



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ - ACEYTUNO

28 DE ABRIL DE 2009

# POR BUEN CAMINO

---

RESEÑA DEL LIBRO DE  
Marcos Álvarez Orozco

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

En la sociedad globalizada del siglo XXI, en la que el conocimiento ha desplazado la tierra, al trabajo y el capital como el factor clave en que basar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es preciso aprovechar al máximo el saber y las experiencias que acumulan nuestros colaboradores, si queremos alcanzar una posición de privilegio en la lucha por la supervivencia de las organizaciones. A través de la aventura de recorrer en compañía el Camino de Santiago, el libro de Marcos Álvarez "Por buen camino", desgrana, de forma muy entretenida, los puntos principales sobre los que se apoya el trabajo en equipo, cuyas bondades el autor ha podido contrastar en su experiencia profesional con equipos comerciales en multinacionales del sector textil.

Pepu Hernández, entrenador y Campeón del Mundo en 2006 con la selección española de baloncesto, comenta en el prólogo de este libro que la mejor manera de ponerse a prueba, personal y colectivamente, es emprendiendo el camino. Coincidimos con Pepu cuando comenta que siempre ha intentado disfrutar más del camino que de la llegada, por muy satisfactoria que ésta sea. Incluso si no se consigue la meta, que puede ocurrir, las lecciones adquiridas en positivo nos guiarán en el próximo proyecto, con más razones y emociones para ofrecer al equipo. El éxito es un viaje, no un destino.

Marcos apunta los tres pilares principales que, bajo su criterio, soportan el trabajo en equipo: la existencia de una comunicación fluida, la confianza entre los partícipes del equipo, y por último, la asunción de responsabilidades de forma compartida en la toma de decisiones y sus resultados, distinguiendo claramente las diferencias entre un grupo y un equipo. Los conflictos, que los habrá, también pueden ser fuente o motor del cambio, si sabemos cómo manejarlos. De esta forma se puede aumentar la creatividad de los individuos al buscar nuevas soluciones y distintas alternativas.

Como resumen, el libro destaca algunos aspectos clave para el trabajo en equipo: conocer la misión, compartir los objetivos, asimilar una cultura basada en las personas, ser flexibles y adaptarnos a los cambios que se producen continuamente a nuestro alrededor, ser conscientes de que todos somos partícipes del proyecto compartiendo entre todos el liderazgo del mismo, afrontar positivamente los conflictos y comprender que si se gestionan de forma correcta, son una fuente inagotable de nuevas oportunidades y una excelente herramienta para obtener provecho de la pluralidad y diversidad presente hoy en día en las organizaciones.

Asimismo, es importante ser conscientes de que contamos con personas responsables y capacitadas para organizarse y planificar su trabajo, que las personas alcanzan las mayores cotas de satisfacción y productividad cuando aprenden a tomar decisiones y se les cede la autoridad para hacerlo, asumiendo la responsabilidad del resultado de esas decisiones. No se necesitan líderes que controlen y busquen el error y los defectos, en lugar del halago y el reconocimiento de la labor bien hecha. El líder del futuro es un guía, nos dice Marcos. Alguien que sirve a su equipo y que orienta, presentando opciones para que el equipo pueda escoger la senda a seguir. Para que un proyecto así tenga continuidad y pueda sostenerse en el largo plazo, se necesita un ambiente laboral basado en el reconocimiento, sincero y honesto, que premie el esfuerzo aportado por las personas.

Es vital reconocer que contamos con el conocimiento teórico o académico y las habilidades prácticas, que tenemos que dedicar más tiempo a conocernos mutuamente para valorar realmente la riqueza que encierran las personas de nuestra organización. Para que el equipo funcione como tal, necesitamos algo más que contar con personas de un alto nivel intelectual: necesitaremos habilidades emocionales y capacidad para relacionarse y aprovechar las sinergias del equipo, haciendo posible que  $1 + 1$  sea siempre más que dos. Factores clave como la asertividad o la empatía tienen una importancia vital para poder trabajar en equipo, lo que no se estudia muy a menudo.

