

Tema 2. Solución de problemas y toma de decisiones en equipos de trabajo

Introducción

El consolidar un equipo de trabajo no es tarea fácil, ya que depende de la alineación de múltiples factores que deben estar en armonía para que la dinámica del equipo sea constructiva y dirigida a que los miembros se vuelvan agentes de cambio.

Como líder debes tener herramientas que te permitan monitorear los avances de tu equipo, tanto en los tiempos, motivación y desempeño de sus responsabilidades. Parte de esta gestión te permitirá conocer cualquier tipo de anomalía o problemática que necesite ser solucionada.

Por lo tanto, dar seguimiento a tu equipo de trabajo te llevará a tener momentos donde algunos miembros del equipo o tú mismo se encuentren en estados mentales que provoquen reacciones de estrés, por lo que si no es manejado debidamente puede volverse un elemento que genere problemáticas en las relaciones y desempeño del equipo.

Por ende, en este módulo conocerás algunos factores claves para superar con mayor facilidad cualquier momento de crisis, para que se puedan aprovechar los conflictos como oportunidades de crecimiento.

Explicación

Gestión de equipos de trabajo

Los resultados de un negocio están directamente relacionados en cómo los encargados de área gestionan sus equipos de trabajo. Por esta razón, el capital humano es un elemento clave para alcanzar cualquier meta que se plantee la organización, por lo que una correcta coordinación y organización de los procesos y responsabilidades de cada miembro del equipo podrán garantizar un aumento a la productividad y desempeño, así como estabilidad en las relaciones, y un crecimiento de la motivación y el compromiso de cada integrante.

La gestión de equipos son todas aquellas actividades que lleva a cabo el líder de un equipo, con el objetivo de organizar, administrar y coordinar a un grupo de personas a que realicen tareas o responsabilidades específicas para cumplir con un proyecto o meta colectiva, adaptándose a un plazo, recursos y estándares previamente acordados.

Un elemento clave para una gestión adecuada del equipo, es el manejo de los tiempos. Como bien se dice en el lenguaje coloquial: el tiempo es oro, por lo que la falta de administración de los tiempos que está utilizando tu equipo se convierte en una inversión del recurso económico mal invertida.

Por lo tanto, debes tener algunos aspectos para optimizar los tiempos que utiliza el equipo, por ejemplo, definir tiempos basados en métricas realistas (a pesar de que personas fuera del equipo exijan resultados en menos tiempo). Por ende, dialoga presentando evidencia que sostenga la propuesta de tiempo que necesita tu equipo. Sin embargo, si ya programaron las actividades en ciertos tiempos haz todo lo posible para seguirlos. Asimismo, evita tener fugas de tiempo, es decir, programar juntas cada dos días, las cuales duren una gran cantidad de tiempo.

Por otra parte, respeta las actividades que se le dieron a cada miembro y procura no amontonar más actividades que les generen cuello de botella. Por último, organiza tus actividades por bloques de tiempo un día antes, esto evitará que los miembros pierdan tiempo en organizarse y priorizar que actividades tienen que hacer el mismo día.

Al llevar la gestión de un equipo, es importante no descuidar el compromiso que tienen los empleados con el logro de sus objetivos individuales y colaborativos. La motivación es uno de los factores que les permitirá a los miembros dar un desempeño cada vez mayor.

Por esa razón, es necesario realizar algunas acciones que refuercen la motivación y compromiso que tienen hacia el equipo, por tanto, mantén una comunicación bidireccional, delega eficazmente, promueve su formación y desarrollo, fomenta una cultura y relaciones positivas y establece programas de retroalimentación y reconocimiento. Al estar manejando este tipo de acciones se evitará que los miembros se instalen en su zona de confort, evitando que su enfoque y energía decaigan.

En algunos casos cuando inicias la formación de un equipo podrás tener problemas o dificultades, sobre todo si es la primera vez que lo vas a hacer o si los miembros te consideran que no eres apto para ese rol. Lo recomendable en este punto es tener algún espacio donde se puedan comunicar abierta y honestamente con los miembros, con el fin que se puede identificar las percepciones que tienen sobre tu desempeño y que las puedas aclarar. Por otra parte, al ser profesional en tus acciones y teniendo la capacidad de ser un solucionador de problemas, podrás ganarte poco a poco la confianza de tu equipo.

En un ambiente laboral real, constantemente nos estaremos enfrentando con situaciones que nos desenfocan de darle seguimiento al 100% a las responsabilidades establecidas con nuestro equipo de trabajo. Si consideras que los miembros se pierden en las actividades que tienen que hacer, o si hay demasiado flujo de trabajo en la organización que esté afectando, existe un gran número de herramientas que pueden ayudarte a gestionar el desempeño diario de tus equipos de trabajo.

