

Como lograr que los incredulos participen en equipos de trabajo *Estrategias para manejar 10 razones por las cuales la gente no participa.*

En cualquier organización, habrá compañeros que aprovechen la oportunidad para participar en equipo por muchas razones:

- Lograr participar en la toma de decisiones que afectan su trabajo. Desean controlar su propio destino.
- El estar involucrados en actividades de equipo aumenta su potencial para ser promovidos o resaltar otras oportunidades de trabajo deseadas.
- Piensan que los equipos tendrán acceso hacia información que normalmente no circula a todos los niveles.
- Disfrutan el sentimiento de logro y piensan que en equipo existen más posibilidades para alcanzarlo.
- Desean aprovechar las juntas de equipo para resolver temas que resultan difíciles o embarazosos.
- Se encuentran genuinamente preocupados por el futuro de su organización y tienen un alto sentido de obligación para ayudarla a mejorar.
- Disfrutan las clases de reconocimiento y premios que los equipos reciben.
- Encuentran el medio ambiente del equipo como un lugar cómodo y accesible para relacionarse socialmente.

Así como a cualquier nivel existe gente que desea estar envuelta en actividades de equipo, existe también quien no desean involucrarse bajo ninguna circunstancia. Estos incrédulos pueden causar un gran problema de frustración y consternación para los gerentes.- particularmente para aquellos gerentes quienes están redefiniendo sus roles de liderazgo en dirección a una cultura de trabajo en equipo. Necesitan conocer que detiene a estos empleados de participar en un proceso de trabajo en equipo.

Mientras algunas razones pueden ser resueltas a través de hacer concesiones o negociar distintas condiciones otras no pueden ser resueltas tan fácilmente. Las expectativas deben ser que todos, al final, apoyarán las actividades en equipo y participarán en el éxito de los proyectos en equipo.

Compromisos externos.

Los compañeros quizá tengan compromisos personales fuera del lugar de trabajo que no pueden ser delegados a otras personas, atender a sus hijos, algún miembro de la familia enfermo que requiera atención especial, un cónyuge que no aceptará las actividades extras , un segundo empleo, actividades voluntarias, una enfermedad personal crónica, la escuela, etc.

Los líderes deben darse cuenta que estos individuos quizá se sientan frustrados o hechos a un lado, porque no pueden participar. Como un medio de integrarlos quizá sea posible agendar las juntas de las equipos de manera que coincidan con los horarios de estas personas, tanto como sea posible y sin afectar a los otros miembros del equipo.

Esta persona seria un "miembro provisional"- atender las juntas en un horario reducido, o solo asistir ciertos días. Los beneficios son mucho mejores que la total abstinencia a las actividades en equipo. La clave es trabajar muy de cerca con el individuo y el equipo para llegar a un nivel de participación y horarios que sean tolerables para ambas partes.

Miedo al ridículo.

Las personas probablemente se sientan temerosos de trabajar dentro de un equipo por varias razones:

1. Los compañeros tienen una falta de conocimiento y no desean que su poca habilidad para escribir o hablar sean descubiertas. No debe ponerse en ridículo a estos compañeros.

Los líderes necesitan remarcar que "el grado de conocimientos no debe ser preocupante para ellos. La creatividad y la innovación no requieren excelentes habilidades para hablar o escribir (aunque definitivamente ofrecen ventajas). Es importante que reconozcan que tienen mucho más que ofrecer que solo hacer minutas o leer la lista de tareas al grupo. Los líderes necesitan remarcar que sus habilidades, talentos, experiencias y valores son lo importante.

2. Los compañeros quizá encuentren difícil, si no imposible, el hablar en frente de un grupo, y temen ser "señalados". Esta gente tímida o introvertida tiende a asumir una actitud pasiva para evitar atraer la atención. El pasar al frente y ser el centro de atención debe parecer más bien una actividad complementaria dentro del desempeño en el equipo, las reacciones quizá resulten aun extremadamente negativas. Debe permitirse a los compañeros tímidos participar en sus propios lugares hasta que gradualmente se sientan cómodos para hablar o hacer presentaciones. Un buen punto es que los equipos casi invariablemente son sobreprotectores de sus miembros, así es que se presenta una fuerte estructura de soporte.

3. Quizá exista entre los compañeros una falta de autoestima y crean que sus ideas y puntos de vista no son importantes o serán ridiculizados por los otros. Debe hacerseles entender que sus contribuciones a las actividades del equipo serán de igual importancia como las de cualquier otro. Necesitan sentirse no solo importantes sino también necesarios. Hay que halagarlos y animarlos.