## Objetivos y claridad de la misión

Necesitamos tener una clara definición de la misión que debemos llevar a cabo. En todo momento es importante saber hacia dónde nos dirigimos y por qué lo hacemos; de esa forma será mucho más sencillo alcanzar las metas que nos proponemos. Aun teniendo clara la misión, necesitamos continuas señales que nos ayude a llegar a buen puerto. Debemos asegurarnos de que esas señales sean correctas y nos conduzcan por la senda adecuada. Los valores y principios son las flechas que indican cuál es el camino más corto hacia el objetivo que hayamos marcado. Disponer de una misión concreta y clara nos ayuda alcanzar objetivos cercanos. Pero también hace falta contar con una visión que permita contemplarnos en el largo plazo y sin límites definidos.

La visión, misión y valores deben transmitirse desde el primer momento. El proceso de acogida es fundamental para la transmisión y posterior interiorización de estos conceptos por parte de las personas. Todos los eslabones son igual de importantes para mantener la tensión de la cadena. Cuando nos embarcamos en un proyecto tenemos que ser conscientes de que no somos responsables sólo de nuestra parte sino de todo el conjunto. Además es necesario disponer de señales de confianza que nos ayuden a alcanzar nuestras metas, y que una vez las aceptemos las sigamos hasta el final.

## Cultura

Los equipos avanzan unidos y el ritmo lo marca el conjunto del grupo y no sus integrantes más veloces. Tenemos que compensar los excesos de carga dentro del equipo. De esa forma el ritmo será más homogéneo y el resultado del conjunto será más satisfactorio. El grupo debe planificar sus actividades, invertir el tiempo necesario en la planificación supone minorar los inconvenientes que encontraremos durante el trayecto. Cada persona es responsable de su planificación personal, con el objetivo de no perjudicar al conjunto con resultados inferiores debido a la ausencia de ésta.

El puesto que ocupemos dentro de un equipo u organización es indiferente. Lo que importa, en realidad, es la convivencia y el trabajo conjunto entre las personas. Tenemos que estar preparados para la continua toma de decisiones y ser flexibles ante circunstancias cambiantes. La comunicación entre las personas del grupo se hace indispensable para trabajar en equipo. Tenemos que eliminar las imágenes preconcebidas y los supuestos de partida y abrirnos al conocimiento de los demás.

## Liderazgo

Es necesario que exista un responsable de equipo que fije el sendero principal del grupo, pero las continuas decisiones a tomar durante el viaje deben ser asumidas por todas las personas del equipo. Todos somos necesarios pero nadie imprescindible para alcanzar las metas conjuntas de nuestro equipo. Las distintas aportaciones y propuestas de todas las personas son bienvenidas y no tiene por qué existir una única persona que se encargue, en exclusiva, de decidir por los demás componentes del grupo, dejando de aprovechar las ideas que podría aportar el resto.

Todos somos importantes para conseguir los resultados pero para ello tenemos que sentirnos partícipes del proyecto que estemos desarrollando. Para que podamos sacar partido de todo el potencial de una organización es fundamental que el liderazgo sea compartido entre todos los miembros del grupo y para ello todos tienen que sentirse partícipes del proyecto del que forman parte. Todos somos líderes y guías en el camino si lo tomamos como nuestro. Si queremos lograr la implicación de las personas y compartir decisiones y responsabilidades, hemos de acostumbrarnos a solicitar y escuchar con sincero interés la opinión de los demás integrantes del equipo. Debemos ser conscientes de que las barreras a la comunicación son de tres tipos: físicas, semánticas y psicológicas.

