacen malgastar el tiempo provocan el incumplimiento de las normas del sistema de que se forma parte. *Ej.: Ingreso de pacientes ectopicos.*

Las normas y procedimientos hacen posible el funcionamiento rutinario de la Empresa. En ningún caso deben considerarse como inflexibles o inamovibles. Por su propia naturaleza las normas son mas fijas que los procedimientos; pero si hay una buena causa que justifique una excepción, la cuestión deberá someterse a una Decisión Colegiada de los Responsables o a la Organización Superior. *Ejemplo: Traslado a otro centro de un paciente no etiquetado.*

También los procedimientos pueden reformarse cuando haya alguna razón que determine la conveniencia del cambio.

Es posible que algunos pasos o etapas constitutivos de un procedimiento no sean aplicables a una determinada situación. En estos casos el Responsable prescindirá de los pasos inadecuados, al tiempo que mantendrá informado a su "superior" de lo que se ha hecho, en el caso de que la acción haya resultado adecuada/inadecuada. Debemos investigar la mejor manera de mejorar el flujo de trabajo y los procedimientos de nuestros Despachos.

Los Responsables Inmediatos

Los Responsables Inmediatos constituyen la columna vertebral de las Empresas. Llevan a cabo análisis, establecen especificaciones y recomiendan las medidas más oportunas para la resolución de una gran diversidad de problemas. Los conocimientos, la capacidad y los consejos suministrados por los Responsables Inmediatos permiten determinar en mayor o menor grado de conveniencia de muchas de las decisiones que adopta en la Empresa.

Los Responsables inmediatos suelen interrelacionarse con los problemas del Centro de trabajo con mucha inmediatez y frecuencia mas que cualquier otro Cargo de la Empresa. Redactan los primeros borradores de los informes es función del Responsable Inmediato. Constituyen una parte esencial en la Empresa, aunque su capacidad, por lo general, no se llega a utilizar plenamente. En gran medida la mejora de la productividad depende de que se haga un mejor uso de la capacidad conocimientos del Responsable Inmediato.

Es la primera persona a la que abría que dirigirse para averiguar como hacer alguna cosa en las Unidades o Servicios, o a quien dirigirse para la toma de una decisión. Debe conocer perfectamente todos los medios de apoyo que tiene en su Despacho de trabajo: Ordenadores, teléfono, fax, formularios, agendas, etc. El buen uso de estos medios y su racionalización hará más eficiente su trabajo.

Funciones de los responsables inmediatos.

Son Los líderes de la Acción de la Empresa que se genera en su Unidad o Servicio, y de la que surge del desarrollo de la política de la Empresa. A la vez son los encargados de la rutina. Son a la vez los "directores y el personal de apoyo", "el Jefe y el Empleado". Tienen las obligaciones propias de los directivos y de los empleados. Son "la cabeza pensante y el brazo ejecutor" al mismo tiempo. Las funciones que deben realizar son:

- 1.- Planificación: Decidir que debe hacerse y como hacerlo.
- 2.- Organización: decidir quien debe hacer el qué. (A veces nosotros mismos), en este caso cuando debo hacerlo y como.
- 3.- Recursos: quien o con quien contamos para llevar a cabo lo que se debe hacer.
- 4.- Dirección: Orienta e indica las acciones
- 5.- Motivación: Estimular para sacar el máximo de las capacidades de cada uno de los miembros del equipo.
- 6.- Control: Asegurarse de que se llevan a cabo los planes y las acciones.

Planificación:

¿Cuáles son las próximas cargas de trabajo?: mañana, el próximo mes, el próximo año. ¿Qué necesitamos con el fin de poder hacer frente a esas

cargas de trabajo?: numero de personas, cualificación, capacitación, equipo, ayuda exterior

¿Cuál es el Objetivo de nuestro Grupo?: hoy, el próximo año,

¿Qué niveles de resultado deberíamos obtener? Ahora, el próximo mes, el próximo año.

¿Qué tendríamos que hacer para alcanzar o superar los niveles de resultados previstos?

¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia y la eficacia?

¿Qué fondos (medios, presupuesto) necesitamos este año, el próximo.

¿Cómo podemos justificar el personal, equipos, recursos etc.?. Ahora, este año, el próximo año.

Organización

¿Cuáles son los mejores procedimientos para llevar a cabo cada tarea o función?. ¿A quien debería asignarse la competencia para las tareas o funciones repetitivas?

¿Cómo debería organizarse el trabajo con el fin de facilitar su realización?

¿Con qué otros grupos o funciones tendría que coordinarse el trabajo?

¿Cómo?.

Recursos Humanos:

¿Quién o con quien contamos para llevar a cabo la acción?

Dirección:

¿Cuándo es más conveniente una forma menos directa de orientación en el trabajo?. ¿Cuántas consultas deben hacerse? ¿Cómo?

¿Cuándo resultan apropiadas las excepciones a los procedimientos o a las normas habituales?

