

INDOOR MARKETING: EL TRABAJO EN EQUIPO

©2004

por *Jorge Luis Sánchez* (*)

En el siglo XXI resulta impensable no aceptar el TRABAJO EN EQUIPO o los GRUPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE TRABAJO, como una necesidad impostergable para todo tipo de organizaciones, pero muy especialmente para las PYME (Pequeñas y Medianas Empresas).

En la Argentina, donde el individualismo (o sálvese quien pueda) ha avanzado de manera alarmante en los últimos años, a una cantidad muy importante de personas les cuesta (mucho más de lo que reconocen) integrarse y subordinar sus intereses a los del grupo de trabajo. Muy especialmente cuando se trata de los dueños del capital que también trabajan y conducen la empresa.

El ambiente laboral argentino ha vivido un proceso degradatorio generado en los últimos años del siglo XX, como consecuencia de la pérdida de valores éticos y/o morales, y la altísima desocupación que ha sufrido el país. Esto, por supuesto, no ayuda para generar una conciencia del TRABAJO EN EQUIPO. Además, se producen cambios tecnológicos que producen abismos entre los nuevos profesionales y las personas con 20 o más años de servicios que no supieron o pudieron actualizarse.

La evolución del mundo, hace que resulte imprescindible orientar las empresas hacia los procesos de TRABAJO EN EQUIPO con auto-gestión o auto-responsabilidad, donde las iniciativas de los miembros del grupo para alcanzar los objetivos planteados por su superior jerárquico tienen la máxima relevancia para la organización en lo referente a la relación costo-beneficio del equipo de trabajo.

Por cual, no resulta para nada extraño que los requisitos para el empleo, actualmente más valorados por las organizaciones modernas y serias, sin importar su tamaño, sean:

- **COMPETENCIA**
- **FLEXIBILIDAD**
- **CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO**
- **POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

Por supuesto, que a los requisitos mencionados hay que sumarles:

- **AUTONOMÍA.**
- **POSTERGAR LOS JUICIOS PERSONALES**, en función del grupo de trabajo.
- **CAPACIDAD PARA ESCUCHAR**, muy especialmente el conocimiento y las opiniones de los demás.
- **EN EL EQUIPO NO SE COMPITE, SE COMPARTE.** El equipo compite con otros equipos, fuera o dentro de la organización.
- **SOCIABILIDAD.** Expresada como la capacidad de adaptarse muy bien al medio que lo rodea.

Como se puede apreciar en la actualidad en las empresas con una gestión humana y moderna de los RR.HH., el trabajo de una persona va mucho más allá de las competencias humanísticas, científicas y técnicas con las cuales se han venido aprendiendo artes, oficios y profesiones a lo largo de los años, y consideramos que esta tendencia se afianzará en el futuro cercano.

Nuestra experiencia como consultores, especialistas en "Sistemas de Gestión", nos ha demostrado que las principales barreras para el éxito del trabajo multidisciplinario se dan en los profesionales universitarios con más de quince años de trayectoria profesional. Para ellos, el TRABAJO EN EQUIPO puede llegar a ser mortificante. Haciendo la salvedad, que la excepción de esta situación la constituyen los equipos científicos. Por el contrario, los jóvenes profesionales, consideran al TRABAJO EN EQUIPO como auto-motivante.

Como es de dominio público, la mayoría de los seres humanos son "resistentes" al cambio, lo cual se suma a las "barreras" al TRABAJO EN EQUIPO. En tal sentido, las razones clásicas son:

- **Miedo a lo desconocido.**
- **Miedo a probar y que no funcione o salga mal.** Este miedo no existe en la comunidad científica donde el método prueba-error es de uso diario.
- **Miedo a ser sancionado o despedido.**

Por años, en la Argentina se ha inculcado en la gente que debe trabajar siguiendo órdenes. Lo cual, lamentablemente, ha tenido una amplia acogida porque significa para el trabajador un camino más fácil y más seguro, especialmente cuando las rutinas y los procedimientos que realiza son responsabilidad de un tercero. Por lo cual, ante un incidente, el culpable siempre es quien dio la orden o tomó la decisión, quedando el trabajador libre de culpa y cargo.

La nueva era, con mercados globalizados y cada día más y más exigentes, obliga a las empresas a ser más competitivas. Para que ello sea posible, las organizaciones a su vez tienen que contar con RR.HH. más competitivos, y esto es imprescindible porque la gente es la única ventaja competitiva, de todas las que pueda tener una organización, que sus competidores no pueden "copiar".

Como se puede apreciar en cualquier segmento de mercado, los sistemas de gestión de las empresas, muy especialmente las industriales con alto valor agregado, son cada día más multidisciplinarios debido a complejidades crecientes y necesidad de resultados positivos en menos tiempo, razón por la cual es imposible ser una empresa más competitiva sin el TRABAJO EN EQUIPO de su gente.