Los líderes usualmente no conocen que influencias han contribuido a los sentimientos de baja autoestima de los compañeros. Es importante el buscar oportunidades en las cuales ellos puedan libremente expresarse a sí mismos sin un trato de escrutinio o ridículo.

Es necesario que esta gente sepa que su rol es diferente y se sientan bien cuando se les halague. Tomará, indudablemente, algún tiempo para que estas personas se sientan como contribuyentes valiosos.

Los líderes deben hacerles comprender que entre más pronto comiencen a involucrarse más pronto se beneficia el equipo con lo que ellos tienen que ofrecer y también comenzarán a familiarizarse con su nueva postura ocupacional.

Inmensas cargas de trabajo.

La gente cree que sus cargas de trabajo actuales son inmensas y que no hay tiempo libre o energías para otra tarea. A pesar de que estos compañeros ven a otros desempeñándose en el mismo trabajo y envueltos en equipos, es típico que justifiquen su posición estableciendo una percepción interna de que los otros no deben estar haciendo sus trabajos adecuadamente si todavía tienen tiempo para meterse en equipos y evitar el trabajo. Se convencen así mismos de que están haciendo más que sus colegas, lo cual reafirma su actitud negativa hacia las actividades de equipo.

Es difícil convencer a estas personas de que sus actividades son de la misma magnitud y cantidad a las de otros en la misma posición. Es también difícil sugerir que algunos de sus esfuerzos pueden ser llevados a cabo de una forma más moderna que les permita trabajar de una manera más inteligente, productiva en vez de más ardua e intensa, porque ellos creen ser trabajadores diligentes que están haciendo su trabajo exactamente como ellos deben hacerlo.

También que ofrezcan ideas para mejorar el trabajo de los equipos y sean llevadas a cabo. Al hacer esto, los compañeros estarían participando ya en el proceso del equipo sin inicialmente tener que atender sus juntas. Una

vez que estos compañeros se den cuenta que el equipo se beneficia de sus ideas, estarán deseosos de participar en estos de lleno.

Es importante enfatizar que las actividades de equipo no deben ser vistas como trabajo extra sino como una parte integral del trabajo. Oyendo esta perspectiva diferente sobre la importancia de involucrarse en un equipo puede conducir a la gente a darse cuenta que las actividades de equipo pueden realmente ayudarlos más y no obstaculizar su situación.

Las personas- que no son miembros del equipo.

Existen personas que disfrutan el trabajar solos y encuentran el proceso del equipo, lento y embarazoso. Quieren tomar acciones inmediatas cuando se presenta una oportunidad por si sola, no pueden relacionarse a un largo proceso analítico que tarde semanas o meses..

Estos compañeros siempre están insatisfechos, las cosas nunca se mueven lo suficientemente rápido para ellos. Se sienten terriblemente frustrados y se vuelven destructivos en un ambiente de equipo porque no tienen la paciencia para escuchar, enfatizar y modificar su posición, por eso intencionalmente menosprecian las ideas o experiencias de otros miembros del equipo. Esto puede ser percibido como arrogancia pero, en realidad, es un deseo de arreglar lo que esta mal y modificarlo.

Estos compañeros, que no son miembros del equipo, pueden ayudar a sus actividades como especialistas o expertos en el equipo.

Los equipos se beneficiarán con su intervención, mientras que el puesto de consejero será gratificante para ellos. Muchas veces, el interactuar con equipos por periodos cortos, en forma esporádica y en sesiones de horario reducido puede llevar a una larga, profunda y duradera relación.

Estas personas disfrutan la gratificación instantánea que se deriva de resultados inmediatos.

Desconfianza en la administración.

Los compañeros no confían en los objetivos de la gerencia. Creen que los equipos no tienen realmente ninguna autoridad en la toma de decisiones, que la administración ha hecho las decisiones y que los equipos son meramente un vehículo político a través del cual consiguen apoyo y esa administración ejerce total influencia sobre las propuestas del equipo. Inclusive creen aun que la gerencia usa a los equipos para extraer información relacionada a lo que pasa en el lugar de trabajo y tener vigilancia sobre los compañeros.

Es difícil lidiar con estos compañeros porque están convencidos de que su posición esta basada en los hechos. A causa de su opinión estereotipada sobre la gerencia, sospechan del porque son invitadas a participar.