## **Solución de problemas**

El conflicto puede y debe ser una fuente inagotable de acciones positivas dentro de las organizaciones. Debemos transmitir a nuestros equipos que, para que podamos extraer acciones positivas de los conflictos, es necesario que exista un clima en el que éstos salgan a la superficie y contar con el mayor número de personas posible que aporten su punto de vista. Un conflicto o discrepancia tiene consecuencias negativas cuando se mantiene oculto y no existe la posibilidad de darle una correcta solución. Para que las personas puedan exponer libremente y sin coacción sus discrepancias respecto a un tema no debe existir miedo dentro de la organización. Esto denota un importante problema de confianza. Si lo que pretendemos es buscar la creatividad en las organizaciones es indispensable que exista el clima necesario para que las ideas y divergencias afloren libremente y de manera continuada. Todos tenemos que estar atentos a pequeños detalles que denotan la existencia de un conflicto. Tan pronto se detecten indicios de que algo no va bien dentro del equipo, es necesario detenerse y analizar las causas del problema, buscando posibles soluciones. Muchas veces tenemos la opción de mejora mucho más cerca de nosotros de lo que realmente pensamos. Basta sólo con que nos habituemos hablar un poquito menos y escuchar activamente un poco más. Es necesario que se equilibre más adecuadamente el uso de nuestros sentidos a la hora de participar en los equipos.

La percepción que tenemos de la carga de trabajo que aporta cada persona es cambiante en función de los ojos que la evalúen. Es importante que si existe esa disparidad en la percepción, se manifieste en el mismo momento en que alguien pueda pensar que no todos están dando lo mejor de sí mismos. Por muy pequeñas que sean las labores que se tengan que realizar con las aportaciones que se necesiten de cada individuo para el bien del conjunto, no significa que no sean importantes y que no deba valorarse correctamente. Hay que reconocer a las personas o trabajo, por insignificante que pueda parecer, para que nadie pueda sentir que el resto se está aprovechando de su esfuerzo y este hecho traiga consigo la desmotivación. En estos casos, como en muchas otras ocasiones, lo mejor es afrontar el problema de manera directa, comenzando por su definición y marcando un plan de trabajo concreto para poder solucionarlo.

## **Toma de decisiones**

Un equipo ha de disponer de autonomía suficiente a la hora de poder organizar sus tareas y horarios. Trabajamos al lado de personas adultas que están de sobra preparados y acostumbrados a presentar problemas complejos en su vida personal y por ello están capacitadas para decidir sobre cómo organizar su trabajo. Para conseguir una mayor implicación en las personas del equipo en la consecución de las metas comunes del mismo, será imprescindible que el grupo conozca las necesidades de cada persona. Si para posible, debemos tratar de organizarnos de manera que puedan cubrirse la mayor parte de las necesidades individuales de las personas, con lo cual aumentarán los niveles de satisfacción individuales y con ello los resultados totales de equipo. La organización y el reparto de tareas deben ser flexibles y adaptables a los cambios que se producen en el tiempo y en el entorno, y a la aparición de nuevas necesidades y objetivos. Cuando tengamos que repartir las distintas funciones entre los elementos del grupo, deberíamos averiguar primero cuáles son sus gustos y experiencias previas en funciones similares, evitando la aparición de ineficiencias como la asignación de tareas a personas no apropiadas, cuando tenemos a otros integrantes del equipo que podrían desarrollarlas mejor, por preferencias o por habilidades adquiridas previamente.

No es fácil asumir el rol de ser el responsable de decidir dentro de un grupo, dado que la posibilidad del error y la valoración negativa que el resto haga de ello no incentiva a las personas a

tener que tomar decisiones por los demás. Factores como la experiencia o el lugar que ocupamos dentro de la jerarquía de la organización son, en muchas ocasiones, usadas como excusa por aquellos que no quieren asumir la responsabilidad de decidir, dejando esa labor en manos de gente que no pueden garantizar la consecución de un resultado óptimo. Las votaciones se utilizan en determinadas ocasiones como una manera pulcra de evitar decidir, descargando la responsabilidad de forma aséptica en aquellos que avalan la propuesta elegida por la mayoría. La única forma segura que el grupo asume la solución tomada es mediante el consenso. Es mejor, en términos de resultados alcanzados, invertir tiempo en consensuar, que llevar al grupo bajo una bandera que es rechazada por algunos, originando errores en la ejecución e ineficiencias a medio y largo plazo. Como corolario, un consejo de caminante: "Ten en cuenta las circunstancias individuales de cada caminante, sin perder de vista el objetivo del grupo, si de verdad crees que es mejor caminar acompañado o en solitario".