¿Qué tareas deben gozar de prioridad respecto a otras?

¿A quien debería asignarse una nueva tarea?

¿Cuándo ha de finalizarse una tarea?

Motivación:

¿Cómo debe motivarse a cada individuo para que haga el trabajo lo mejor posible?. ¿Qué formación o cualificación precisa el empleado?

¿Cómo puede elevarse el espíritu o moral del empleado?

Control:

¿Cómo te mantienes tú al corriente de todas las actividades realizadas en la Unidad o Servicio, en la empresa, o en otras instancias relacionadas?

¿Cómo ha de medirse la producción del grupo o de cada empleado? ¿Cómo puede lograrse la exactitud de esta valoración?

¿Qué acciones han de realizarse para adquirir otros compromisos?

¿Qué acciones exigen consultar anticipadamente al superior o a instancias superiores?

¿Qué condiciones o circunstancias requieren una atención inmediata?,

¿Cuáles pueden esperar unas pocas horas?, ¿y cuales otras varios días?

¿De que margen de libertad goza el Responsable? ¿En que circunstancias?

¿A quien debe informarse cuando se den instrucciones (ordenes), se adopten medidas concretas, o surjan problemas?

¿Cuándo debe facilitarse la información por escrito o verbalmente?

¿Qué valoraciones de resultados habría que presentar a la Unidad o Servicio o a la Empresa y con cuanta frecuencia?

Función Administrativa:

Debemos saber manejar la rutina administrativa del Despacho y de la Empresa. Debemos conocer y saber cuales y donde se encuentran los diversos departamentos de la empresa para servirnos en la realización de nuestro trabajo. Es importante conocer las normas administrativas de la Unidad o Servicio y de la Empresa: Impresos, Documentación, Formación, etc....)

Función de información:

La Persona Responsable elabora y recibe información de distintos niveles de la Empresa, locales, provinciales o regionales. Es el encargado de difundirla en el en su Unidad o Servicio y/o en su Centro de trabajo, a través de la comunicación personal o colectiva y a través de distintos soportes: Voz, Carteles, Hoja Informativas, Publicación periódica, email, etc.....

Posteriormente debe recoger el resultado de esa comunicación en el colectivo que iba dirigido, evaluar y transmitir si esa información provenía de otro nivel.

Administración del tiempo.

«He perdido el tiempo, y ahora el tiempo me pierde» (Shakespeare, Ricardo II.)

«He perdido el tiempo, no hecho casi nada» (Cualquiera de nosotros)

"Ladrones del tiempo": son aquellos asuntos, cuestiones, Interrupciones que requieren nuestra atención, en un momento determinado, y nos restan tiempo para actividades programadas más eficientes".

Lo primero que tendríamos que hacer es comenzar el trabajo analizando las tareas que tenemos que realizar.

Establecer los objetivos que tenemos que cumplir

Establecer un orden de prioridad entre unos y otros.

Establecer el análisis que permitirá descubrir errores al planificar el trabajo.

PROBLEMAS:

Se acumula el trabajo

SOLUCIONES

Establecer orden de prioridad

Establecer plazos máximos

Hacer estimaciones realistas

Intenta hacer demasiadas cosas a la vez	Establezca un orden de prioridad Haga las cosas una por una Aprenda a decir no tanto a los demás como a uno mismo.
Entra en cuestión de detalles	Delegue mas.
Retrasa los trabajos que menos le gusta	Fije plazos y ajústese a ellos. Pase pronto los malos tragos, luego se sentirá mejor.
Le falta tiempo para pensar	Deje huecos libres (parte del día o de la semana para pensar, sin papeleo ni interrupciones.
La visita le interrumpen continuamente	Procure seleccionar las visitas inoportunas. Concierte citas y procure respetarlas. Reserve huecos libres cuando no quieran que le interrumpen. (Horario Afiliados).
Interrumpen constantemente el teléfono.	Filtre las llamadas. Indique que llamará Ud. Cuando esté libre

Pierde demasiado tiempo en las conversaciones Decida con antelación lo que pretende obtener cuando se entrevista con alguien, limite las bromas al mínimo, (al principio y al final de la entrevista).

Procure ceñirse al tema; es fácil distraer al otro o dejarse distraer por él.

Aprenda a terminar las reuniones con amabilidad y rapidez.

Se le va demasiado tiempo en reuniones Elimine todas las reuniones en las que no haya nada especial que decir, revise las que celebran y evite ir a tantas como pueda.

Abandone las comisiones si su presencia no es necesaria, o si hay alguien mas apropiado para el puesto. Fije limites y duración de las mismas, aténgase a ellos, elimine la verborrea y la repetición,

permita el debate insistiendo en la necesidad de progresar y, por ultimo actúe con arreglo a un orden del día lógico.

No hable por hablar, ni se extienda demasiado, no pierda el tiempo tratando de lucirse o de halagar su propia vanidad.