La tecnología avanza a velocidades que, en muchos casos, asusta. Así como las empresas tienen que adaptarse a los cambios de los mercados, también lo tienen que hacer las personas dentro de las organizaciones.

Sólo basta imaginar que ocurría hace 40 años con la facturación de una empresa industrial grande, productora de bienes de cambio, y lo que ocurre hoy: en aquel entonces se facturaba con máquinas de escribir y una tarea que le llevaba a una persona 60 minutos, hoy es realizada por un/a facturista con una computadora en menos de 3 minutos y con menor probabilidad de error. Tan impresionante aumento del standard de producción de la facturación, y hay miles de ejemplos más, representa un desafío permanente de adaptación.

Desgraciadamente, no podemos dejar de mencionar que muchas veces la velocidad de la innovación tecnológica es tan grande que supera, en varias veces, la capacidad de adaptación de las personas, generando el drama social de la desocupación.

El TRABAJO EN EQUIPO es, esencialmente, COMPARTIR, como mínimo, el objetivo. Como ocurre en la inmensa mayoría de los casos en la vida de los seres humanos, la naturaleza nos muestra ejemplos del camino correcto, y esta no es la excepción.

Los gansos salvajes (1) que están en la Tierra desde hace varios miles de años, nos dan un ejemplo maravilloso de TRABAJO EN EQUIPO, cuando migran al final del otoño, por las siguientes razones:

Quando vuelan lo hacen con una formación de cuña o delta, lo cual les permite avanzar más fácilmente. Mientras cada ave mueve sus alas, produce una elevación del aire para el ave que le sigue. Volando en formación, los gansos salvajes aumentan su autonomía de vuelo en un 71%, versus lo que lograría cada ave en forma individual.

Quando un ganso salvaje se separa de la formación, siente inmediatamente como aumenta su trabajo por ir solo y vuelve a la formación, donde obtiene la mejor relación costo-beneficio.

Quando el ganso líder (*el que va adelante y asume el riesgo mayor*) se agota, se retira hacia atrás y otro ganso lo reemplaza y toma la punta.

Los gansos graznan desde atrás para alentar a los de adelante a mantener la velocidad de vuelo.

Quando un ganso salvaje se enferma o es herido por una bala de un arma de fuego, y cae de la formación, dos gansos van con él y lo acompañan para darle ayuda y protección. Los dos compañeros se quedan con el enfermo o herido hasta que se reponga o hasta que muera.

Gran estupidez y soberbia la del ser humano que, como dicen los diccionarios, llama "ganso" a las personas estúpidas, idiotas, torpes, rudas o poco educadas, y utiliza frecuentemente las tristemente célebres frases: "Hablar por boca de ganso" (*repetir lo que otra persona ha dicho*) y "Hacerse el ganso" (*mostrarse de manera idiota*), que nada tienen que ver con la realidad de los gansos.

Por último, consideramos que para pasar de un sistema convencional de trabajo (*recibir y ejecutar órdenes*) a un sistema moderno de TRABAJO EN EQUIPO con auto-gestión o auto-responsabilidad, lo más importante es:

- **Separar a quienes no tienen posibilidades de integración**
- **Implementar un sistema de comunicación oral y escrito eficiente**, que sea comprendido por todos.
- **Plantear y eliminar las desconfianzas y recelos** entre los miembros del grupo.
- **Prohibir los autoritarismos en el grupo**, especialmente los de las personas con mayor nivel jerárquico.
- **Propiciar un clima de confianza**, donde disentir no se castiga, todo lo contrario: se premia.
- **Estimular la creatividad, la innovación y la mejora continua.**

- **Implementar liderazgos compartidos**, especialmente ante la solución de problemas, ante los cuales no es recomendable la interrupción de procesos de producción en serie, y se deben tomar decisiones muy rápidamente.

Sólo así, las empresas argentinas, muy especialmente las PYME, tendrán un futuro mejor y sus RR.HH. (Indoor Marketing o el Cliente Interno) una mejor calidad de vida.

Muchas gracias.

(*) JORGE LUIS SÁNCHEZ, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad. ©2004 Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción y/o publicación total o parcial sin la autorización escrita del autor. También publicado en las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn en las cuentas del autor.

(1) GANSOS SALVAJES: Aves palmípedas, del orden Anseriformes y de la familia: ANATIÁDE.

