

Ezequiel ANDER-EGG. El trabajo en equipo.

Instituto de Ciencias Aplicadas. No.1 Colección Ideas en Acción. Bs.As. 1983

INDICE

A modo de presentación

¿Qué es un equipo de trabajo?

E1 trabajo en equipo

Condiciones para que el trabajo sea posible

a. Objetivos comunes

b. Número limitado de miembros integrantes del equipo

c. Organización

d. Complementación humana e interprofesional

e. Comunicación fluida y transparente

f. Capacidad de aprovechar conflictos y oposiciones

g. Atención personal y búsqueda del espíritu de equipo

h. La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo

Breve digresión acerca de la posición de status dentro de un equipo

Normas para los asistentes a una reunión de equipo

Un termómetro de/trabajo en equipo

Nuestro equipo... ¿es eficaz?

Variables de la calidad de un trabajo en equipo

Para mejorar la capacidad de comunicación

(C) ICSA -Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas

Casilla de correo 195

1642 SAN ISIDRO (Argentina)

ISBN 950-582-173-5

Hecho el depósito que establece la Ley N° 11.723

A modo de presentación

Hoy se habla mucho de trabajo en equipo. Hasta parece una moda en determinados grupos de trabajadores sociales, educadores, animadores, promotores, psicólogos sociales, etc. Lo que ocurre es que cada vez son más los profesionales que toman conciencia de que, para alcanzar mejor determinados objetivos y desempeñar mejor una actividad, el trabajo en equipo aparece como una necesidad y como una exigencia. Lo sabemos, lo tenemos claro en nuestra mente, pero... en la práctica nos resulta harto difícil conseguido. Proclamamos la necesidad de que la cooperación en el trabajo debe predominar sobre la competencia, pero en la práctica nos encontramos con estructuras organizativas que alientan la competencia y con estructuras de personalidad socializadas dentro de un esquema individualista y, a veces, ávidas de ocupar espacios de poder.

A partir de esta realidad (que está muy lejos de ser una propensión al trabajo en equipo), debemos plantearnos cómo constituir un equipo de trabajo, cómo hacer un trabajo conjunto en equipo. En el punto de partida debemos tener en cuenta las limitaciones antes aludidas; esto nos prepara a emprender la tarea con una actitud más realista y más humilde en cuanto a las posibilidades de logros inmediatos.

Este folleto es un parágrafo de un libro o más extenso -Administración de programas de acción social- que escribimos hace algún tiempo. Su publicación como separata tiene el propósito de facilitar una mayor difusión del tema. Se trata de unas reflexiones en las que pretendemos ofrecer un pequeño aporte a la preocupación práctica por constituir equipos de trabajo, o dicho de otro modo, para emprender trabajos en equipo. Todo ello, ya sea para encarar mejor y resolver problemas complejos, para realizar un trabajo que ineludiblemente exige un esfuerzo colectivo, o para ser más eficaces en las acciones que debemos realizar para alcanzar determinados objetivos en un clima de buenas relaciones interpersonales.

¿Qué es un equipo de trabajo?

La definición que nos propone la Real Academia de la Lengua, en la acepción que vale para este contexto, no nos sirve totalmente, por ser limitativa, diríamos elitista. Dice así: "Grupo de personas, profesionales o científicas, organizadas para una investigación o servicio determinado." De acuerdo con esta definición, pareciera ser que solo los profesionales y científicos pueden constituir un equipo de trabajo. Y no es así: para conformar un equipo de trabajo, no necesariamente hay que integrarlo con profesionales y técnicos (o científicos). Por eso decimos que la definición de la Academia es elitista. Cabe advertir que otros diccionarios no se aluden a profesionales y científicos.

Si nos atenemos a la etimología del término, la palabra "equipo" proviene de 1 escandinavo skip, que significa barco, y de 1 francés equipage, término con que se designa la tripulación, es decir, a las personas organizadas para el trabajo de navegación.

Esta breve referencia a la acepción de los diccionarios y al origen etimológico del término, nos permite proponer una noción de equipo de trabajo:

Se trata de un conjunto de personas que tienen un alto nivel de organización operativa de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades, que trabajan en un clima de respeto y confianza mutua altamente satisfactorio.

El trabajo en equipo

Hoy es un lugar común afirmar que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte, es bastante evidente, si nos atenemos a la experiencia, que los problemas complejos se pueden abordar resolver más eficazmente cuando ello se hace conjuntamente. No cabe duda de que el trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente, determinadas tareas no se pueden hacer, si no es por la acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos. De ahí las múltiples propuestas sobre trabajo interdisciplinario o, al menos, de acción polivalente en equipos multiprofesionales.