## **Responsabilidad compartida**

Necesitamos un reparto funcional de tareas entre los integrantes del equipo. Es indiscutible que cada cual se ocupe de aquellas tareas en las que destaca para que cada persona pueda aportar el máximo al resultado final. Todas las funciones tienen su importancia en la consecución del objetivo fijado. Nadie puede pensar que tiene capacidad para hacerlo todo solo. Ni los mejores chefs son capaces de realizar sus platos sin el apoyo de sus ayudantes de cocina. Sentir como propios aquellos proyectos de los que formamos parte es una garantía de asumir la responsabilidad compartida sobre los resultados de los mismos, lo cual es clave, junto con la comunicación y la confianza entre los integrantes de un grupo, para el correcto funcionamiento como equipo.

La comunicación y la confianza son clave para que los equipos asuman su responsabilidad de manera compartida. Una vez que hayamos conseguido asentar esos tres pilares básicos, podremos estar convencidos de que el resultado final será la formación de un verdadero equipo. La responsabilidad compartida surge espontáneamente; no podemos obligar a nadie a que asuma responsabilidades que no considera como propias. Podemos trabajar en mejorar nuestra comunicación y en alcanzar mayor grado de confianza entre nuestra gente. Así conseguiremos que las personas crean y confíen en el proyecto, lo hagan suyo y finalmente lograremos que estén dispuestas a tomar decisiones e implicarse. Existen varias maneras de medir de forma indirecta el nivel de responsabilidad que están dispuestos a asumir las personas integrantes del equipo. La cantidad de información que solicitan, la predisposición a colaborar en diversas tareas y funciones o la ilusión que transmiten al resto de compañeros son algunos buenos indicadores para poder medir este factor tan intangible, y tan necesario mismo tiempo, para el óptimo funcionamiento de un buen equipo.

## **Apoyo y compromiso**

El excesivo control y la ausencia de delegación en el proceso de toma de decisiones no posibilitan que las personas puedan desarrollar correctamente la totalidad de su potencial. De este modo desperdiciamos la posibilidad de mejorar la forma de llevar a cabo las tareas. Para que las personas del equipo puedan aportar sus ideas, una vez se les ha permitido tomar decisiones, no debemos estar continuamente corrigiendo a los que asumen el mando ya que, de esa forma, descienden peligrosamente los niveles de confianza. Es importante el hecho de que todas las personas reciban una valoración sobre el resultado obtenido, aportando acciones de mejora y felicitando por los logros alcanzados. No puede gestionarse lo que no puede medirse y la gente necesita una medida objetiva que muestre los resultados de su esfuerzo.

La delegación de la toma de decisiones entre todos los integrantes del equipo cuenta con mayor probabilidad de obtener mejores resultados que cuando decide una persona de manera independiente mientras los demás acatan las decisiones. El nivel de ejecución será mayor si a las personas se les involucra y se le solicitan ideas para mejorar, en lugar de sólo solicitarles el acatamiento y cumplimiento, apartando las del proceso de generación de propuestas y de decisión. La principal función del líder es servir y guiar al grupo para que los miembros de éste se sientan partícipes. Esto se consigue transmitiendo confianza, informando y promoviendo planes de mejora concretos en el caso de que se produzcan discrepancias entre objetivos y resultados obtenidos. Esto se diferencia enormemente del líder que controla, ordena y decide por todos los demás. Al delegar funciones no debemos pasar del extremo del mando directo al dejar hacer, que puede transmitir cierta sensación de desidia y conducir al desánimo de las personas que forman el equipo, llevándolas a obtener resultados mediocres. Invertir tiempo en la planificación de las distintas tareas del grupo trae consigo la consecución de mejores resultados. Una buena planificación debe apoyarse en la base de unos parámetros bien definidos y unos objetivos medibles, de forma que pueda cuantificarse la mejora obtenida.