Gantt

Esta herramienta nos resultará muy útil para comenzar y planificar proyectos. Normalmente, los proyectos que llevamos a cabo suelen tener varias fases e hitos que vamos cumpliendo. Esta aplicación se basa en los diagramas de Gantt y permite hacer una representación gráfica de dichas fases, lo que ayudará a los equipos implicados a conocer y respetar los plazos fijados (Universidad de Alicante, s.f.).

Herramientas Google

Google Calendar es un calendario que nos permite organizar eventos y compartirlo con otros para que todos tengan la planificación de los mismos. Asimismo, existe Google Drive para que el trabajo colaborativo nos ahorre mucho tiempo y errores.

Active Collab

Es una herramienta muy fácil e intuitiva, ya que de forma muy ágil el gestor del proyecto crea hitos y tareas, asignándolas a los miembros del equipo. A partir de ahí se pueden mantener comunicaciones y avisos, así como intercambiar ficheros cómodamente. Además, permite escribir y responder desde tu correo sin haber entrado en el sistema (Más que negocios, 2014).

Basecamp

Tiene un diseño impecable, ya que su interfaz visual permite rápidamente revisar discusiones, tareas y ficheros. Incluye también un time-line y un calendario. Es posible responder a las discusiones desde el e-mail (sin haber accedido al sistema).

Asamblea

Asamblea es una herramienta ideal si hablamos de gestión de proyectos de desarrollo. El elemento clave es el sistema de tickets que son asignados a cada miembro del equipo. Cada ticket incorpora información detallada como el nivel de complejidad y las horas de trabajo. Destaca por sus funcionalidades de reporting, que incluyen informes muy útiles para gestionar plazos y recursos. Al principio no es tan intuitivo como otros, por lo que requiere un tiempo inicial de formación.

Administración y planeación colaborativa

Durante estas semanas se ha enfatizado en el rol de líder en un equipo de trabajo, pero no solo tener las habilidades blandas de un líder serán determinantes para alcanzar las metas colaborativas. Es necesario que el líder de un equipo tenga competencias orientadas a la administración para obtener los resultados más eficientes en relación con los recursos que se tengan. Por esta razón, es necesario que se desarrolle una planeación y dirección que involucre a todas las personas y sus recursos, así como todas las actividades necesarias a realizar para alcanzar las metas trazadas.

Según Quiroa (2020), la administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos, dándoles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución.

La importancia de la administración colaborativa radica en utilizar técnicas y herramientas que nos permitan aprovechar de mejor manera los recursos tanto humanos, intelectuales, materiales, financieros y tecnológicos dentro de un equipo, contribuyendo a su estabilidad y crecimiento. Al llevar una administración colaborativa eficaz se podrá tener algunas de las siguientes características (Quiroa, 2020):

Optimiza el esfuerzo humano

La administración permite que todas las tareas humanas logren hacerse con efectividad. Asimismo, hace el trabajo más simple, ya que establece ciertos métodos, principios y procedimientos para que el trabajo sea realizado de forma rápida y efectiva. Esto permite centrarse en los objetivos de cada tarea y aumentar la efectividad.

Establece indicadores del desempeño

Tener indicadores de desempeño permite medir de forma cuantitativa el desenvolvimiento de cada miembro del equipo, proporcionando a las organizaciones un conjunto de variables que resultan objetivas y medibles, mismas que se convierten en datos sencillos y confiables que pueden utilizar para tomar decisiones cuando sea necesario.

Genera información y conocimiento importante

Se origina información y conocimiento relevante sobre la forma correcta de utilizar los recursos de la institución, ya sean humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros, para que sean aprovechados al máximo.

Reduce costos

En consecuencia, si los recursos se llegan a utilizar de forma eficiente y se maximiza su aprovechamiento, los costos tienden a disminuir, favoreciendo el desempeño de la organización.

Crecimiento sostenible

El aumento de eficiencia y el correcto logro de objetivos y de las metas propuestas por una institución, les da la posibilidad de seguir creciendo de manera sostenible en el tiempo.

Una herramienta que puede ser de gran utilidad al momento de gestionar y administrar un equipo de trabajo es la metodología diseñada por el *Project Management Institute* (PMI), el cual es una organización internacional sin fines de lucro que se enfoca en estudios y el fomento de la dirección y administración de proyectos.

La metodología basada en *Project Management Institute* es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Este se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica y categorizados en cinco grupos de procesos. Estos cinco grupos de procesos son los siguientes (PMI, 2013):

- **Inicio:** está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Dentro del ámbito de los procesos de inicio, es donde se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales.

Además, se identifican los interesados internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Finalmente, si aún no hubiera sido nombrado, se selecciona el director del proyecto.

- **Planificación:** está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.

- **Ejecución:** implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.

- **Monitoreo y control:** está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, con el fin de identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- **Cierre:** verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar el proyecto.