Mucho se habla de "trabajo en equipo", pero poco se hace de "trabajo en equipo". No porque no se quiera, sino porque ello tiene no pocas dificultades, y porque un equipo no se hace con solo decirlo. Necesita madurar en un proceso que, aun cuando se intente, no necesariamente se tienen garantías de llevarlo a término.

Comencemos advirtiéndole que no hay que incurrir en el error de considerar que el "trabajar juntos" es, por ese solo hecho, "trabajar en equipo". Para lograr la constitución y configuración de un equipo, hay que combinar la resultante de tres factores

Una tarea a realizar conjuntamente de acuerdo con los objetivos propuestos en cuanto equipo. Las relaciones técnicas o funcionales que se derivan de esos objetivos que, a su vez establecen responsabilidades de unos y otros en lo que hace a la realización de actividades y tareas. Se trata de todo lo que concierne a la forma de realizar el trabajo propiamente dicho.

Los factores humanos que se dan a través de procesos socio-afectivos y que hacen referencia al tipo de relaciones que se establecen entre las personas que forman parte de un grupo (en este caso con el propósito de constituirse en equipo). Aquí tiene que ver todo lo que hace al carácter informal y emotivo que es propio de todo grupo.

Consecuentemente, cada uno debe conocer, aceptar y asumir las actividades y responsabilidad que corresponden a su función, procurando que sus tareas confluyan con los objetivos generales del equipo. Un equipo de trabajo no puede funcionar con miembros irresponsables o que no asumen seriamente sus responsabilidades. Por otra parte, tiene que haber un compromiso e implicación personal de cada miembro del grupo para crear, mantener y desarrollar el espíritu de equipo.

Conducción, coordinación o liderazgo participativo

De todo lo dicho queda claro que un trabajo en equipo no puede darse con una dirección autocrática, pero un trabajo en equipo difícilmente pueda darse sin que haya alguien que tenga una responsabilidad de coordinación, dirección o liderazgo.

Ya sea que esa dirección se derive de razones funcionales o jurídicas, tal liderazgo situacional (apoyado frecuentemente en un mayor conocimiento o habilidades tecnológicas), no debe afectar lo mas mínimo a la igualdad de condiciones entre todos los miembros del equipo. De lo que se trata es de desarrollar y

perfeccionar la asociación igualitaria de todos los miembros, aunque la estructura o forma de organización del equipo implique funciones de distinta jerarquía.

Reglas de funcionamiento y disciplina interna

De acuerdo con los objetivos propuestos y la organización establecida, es necesario acordar normas o reglas de funcionamiento que impliquen una disciplina interna congruente con las actividades y funciones de cada uno. Estas normas establecidas por acuerdo conjunto deben reunir tres requisitos:

Ser realistas, esto es, viables: para ello deben permanecer dentro del nivel de posibilidades de cumplimiento de parte del equipo.

Tener una cierta significación para todos los integrantes del equipo

Ser asumidas por el equipo en su conjunto y por cada miembro en particular; que todos y cada uno esté interesado en su cumplimiento.

Con reglas así formuladas y que permiten que cada uno sepa a que atenerse, se aseguran unas mejores relaciones interpersonales., porque si no, muchas cosas quedan libradas a la buena voluntad de cada uno o a lo que buenamente interprete para cada circunstancia. Y esto puede dificultar seriamente la articulación del trabajo y provocar, además, rozamientos personales.

d. Complementación humana e interprofesional

Si hubiese que elegir una palabra que designe lo sustancial de un equipo, ya sea en lo socio-afectivo como en lo funciona, esa palabra sería complementariedad. En efecto, la acción conjunta y la ayuda mutua que presupone el trabajo en equipo, exigen e implican que cada uno comprenda, y sobre todo que practique, la complementariedad. (“un complemento, dice el diccionario, es lo que se añade a una cosa incompleta para que esté entera”)

Un equipo cumple con su razón de ser cuando cada uno por pertenecer a él se realiza y completa mas plenamente. Si no hay complementación, no hay equipo, puesto que el trabajo de cada uno no se articula con el de los otros, de modo tal, que al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, no solo contribuye al logro de los objetivos comunes, sino también al enriquecimiento de los otros. Si existe realmente un verdadero trabajo en equipo -cosa que no es muy frecuente-, se le debe asignar la máxima importancia a la realización personal.

Pero como un equipo está integrado por personas y no por máquinas, el enriquecimiento personal se hace mucho mayor, si se aportan también las modalidades, formas y estilos personales. Esta diferencia de habilidad y pluralidad de estilos, debe ayudar al desarrollo y crecimiento humano de todos los miembros. Al hablar de complementariedad, aludimos tanto a la complementariedad humana (de la que ya hablamos), como a la complementariedad inter- profesional o inter- disciplinar. Una u otra sirven para el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas.