## **Reconocimiento**

La cultura del reconocimiento es imprescindible en el seno de las organizaciones. No sólo cuando las personas aportan un esfuerzo extra sino, simplemente, cuando realizan correctamente sus funciones habituales. El reconocimiento ni se compra ni se vende. Para todos es muy importante el dinero, sin ninguna duda, pero a la hora de reconocer una actividad muchas veces es más importante tener en cuenta factores de tipo emocional. El reconocimiento debe ser sincero y debemos tener empatía a la hora de ofrecerlo a los demás. El reconocimiento debe ser honesto y con sentido. Reconocer de forma sistemática, automática, o sin pensar en la persona a la que nos dirigimos puede traer consigo efectos negativos. La mejor forma de compensar a los demás es demostrarles de manera sincera y franca que, de verdad, son importantes para nosotros. Existen muchas formas de reconocer a las personas dentro de un equipo y con ello aumentar su motivación. Una muy potente es dotarles de la posibilidad de participar en la toma de decisiones. Es una manera de demostrar a los miembros del grupo que confiamos en ellos integrarlos plenamente en el equipo. Sin este factor determinante, se pierden potenciales aportaciones y conseguimos comportamientos pasivos por parte de las personas.

Todos necesitamos sentirnos únicos y especiales para que nuestro nivel de implicación sea alto en el desempeño de nuestra actividad dentro de un grupo. No podemos tratar ni ser tratados como meros números y vivir sumidos en el más absoluto anonimato. Necesitamos personalizar la relación con todos los integrantes del equipo e interesarnos de manera sincera por las personas. La falta de significado del trabajo que desarrollamos en una empresa trae consigo carencia de motivación, ausencia de implicación y, en muchas ocasiones, la fuga de personas con elevado potencial. En una sociedad como la de hoy, basada en la importancia vital de la generación de conocimiento para poder alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, no podemos permitirnos desaprovechar el conocimiento de las personas. Todos tenemos mucho que aportar. Las personas necesitan sentir que su trabajo es importante para los demás: para los jefes, los clientes, o simplemente el resto de los compañeros. Para saber si esto es así en realidad se necesita la valoración y el reconocimiento. No hay mejor señal de que nuestro esfuerzo es valorado recibiendo un simple "gracias" en el momento adecuado. No es suficiente definir una misión para la organización y esperar que la gente se adscriba de manera obligatoria a un lema pensado por la dirección y un reducido grupo de consultores. Cada persona debe elaborar su propia misión personal que dé sentido su trabajo y no lo convierta en algo rutinario e insoportable.

## **Polivalencia**

La polivalencia es una característica fundamental de un buen jugador de equipo; las personas de equipos polivalentes cuentan con la flexibilidad como principal arma para adaptarse a los entornos cambiantes. Si tan importante es la polivalencia nuestra gente, es justo que se valore de manera positiva la actitud de aquellas personas que buscan ampliar sus conocimientos de manera continua, aunque sean campos diferentes al directamente relacionado con la actividad principal de la compañía. Son personas que buscan la mejora continua y la preparación para afrontar un futuro cada vez más incierto. Cualquier conocimiento aprendido o experiencia adquirida puede desencadenar un nuevo proyecto o cubrir una inesperada necesidad en cualquier momento.

Las habilidades de tipo emocional son el factor clave para poder aprovechar de manera apropiada las fortalezas intelectuales de las personas que conforman un equipo. Tenemos que detectar y desarrollar estas habilidades dentro de la selección y formación de las personas de nuestros equipos y no centrarnos únicamente en contar con personas sobresalientes en aspectos técnicos. El inventario de potenciales emocionales complementa al de habilidades intelectuales y técnicas. Debemos esforzarnos por conocer las capacidades de las personas de nuestro equipo si queremos aprovechar al máximo el potencial del grupo. Las entrevistas de selección y los procesos de formación son buenos momentos para cumplimentar el archivo de capacidades, pero más importante es la interacción diaria y personal con la gente que forma parte de nuestro equipo. La suma de las mejores individualidades no tiene por qué dar como resultado los mejores conjuntos. Todos tenemos en mente infinidad de equipos deportivos y profesionales que no alcanzan altos niveles de rendimiento a pesar de contar con personas con un currículum excepcional dentro de sus plantillas. La experiencia en equipos de trabajo debe ser tan valorada o más que los títulos académicos, aunque los equipos de los que se había formado parte no tengan nada que ver con la actividad principal del grupo: voluntariado, equipos deportivos, cooperativismo, labor desarrollada en asociaciones...

