

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

"Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo".

Gastón Arriagada Rodríguez *



Introducción.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás

mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante

que identifica al equipo. Confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada.

El trabajo en equipo.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobretodo someternos convencidamente al trabajo en equipo. De éste conocemos poco y por ello no valoramos las ventajas que representa, por lo cual, resulta imprescindible no confundir trabajar en grupo con trabajar en equipo.

Cuando se trabaja en grupo las personas son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. En equipo, en cambio, la responsabilidad y compromiso es de todas las áreas o funciones y con los objetivos de la organización. Por ejemplo, en un Estado Mayor integrado por diferentes departamentos, cada uno tiene funciones definidas, pero el producto final de asesoría al Comandante en Jefe es de conocimiento, consenso y responsabilidad de todos. No hay departamentos estancos, todos comparten la información y contribuyen consensuadamente a la toma de decisiones.

* Contraalmirante IM. Oficial de Estado Mayor. Comandante General del Cuerpo de Infantería de Marina. Destacado Colaborador desde 1996.

En grupo el nivel de confianza, comunicación e integración es limitado. En equipo, el nivel de confianza es elevado y la comunicación es fluida, lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta.

En grupo, el trabajo termina junto con la jornada diaria. En equipo, la jornada se prolonga más allá del horario de oficina.

En grupo, los problemas son siempre un obstáculo y demoran en resolverse. En equipo, los problemas son desafíos que estimulan el crecimiento. Se les enfoca positivamente y se les da rápida solución.

En resumen, el trabajo en equipo aumenta la productividad y la eficiencia para resolver acertadamente y la rapidez para obtener resultados.

Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

Resulta imperativo, adoptar una actitud de servicio con los integrantes del equipo, asumir responsabilidades en conjunto y no buscar culpable si algo no sale bien. Se requiere una gran dosis de paciencia y tolerancia con el resto; pero por sobretodo comprensión, cooperación y compromiso.

Trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilo de las personas. Estamos acostumbrados a trabajar con personas parecidas a nosotros, marginando a aquellos que tienen gustos y estilos diferentes. Es importante reconocer y darnos cuenta que opiniones diferentes, puntos de vista distintos generan una variedad de opciones o cursos de acción que a la larga contribuyen a mejorar el resultado o el producto final.

Trabajar en equipo mejora el desempeño y la motivación de los integrantes, pro-



Al trabajar en equipo se requiere una gran dosis de paciencia y tolerancia con el resto; pero sobretodo comprensión, cooperación y compromiso.

ducto del compromiso con la organización. Requiere desarrollar habilidades como: participar en reuniones, comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solucionar problemas en conjunto, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias e identificación máxima con la organización, Unidad o Repartición.

Acciones para estimular el trabajo en equipo.

Para fomentar el trabajo en equipo cada Comandante en el nivel correspondiente debe transformarse en un líder efectivo en la administración y conducción de su Unidad, para lo cual será necesario :

- Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal. Asimismo atender los problemas e inquietudes de su gente.
- Impulsar una comunicación estrecha y permanente. Cada integrante de la Unidad respectiva debe conocer qué piensa y siente su Comandante; para ello será preciso expresar con la máxima claridad, la visión de futuro, las metas por alcanzar y la intención con que se enfrentarán las acciones.
- Dar solución oportuna y efectiva de los problemas individuales y colectivos.
- Atender personalmente los problemas particulares. Entregando cuando sea necesario, un consejo oportuno.

- Asignar los trabajos y tareas en forma equánime. Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad. Cada hombre debe conocer cabalmente su función y sentirse importante en su gestión.
- Relacionarse convenientemente con organizaciones o Unidades paralelas. Cada Departamento y División de una Unidad o Repartición debe saber qué hace el resto de los Departamentos.
- Delegar responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión.
- Establecer y fijar estándares de calidad como también objetivos y metas precisas por alcanzar.
- Integrar a la Unidad en la toma de decisiones. Es importante escuchar el aporte que los subalternos pueden hacer en cualquier tipo de acción que se desarrolle.
- Evaluar el costo/eficiencia de cada gestión u acción que se emprenda. Esto no sólo está referido a los costos financieros, sino más bien al desgaste y mal uso que puede hacerse del recurso humano.