Los líderes deben ayudar a estos compañeros desconfiados a darse cuenta de que hay apertura, comunicación honesta entre los equipos, la gerencia y en general con toda la comunidad, es esencial para el éxito operacional de los equipos y la compañía. El equipo comparte la información y también respeta el grado necesario de confidencialidad, como parte vital de la estrategia de equipo.

Puede ser ventajoso el tener compañeros desconfiados atendiendo las juntas del equipo (previando que esto no viole las normas del equipo) para echar un vistazo sobre como funciona el equipo. Los miembros del equipo pueden también hablar con estos individuos, expresando su opinión y puntos de vista acerca del desarrollo y autonomía del equipo. (Estos miembros del equipo deben ser seleccionados cuidadosamente, para que no se despierte mas desconfianza). Cuando los compañeros desconfiados vean que los miembros del equipo tienen fe en el proceso del equipo, que sus decisiones están basadas en valores compartidos y metas y que tienen dominio del proceso de actividades, difícilmente se mostrarán escépticos. El entusiasmo del equipo es contagioso, aun con los mas pesimistas.

Miedo al fracaso.

Alguna gente tienen un genuino miedo al fracaso- miedo de que las expectativas sean demasiado grandes de alcanzar por ellos. Se sienten temerosos de que si el proyecto del equipo falla, serán de alguna manera los responsables. (se culpan).

Los líderes tienen que entender las influencias que conducen su mentalidad y comportamiento (fallas personales o profesionales significativas, sentimientos de culpa por no haberse ayudado a si mismos o a otros). El miedo de hacer fallar al equipo es terriblemente real y destructivo para su imagen personal y desempeño.

Los líderes deben reforzar el hecho de que en las actividades de equipo están aprendiendo y mejorando oportunidades.

Los participantes aprenden acerca de lo que deben y no deben hacer la próxima vez. El aprender lo que no debe hacerse no es una falla- es aprendizaje. No hacer nada es la verdadera falla. Aun cuando el proyecto del equipo no sea totalmente exitoso, los esfuerzos deben ser celebrados.

Los recursos y asistencia deben ser proporcionados a los equipos en la medida que los necesiten. Un liderazgo adecuado y un buen soporte del equipo pueden volver esta percepción de fracaso en un acto de desarrollo.

Miedo a perder el empleo.

Algunos compañeros asocian los esfuerzos de los equipos con una reducción de costos, modernización de los procesos, combinación de las tareas laborales pero también con la reducción del personal. Temen que perderán el empleo si participan.. Ven a los equipos como una amenaza.

Los líderes deben eliminar los miedos de estos compañeros, si no lo hacen, esta mentalidad puede expandirse a otros, creando paranoia. Debe decirseles a los compañeros temerosos que a pesar de que sus trabajos quizá sean combinados, eliminados o cambiados, esto se traducirá en un redespigüe del staff- no en una eliminación del mismo.

Debe remarcarse que las actividades en equipo influyen en el desarrollo del personal y en el aumento de sus habilidades así, los compañeros darán la oportunidad a aumentar su nivel de habilidad para enfrentar las demandas de los nuevos trabajos y sus modificaciones.

Debe hacerseles ver que la organización tienen interés en compartir sus contribuciones y asegurarles que tienen un lugar en la organización ahora y en el futuro.

Una actitud de "no me importa".

Siempre hay gente, a quienes realmente no les importa el bienestar de su compañía. No tienen un interés establecido de ver a sus compañías mejorar y prosperar. Sus motivos para trabajar son estrictamente egoístas, quieren la recompensa económica y han desarrollado una fuerte filosofía de "¿Qué gano yo al hacer esto?". Ellos están contentos con trabajar en su horario designado y con que se les diga exactamente que hacer y como. Tienen una falta de autoestima y no se impresionan con los logros de otros. La parodia es que estas personas tienen un excelente desempeño en sus trabajos.

Cuando el líder encara la realidad tiende a querer divorciarse de ellos creyendo que es un caso perdido y no vale la pena un esfuerzo extra con ellos. Es mas, sienten que sus valores profesionales han sido insultados. Muchas veces, esta persona eventualmente dejará la organización por decisión propia porque no podrán adaptarse a la cultura basada en el trabajo en equipo y por la presión en la que se verá envuelta sin tratar de integrarse a esta.