Los gansos domésticos actuales descienden de dos especies de gansos salvajes: las razas del oeste Europa del ganso cenizo (*Anser anser*), y las razas asiáticas de ganso cisne (*Anser cygnoides*). Estos dos parientes salvajes de los gansos domésticos son originarios de las zonas templadas del hemisferio norte. Los gansos tienen la gran ventaja de poder ser criados únicamente a partir de proteínas provistas por vegetales. Los gansos tienen tendencia a consumir más de lo que les es necesario, tendencia que ha sido explotada durante largo tiempo por el hombre tanto para su engorde como para hacerlos demasiado pesados para volar.

Como los gansos domésticos se reproducen con los salvajes, cuando se encuentran, la domesticación ha resultado en miles de cruzamientos no definidos. De las más de 15 especies de gansos salvajes sobresalen las siguientes:

GANSO CENIZO (*Anser anser*)

El ganso cenizo, el más meridional de los "gansos grises" que se reproducen en Europa, ha sido conservado por el hombre desde la época del neolítico. Es el ancestro de la mayor parte de las razas europeas de gansos. Se reconocen dos razas: *Anser anser anser*, en Europa Occidental y *Anser anser rubirostris*, que se confunde con la especie nominal en Europa del Este y en Rusia.

Los gansos cenizos se reproducen al noroeste de la región subártica, desde Islandia hasta Gran Bretaña, en Escandinavia, Europa del Este, Rusia central y meridional, Mongolia y China. La población de gansos cenizos ha sido reducida drásticamente por una excesiva presión de la caza, en mayor medida, y por el drenaje de los terrenos húmedos, en menor medida. Sin embargo, en el norte de Europa y más particularmente en Islandia, la población de los *Anser anser anser* se está restableciendo en forma significativa. Por el contrario, los *Anser anser rubirostris* son cada día menos a causa de la caza y la destrucción de los pantanos donde estas aves anidan.

GANSO CISNE (*Anser cygnoides*)

El ganso cisne es originario de China y Mongolia.

A pesar de que fue domesticado bajo el nombre de "ganso chino" desde hace más de 3.000 años, en estado salvaje sigue siendo una de las especies de aves acuáticas subárticas menos estudiadas por el hombre.

Se estima que la población de ganso cisne que anida en el este de Rusia es de sólo 300 a 400 aves. Sus principales amenazas son la caza excesiva y la destrucción de su hábitat, particularmente en el este y el sur de China.

GANSO DE LA NIEVE (*Anser caerulescens*)

Esta especie, originaria de América del Norte, se reproduce en el Ártico. Tiene un periodo de incubación muy corto (23-24 días), un crecimiento muy rápido y una tasa de conversión muy elevada. Sus genes podrían ser de mucho valor para mejorar la productividad del ganso doméstico (Short, 1976).

GANSO DE CUELLO ROJO (*Branta ruficollis*)

Esta es otra especie que se reproduce en el Ártico y tiene un período de incubación corto. Tiene también una velocidad de crecimiento elevada, alcanzando 17,7 veces su peso de eclosión a las tres semanas, que es el doble de la velocidad de crecimiento de los gansos domésticos. La población mundial de ganso de cuello rojo está estimada en menos de 70.000 ejemplares. Estos gansos anidan en Siberia e hibernan en los mares Negro y Caspio.

GANSO DE CANADÁ (*Branta canadensis*)

Es poco probable que esta especie tenga un valor para el cruzamiento con los gansos domésticos. Muchas bandadas de gansos de Canadá se han transformado en sedentarias en los parques de las ciudades y en las reservas de fauna en América del Norte y en Europa y no migran más. Estas bandadas incrementan en número todos los años y este ganso se está transformando en doméstico. La carne del ganso de Canadá no tiene gusto agradable, a menos que haya sido criada con maíz.

GANSO DE EGIPTO (*Alopochen aegypticus*)

Son gansos tropicales, no considerados para las cruces con domésticos porque no se adaptan al frío y tienen menos grasa subcutánea. Es originario de África tropical. Está ya a medias domesticado pero se dice que su mal carácter y su humor peleador limitan su utilidad.

GANSO DE HAWAI (*Branta sandvicensis*)

Originaria de las islas de Hawai, esta especie está en grave peligro de extinción. Si pudiese ser demostrado que ella puede ser domesticada para su aprovechamiento, la posibilidad de un porvenir rentable de su crianza podría provocar un rápido crecimiento de la pequeña población salvaje actual. El ganso de Hawai es único por el hecho que pone sus huevos en invierno durante los días cortos y es el único ganso 100% terrestre.

GANSO CON CABEZA BARRADA (*Anser indicus*)

Se encuentra en la India y en Asia central. A pesar de una fuerte presión de la caza, la especie sigue siendo abundante y se reproduce muy bien en cautividad si los reproductores han sido criados por el hombre. Se caracteriza por una estación de reproductiva muy larga.

Fuente: FAO-ONU