## **Adaptación al cambio**

El cambio es consustancial con la historia del mundo y la propia evolución de los seres humanos. Oponerse a esto es nadar contracorriente frente a una ola que puede llegar a ahogarnos. Conviene que veamos esa ola del cambio no como una amenaza, sino como una oportunidad para lograr avanzar más y más rápido si conseguimos subirnos sobre ella. Es muy conveniente que las personas y las organizaciones estén pendientes de los cambios, a veces casi imperceptibles aunque de vital importancia, y se adapten de manera rápida a las nuevas condiciones. Siempre es mejor prevenir que curar. Si notamos algún indicio de cambio a nuestro alrededor necesitamos adaptarnos debidamente antes de que sea demasiado tarde. Esta adaptación lleva implícita la necesidad de la formación continua y el aprendizaje de nuevas habilidades dentro del equipo.

Para que un grupo esté orientado de forma positiva hacia los cambios es imprescindible que las personas que lo forman sean conscientes de que el cambio existe y que lo valoren como una posibilidad de mejora y nunca como una amenaza. En muchas ocasiones el cambio no se presenta de forma espontánea y repentina sino que se produce paulatinamente. Puede ocurrir como cuando nuestros ojos se van acostumbrando al cambio de intensidad de la luz y cuando queremos darnos cuenta estamos sumidos en la más profunda oscuridad, sin tiempo ni posibilidades de reaccionar. Debemos mantener nuestros cinco sentidos en alerta y adelantarnos a las variaciones de nuestro entorno. Tenemos que prepararnos para el cambio. Es distinto adaptarnos al cambio que temerlo. Necesitamos saber leer las situaciones que se nos presentan y actuar de acuerdo a cada caso. Tampoco podemos caer en el extremismo y llegar a la situación de la parálisis por el análisis. Una vez

detectemos las posibilidades o potencialidades fruto de las nuevas circunstancias de nuestro entorno es necesario actuar con celeridad y determinación para obtener los máximos rendimientos posibles dentro de nuestro proceso de adaptación.

### **Equipos autogestionados**

La autonomía en la gestión es una característica básica de los equipos de alto nivel. Puede que necesitemos, en determinados momentos, la ayuda de colaboradores externos que guíen o dirijan al equipo hacia una dirección concreta, pero debe ser el propio grupo el que aprenda a buscar y encuentre la solución a los problemas y oportunidades que se le presenten. Autonomía y toma de decisiones son dos conceptos que están estrechamente ligados. No podemos pretender que un equipo pueda llegar a autogestionarse mientras no confiemos en la capacidad para tomar decisiones importantes para el resultado de la actividad de las personas que conforman el equipo.

La madurez de un equipo y su nivel de cohesión se miden por la capacidad de autogestión y de tomar decisiones que atesora el grupo. Contar con equipos con capacidad de autogestión dentro de una organización supone disponer de equipos que, no sólo se forman para dar respuesta a proyectos determinados, sino que difunden por toda la organización la fuerza del trabajo en equipo, superando sus aportaciones los propios límites del proyecto. No existe necesidad de invertir en el control directo de los equipos que son capaces de autogestionarse. Ese control emana de dentro de los propios equipos. Si tienen la capacidad para decidir lo que es o no conveniente en cada momento para el grupo y para la organización es totalmente superflua la figura del controlador. Decidir en equipo no es la panacea que consigue siempre el objetivo buscado. Lo importante cuando no se alcanza el éxito es saber leer de manera constructiva la situación, analizar por qué no se cumplieron las expectativas y prepararse para no tener que lamentarse de nuevo en el futuro. El error ha de entenderse como una posibilidad de crecimiento y de mejora dentro del equipo. Esto no quiere decir que debemos equivocarnos siempre primero para poder alcanzar al final nuestros objetivos sino que cuando, por determinadas razones, hayamos fallado, asumamos la responsabilidad del error de forma compartida y busquemos conjuntamente la posibilidad de superarnos en una próxima ocasión. Si a esto le sumamos que pondremos todo nuestro empeño en ello, será más probable que alcancemos nuestra meta.