Los líderes, sin embargo, tienen la misma obligación con estos compañeros así como con cualquier otro individuo de la compañía. Necesitan ser dirigidos dentro de la corriente del trabajo en equipo.

Son un pequeño grupo de empleados quienes perciben control sobre ellos, usualmente son actores pasivos en temas importantes dentro del trabajo. Su influencia sobre otros compañeros puede ser desde muy positiva hasta dañinamente negativa ya que son líderes informales en el lugar de trabajo y se hacen notar. Fomentan la creencia de que ellos son disidentes, valientes e insacudibles aunque son realmente todo lo contrario. **

**

El tener compañeros con esta actitud como participantes en el equipo puede ciertamente dirigir a otros a comportarse igual. En la mayoría de los casos, los líderes necesitarán tener rutinariamente discusiones privadas con estos individuos. Ellos parecen disfrutar el obtener atención extra por parte del líder, siempre que esa atención no amenace su estatus de compañero.

El obtener atención es una de las razones por las cuales se sitúan en un selecto grupo de "críticos", han descubierto un vehículo para atraer atención hacia ellos y una limitada pero efectiva fuente de poder. Los líderes deben tratar de centrarlos en esfuerzos de equipo constructivos, a pesar de que no es una tarea fácil, es bien recompensada. Se observa que estos líderes informales desean una asociación en la cual confiar e involucrarse porque necesitan en quien apoyarse. Los líderes necesitan gentilmente encaminarlos hacia la cultura del trabajo en equipo.

Mientras ocurre este cambio, los líderes debe darse cuenta de que esos individuos serán los típicos quejosos. Querrán debatir cada punto y darán una multitud de razones válidas para no perder el tiempo en juntas de equipo. En ningún momento, los líderes deben dejarse envolver es estos argumentos o confrontaciones.

Deben estar preparados a responder esos argumentos con ejemplos positivos de las actividades de equipo, centrándose particularmente en los resultados. Puede ser también constructivo discutir como esos compañeros han sido, sin saberlo, instrumentos para cambios positivos o mejoras significativas. Desde luego, ellos querrán pruebas tangibles de los beneficios antes de considerar ser parte del proceso. Los líderes deben recordar que su involucramiento (si este ocurre) tendrá motivos egoístas.

Conflictos

Los conflictos tal vez prevengan a los compañeros de involucrarse en equipos. Conflictos pasados o presentes con los líderes o colegas pueden influenciar fuertemente el comportamiento. Cuando esta gente a sufrido de heridas a su ego, mala reputación, puntos de vista cuestionados, o sentimientos guardados, harán lo que sea necesario para asegurarse de que no pasará otra vez.

Aun los conflictos pueden también suscitarse cuando están trabajando en equipos. Quizá un compañero inesperadamente renuncie a un equipo usando esto como un "castigo" a la gerencia o al equipo por no resolver un problema a su entera satisfacción. Pero esta gente se castigan a si solos. Desean ausentarse del proceso de toma de decisiones que afectará su trabajo.

Los líderes deben resolver los conflictos identificando por que renuncia o se rehusa a participar. Las razones pueden derivarse de:

- Una acción disciplinaria considerada injusta.
- Reasignamiento de trabajo que forza a los compañeros a alterar la "comodidad" de su trabajo.
- Reajuste de horarios que obligan a la persona a hacer cambios no deseados en su estilo de vida.
- Un desempeño desfavorable que no refleja la realidad según su punto de vista..
- Conflictos de personalidad o diferencias de actitud entre los compañeros.
- La creencia de que la compañía solo se interesa en la cantidad de trabajo que puede obtener de ellos.

Una vez que el problema existe, los líderes deben hacer que los compañeros se den cuenta de este y que no puede borrar o volver a empezar. No es fácil porque hay dos versiones e, indudablemente, algún mérito en los puntos de vista de los involucrados- de otro modo no se generarían sentimientos tan fuertes.

Los líderes necesitan remarcar que:

- El mantenerse en conflicto no sirve para propósitos constructivos y solo lleva a la desintegración grupal.
- La gente debe mostrarse mutuo respeto, considerarse, disculpar, y trabajar juntos para el bien común.
- El involucrarse en equipos es tanto un privilegio como una obligación.

- Si el conflicto no es resuelto con estos puntos, las dos partes deben ser confrontadas para que puedan resolver sus diferencias. No es necesario decir, que una buena habilidad de negociación será necesaria, los ánimos deben neutralizarse y deben establecerse sentimientos de camaradería.