Llevar la metodología PMI está caracterizada por ser un proceso detallado que abarca desde identificar los requisitos para el alcance de los objetivos, hasta definir los riesgos que pueden ocurrir durante la ejecución del proyecto.

Esta herramienta puede ser eficaz para formar equipos de trabajo, como también para planificar y dar seguimiento a las metas designadas al equipo. Debido a la naturaleza minuciosa de esta metodología, le permitirá al líder desarrollar una administración y gestión colaborativa efectiva, basándose de la documentación y planificación constante.

Estrés como factor de crisis en las relaciones laborales

Hace algunas décadas los factores psicológicos como el estrés, ansiedad o depresión no tenían ningún tipo de importancia en el ambiente organizacional, por lo que no se tomaban en cuenta al momento de analizar el desempeño y las relaciones que establecían las personas dentro de su área de trabajo.

Fue hasta hace algunos años que se le empezó a dar significancia, tanto así que actualmente la STPS implementó la Norma-035 para promover que las empresas presten atención a la estabilidad psicológica de sus empleados.

Todo ser humano que esté involucrado en un grupo, equipo, sociedad, etc., estará en constante interacción con sus emociones, pensamientos y actitudes con respecto al ambiente donde esté interactuando, por lo que una persona que tenga alguna situación laboral o personal que le esté perjudicando psicológicamente, puede ser fuente de alguna problemática en el equipo.

En este caso, nos enfocaremos en la fuente de problemática más común que es el estrés. Un empleado con exceso de estrés será alguien con poca tolerancia a la frustración, causando conflictos con sus compañeros y teniendo problemas de concentración que ocasionarán errores en sus responsabilidades diarias, ausentismos laborales afectando en la programación actividades previamente establecidas, falta de compromiso, y en casos graves, incapacidades por problemas de salud hasta la presentación de su renuncia a la empresa.

Como líder del equipo, deberá estar al tanto que están emocionalmente tus colaboradores. Cómo se ha comentado anteriormente, la empatía es una habilidad blanda que le permitirá monitorear y detectar si algún miembro está pasando por algún tipo de situación difícil.

Por otra parte, al hablar de estrés, nos referimos a una emoción o reacción fisiológica como respuesta ante algún peligro, desafío o demanda. El estrés, no es necesariamente malo, es inherente en nuestras vidas, ya que alguna de las veces nos permite responder con urgencia cuando es necesario. No obstante, cuando este perdura por un tiempo prolongado, puede considerarse un problema de salud serio, afectando nuestro rendimiento en casa como en el trabajo.

Para evitar que factores como el estrés dañen el desarrollo de tu equipo de trabajo, se recomienda lo siguiente:

- Mantén una comunicación abierta y cercana con cada uno de los miembros de tu equipo.
- Fomenta ambiente de trabajo seguro y positivo.
- Realiza de manera constante sesiones de retroalimentación individual con los miembros y aprovecha para conocer cómo están emocionalmente.
- Permítete conocer a los miembros fuera del ambiente de trabajo.
- No delegues exceso de actividades o que no estén dentro de las competencias del miembro.
- Programa talleres o pláticas para que los miembros aprendan a manejar sus emociones.

Cierre

La toma de decisiones y solución de problemas son habilidades que se esperan de cualquier líder de equipo. Es necesario recordar que no estamos exentos a equivocarnos, ya que todos los días nos enfrentamos con diversas decisiones y tenemos que solucionar problemas de manera rápida.

En este tipo de situaciones se debe contar con herramientas que nos permitan reducir el margen de error anticipando, gestionando y planeando nuestras acciones.

Por ende, es necesario aceptar que en ocasiones la carga de trabajo puede generarnos una saturación de nuestros niveles de estrés, los cuales en exceso son perjudiciales en todos los ámbitos de nuestra vida, por lo que es imprescindible estar alerta de nuestros niveles de estrés. Por tanto, si estamos a cargo de un equipo de trabajo, monitorear y dar seguimiento sobre cómo se sienten nuestros colaboradores para tratar de minimizar los factores de riesgo que están provocando esos niveles altos.

Checkpoint

Asegúrate de:

- Indagar en algunas herramientas enfocadas en la gestión de equipos de trabajo.
- Revisar las características de la planeación estratégica.
- Conocer los fundamentos teóricos de la metodología PMI.
- Descubrir la relación del estrés con el manejo de un equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Más que negocios. (2014). Las 10 mejores herramientas para la gestión de equipos online. Recuperado de <https://www.masquenegocio.com/2014/10/08/10-mejores-herramientas-gestion-online/>
- PMI. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Estados Unidos: PMI publications.
- Quiroa, M. (2020). Administración. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Universidad de Alicante. (s.f.). 5 Aplicaciones para mejorar la organización de equipos y su productividad. Recuperado de <https://www.unniun.com/5-aplicaciones-para-mejorar-la-organizacion-de-equipos-y-su-productividad/>

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVESIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.