3 Solución de Problemas

Con frecuencia suele decirse «que no hay problemas, sino oportunidades».

Todo problema debe generar en vez de reproches, ideas positivas respecto a la forma de resolverlo. Lo que hay que hacer es analizar las causas y asegurarse de que no vuelva a suceder. En ocasiones, agobiado por un torrente continuo de problemas y decisiones, uno se siente completamente confundido: es algo que a todos nos ocurre.

Para resolver problemas y tomar decisiones de forma eficaz es necesario lo siguiente:

Definir la situación:

Determina el problema, que es lo que ha ido mal o está a punto de ir mal.

Especificar los objetivos:

Definir lo que se pretende alcanzar ahora o en el futuro al tratar un problema real o potencial o un cambio de circunstancias.

Desarrollar hipótesis:

Si surge un problema, imagine cuales pueden ser las causas.

Describir los hechos:

Para conseguir una base con la que comparar las hipótesis y desarrollar las posibles líneas de actuación, debes descubrir lo que ocurre ahora y/o lo que probablemente se produzca en el futuro. Si intervienen mas de una persona obtén las dos versiones de los hechos, y siempre que sea posible, compruébelas con un tercero.

Consigue pruebas escritas cuando sea posible y no te conformes con lo que digan los demás.

Define lo que se supone está ocurriendo en relación con las normas sindicales, políticas, empresariales, procedimientos o resultados y compruébelo en la realidad.

Intente comprender la actitud y motivación de los afectados y recuerde que todo el mundo contempla lo que ha sucedido o lo que está sucediendo en el momento desde la propia perspectiva.

Infórmate también de las limitaciones de carácter interno o externo que afecten a la situación.

Analizar los hechos.

Determina lo que es importante y lo que no lo es y establece la causa o causas del problema. No caigas la tentación de centrarte mas en los efectos que en las causas.

Profundiza para ver lo que subyace al problema. Al analizar acontecimientos de futuro intenta hacer una valoración realista con arreglo a las tendencias existentes, tanto dentro como fuera de la organización (sindicato), pero hazlo con prudencia para no caer en extrapolaciones exageradas.

Considera los distintos factores internos y externos, ambientales y de la organización que de alguna manera incidan en el futuro.

Tener en cuenta las distintas líneas de actuación posible.

Enumera las posibles alternativas a la luz del análisis de los hechos.

Cuando proceda, aplica las técnicas de la ocurrencia acrítica y del pensamiento creativo para identificar aquellas líneas que a lo mejor no aparezcan a primera vista.

Evaluar dichas alternativas.

Juzga las anteriores posibilidades, enumera los pro y los contras y comparando las perspectivas correspondientes con los objetivos específicos. Valora la organización y compara los costes con los beneficios.

Analiza también hasta que punto se satisfacen las necesidades de las personas afectadas y en que medida aceptarán las decisiones. Considera igualmente el riesgo que supone la creación de precedentes peligrosos y también las implicaciones que tendría cualquier restricción interna o externa. Asegúrate de que todos los interesados participan en el proceso de evaluación y toma de decisiones, teniendo en cuenta, no obstante, que el grado de participación depende de la naturaleza del problema, de los procedimientos que se sigan y del estilo de actuación propio del Sindicato.

Decidir e implantar.

Decide cual es la línea de actuación mas adecuada y discute el tema con todos los afectados analizando con cuidado como va a repercutir sobre ellos esa decisión. Decide también el método de presentación de la misma justificando los motivos que te hayan llevado a tomarla y evitando en lo posible la aparición de cualquier clase de temores.

Antes de ponerla en practica, asegúrate de que todo el que lo necesite reciba la información pertinente.

Controla la implantación

Comprueba el modo como se ejecuta la decisión; averigua las reacciones de los afectados y toma medidas correctoras cuando sea necesario.

Bibliografía:

- La Planificación Sanitaria: Conceptos, metodos, estrategias, 2ª edición
Raunald Pineault, Carole Daveluy. Ediciones Masson S.A. 1.990
- Como organizar y simplificar el trabajo administrativo. J. Balderston.
- Biblioteca empresarial Deusto. 1.993
- La Gestión del Tiempo. Jeff Davidson. Prentice Hall. 2.000
- La buena suerte, claves de la prosperidad. Fernando Trías de Bes Mingot.
Alex Rovira Celma. Editorial Empresa Activa 2.004
- Teoría de la administración. Concepción Garcia Gonzalez. Documento de
apoyo Master Gestión Servicios Sanitarios U.B.
- El modelo de toma de decisiones. Alumnos EASP. Curso Intermedio
Administración de Servicios de Salud. 1.999
- La naturaleza del trabajo directivo. Mintzberg H.

Curso: Liderazgo. Organización del trabajo en equipo. Solución de
conflictos.

Antonio Benítez Leiva. Antequera 28-29 noviembre 2.006