Malas experiencias.

Algunos compañeros quizá se hayan involucrado en equipos en el pasado y tuvieron una experiencia negativa. Han sido criticados sobre su desarrollo, quizá hayan sido "señalados" por sus decisiones impopulares o por los cambios subsecuentes y creen que la gerencia o el equipo no los apoya.

Los líderes necesitan darle dirección a las experiencias malas dentro de los equipos, la gente esta buscando reforzar su percepción negativa. Buscan señales de ineficiencia o falla en el equipo. Los líderes deben permitir a los miembros conocer que el proceso del equipo se desarrolla y mejora- es decir, madura. Lo que se considero como un error en el pasado es actualmente una experiencia de aprendizaje.

Deben darles un trato de refuerzo positivo, estarán esperando apoyo adicional y aprobación. El reforzamiento es particularmente importante si los compañeros fueron criticados por colegas que no eran parte del equipo. Naturalmente estarán renuentes a involucrarse en una actividad que traiga críticas. Los líderes deben hacer a los compañeros darse cuenta del alto nivel de apoyo que tendrán en el equipo. Adicionalmente necesitan hablar con aquellos que están tratando de sabotear las actividades de equipo. El tener a los miembros de equipo como refuerzos para esos individuos será de extrema ayuda.

Un difícil pero gratificante esfuerzo.

Hay muchas razones para no participar en las actividades de equipo. Las razones son únicas así como los individuos y poseen sus necesidades.. No es racional esperar tener un 100% de participación en los equipos, aun en largos periodos de tiempo. hasta que la cultura organizacional cambie y los equipos tomen parte en los criterios aplicados en el trabajo.

Esto no significa que los líderes deben permitirse el lujo de no tratar de incrementar el numero de gente involucrada en equipos de trabajo.

Los líderes tienen una obligación- con todos los compañeros y con la compañía. Sus esfuerzos deben extenderse hasta el punto de conseguir que cada persona este involucrada en el trabajo en equipo. **

**

Tienen una responsabilidad de ayudar a sus compañeros a desarrollarse profesionalmente , a la vez de hacer a sus compañías mas fuertes y mas competitivas.

Lo primero y más importante es nunca renunciar. Una vez mentalizados a este hecho, pueden estructurar formas lógicas de ayudar a los escépticos sobre la idea de involucrarse en equipos. El lograr esto es una de las experiencias mas gratificantes de un líder pero necesitan ejercitar habilidades de liderazgo sinceras y reales.

El entrenar, asesorar, escuchar, enfatizar, esforzarse para entender, remover los obstáculos y resolver los conflictos son cualidades que servirán al conducir a la gente a trabajar en equipo. Es sabio recordar que se esta negociando con emociones, percepciones, paradigmas establecidos, valores y otros aspectos humanos que hacen a la gente fuerte y vulnerable, efectiva e impredecible. Debido a esto los líderes no deben ser pretenciosos o condescendientes sino entusiastas y cuidadosos.

Cada compañía, cada compañero tienen debilidades y fuerzas que los líderes deben enfatizar como oportunidades. La gente quiere participar en actividades que son valiosas para ellos. Una vez que los líderes se han dado cuenta de los motivos detrás de las negaciones de los individuos para juntarse con la cultura de equipo, pueden prepararse a ellos mismos para dirigir constructivamente estas tareas. Por encima de todo los líderes tienen que esperar el paso del tiempo con sus compañeros, Muchos compañeros asocian que el tiempo que los líderes pasan con ellos refleja cuanto les interesa la compañía.

El poder del mejoramiento continuo viene de la gente. Combinando las habilidades, talentos y experiencias de cada compañero puede lograrse que el tener una organización de alto desempeño sea una realidad.

Referencia

1. El termino "compañero" se refiere a todo empleado, asalariado o eventuales, en una organización. Este termino refleja los elevados grados de involucramiento personales en la estrategia de negocios de la organización y sus diferentes niveles dentro de la misma.
2. El termino "líder" se refiere a los gerentes y supervisores en una organización. Este término mas concretamente define el nuevo rol del gerente: el ser un maestro, un entrenador, un mentor, un coordinador y un líder de equipo.

Fuente: Revista Quality Progress, Mes Marzo 1996, Volumen 29No. 3 Sección Trabajo en Equipo Autor Jaycox. Resumen y Traducción Lic. Verónica Castellanos Pérez.