Atributos del líder que facilitan el trabajo en equipo.

Un verdadero líder se debe interesar fundamentalmente por superar el alistamiento operativo de su Unidad y las capacidades para el mejor cumplimiento de su misión, rol y funciones y el bienestar de su gente.

Debe ser formador de voluntades y un forjador de entusiasmo. Para ello no podrá estar ausente entre sus atributos la capacidad para comunicar con claridad su pensamiento, su visión de futuro y sus emociones.

Debe ser, además, un gran entrenador de métodos, procedimientos, soluciones y actitudes. Un gran impulsor de ideas, un motivador apasionado y un creador audaz.

Pero, por sobretodo, debe ser el recurso más cercano que su gente pueda utilizar para interceder ante los superiores.

Tendrá claro que la misión no la cumplen los Comandantes, sino toda la Unidad, por lo cual, se preocupará de prepararla convenientemente para que en su ausencia ésta pueda cumplir a cabalidad su cometido.

El líder que esperamos potenciar y que la Armada de Chile necesita, debe ser capaz de trabajar en equipo, siendo fundamental cumplir, entre otras, las siguientes acciones:

- Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de su Unidad como piezas fundamentales de la organización.
- Fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del consenso de la Unidad.
- Concentrarse en los detalles que favorezcan y fortalezcan la imagen y prestigio de la Unidad.



Un líder debe ser un formador de voluntades y un forjador de entusiasmo.

- Anteponer su responsabilidad personal como la identificación primaria de los problemas que afecten a su Unidad.
- Generar sólidas, sinceras y en lo posible afectuosas relaciones interpersonales entre los miembros de su Unidad.
- Liderar el impulso para crecer, mejorar y superarse constantemente.
- Estar siempre bien dispuesto para aceptar críticas constructivas, sugerencias y consejos.
- Mantener una actitud positiva, optimista y proyectada hacia el futuro.

- Estar siempre bien dispuesto y entrenado para asumir nuevas y mayores responsabilidades.
- Sentirse orgulloso y retribuido por el desempeño de su gente.
- Desafiar los conocimientos adquiridos, apoyando constantemente la innovación y la creatividad.

Conclusiones.

1. Todas las personas tenemos problemas similares para trabajar en equipo, lo que nos diferencia es la forma de enfrentarlos. Trabajar en equipo implica aplicar inteligentemente nuestras capacidades, aprovechando las potencialidades propias y de nuestros compañeros, y la oportunidad de crecimiento personal y de conjunto.

2. No basta con que un líder elogie el trabajo de su equipo, debe demostrar con sus acciones y actitudes que efectivamente cree y confía en la capacidad de gestión de todos sus componentes. Resulta fundamental invertir el tiempo necesario para comprometer al equipo en la toma de decisiones buscando el consenso en la estrategia de trabajo y en las resoluciones más trascendentes.

3. Para un Jefe resulta más fácil y más rápido tomar decisiones en forma independiente, pero si su verdadero objetivo es crear un equipo de trabajo eficiente, de alta productividad o rendimiento, deberá ser consecuente y hacerlo participar. No sólo obtendrá mejores ideas, sino que tendrá un equipo comprometido en forma incondicional.

4. Considerar a las personas en las decisiones que afectan su propio destino y el de la Unidad, es un excelente factor de motivación. Se debe comprender que el reconocimiento y el logro cohesionan al equipo, unen a las personas y reafirman que pertenecen a una organización exitosa.

5. En un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural. Los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

- Borrell, Francesc: "Como trabajar en equipo".
- Fish: Stephen C. Lundin, M.D.; Harry Paul y John Christensen.
- Fishman, David: "El Camino del líder".
- Barnes, Tony: "Como lograr un liderazgo exitoso".