Cuando actuamos sobre una realidad, ésta no presenta sectores claramente diferenciados: el social, el económico, el pedagógico, el político, el cultural, etc. todo está entrelazado. Si se es capaz de hacer un abordaje mas global, mas holístico, tanto mejor. Un equipo polivalente o multidisciplinar puede asumir mejor su acción sobre la realidad cuando cada miembro realiza sus actividades en un contexto de cruzamiento fertilizante de conocimientos, habilidades y puntos de vista de las diferentes perspectivas profesionales. Esto no solo permite una comprensión más total y más global de las situaciones-problemas, sino que facilita también la realización de una acción integrada.

De lo que se trata, en suma, es que todo confluya al esfuerzo común, combinando lo productivo y lo gratificante. Con ello se enriquece el conjunto y cada uno en particular. Entonces si, se llega a disfrutar el trabajo en equipo y a crecer humana y profesionalmente.

e. Comunicación fluida y transparente

En todo grupo de trabajo se lleva a cabo un conjunto de actividades y se da un conjunto de interacciones y comunicaciones. Sin comunicación no podría existir un equipo de trabajo; esto es obvio, como lo es también el hecho de que a mejor comunicación, mayores son las posibilidades de un buen funcionamiento

Lo que no siempre tenemos suficientemente en cuenta es aquello que está en la base de toda buena comunicación para el funcionamiento de un equipo. Aquí nos limitamos a señalar dos: buena información y transparencia.

Una buena información es aquella adecuada y suficiente, en todas sus formas:

Información operativa que hace referencia a todos los aspectos concernientes al trabajo, ya sea personal o del equipo. Cada uno debe estar informado acerca de lo que debe hacer y como debe articular su acción con los otros.

Información general en cuestiones que, aunque tangenciales o ajenas al equipo, inciden en su funcionamiento.

Información motivadora, sabiendo acerca de los otros como personas y de cuya suerte se interesa y se implica personalmente. La reciprocidad de este conocimiento y preocupación mutua, ayuda a crear un ambiente que gratifica y motiva para “vivir” el equipo.

La comunicación es mucho más que información. No solo hay que transmitir, hay que asegurar que se ha recibido lo dicho. Y cada uno debe desarrollar la capacidad de “escucha activa” respecto de los otros miembros del equipo.

Y decimos también que la comunicación debe ser transparente. Para mantener y acrecentar el espíritu de equipo, es absolutamente necesario eliminar lo que algunos llaman jocosamente “radio pasillo”, es decir, estar haciendo comentarios y críticas a la espalda de los “damnificados” por la crítica. La “chismografía” mina y deteriora el funcionamiento de cualquier grupo, aun cuando el trabajo que realizan sea interesante.

La manera de plantear las cuestiones, es a través de la crítica cara a cara, pero crítica fraternal que busca mejorar al otro o aclarar malos entendidos, y no descalificar. En todo equipo, es muy saludable la autocrítica, personal y de equipo. Lamentablemente esto es muy raro, muy poco habitual, salvo en los equipos de gente que tiene un grado relativamente elevado de madurez.

f. Capacidad de aprovechar conflictos y oposiciones

Un equipo, como todo grupo humano, no es una isla paradisíaca que funciona armónicamente por el solo hecho de constituir un equipo. En él existen -coexisten- personalidades diversas, con actitudes, comportamientos, simpatías, afinidades y antipatías. Esto ocurre en el seno de todo grupo, produciendo por una parte tensiones y conflictos, y por otras atracciones y afinidades.

Si un equipo de trabajo está vivo y es dinámico, habrá discusiones-a veces con vehemencia-, y eso es saludable si todo se hace con un espíritu de cooperación y lo que se procura es mejorar cuanto se hace para el logro de los objetivos finales del grupo. Este trabajo de diálogo/discusión incrementa la capacidad e innovación y permite la clarificación de las posiciones. Pero, al mismo tiempo, produce tensiones.

Desacuerdos y conflictos son normales, estas diferentes maneras de ver los problemas y de abordar las soluciones, forman parte del entramado de todo grupo. Por otra parte, en todo equipo el contacto o las relaciones más o menos cotidianas producen desgastes y rozamientos. La cuestión está en como encarar estos problemas con el propósito de aprovechar, integrar, elaborar y superar las oposiciones. Si ello no se logra, el equipo-en cuanto a grupo-enferma y esta patología grupal conlleva una serie de dificultades para el trabajo conjunto. La conclusión o consecuencia de todo esto es obvia: si dentro de un grupo de trabajo no existe madurez emocional y profesional para manejar adecuadamente las diferencias personales o de enfoque, de modo que se puedan integrar las diferencias en una interacción positiva, no es posible un trabajo en conjunto. No es posible que, en tal situación, exista un equipo.

En algunas circunstancias los conflictos y tensiones se deben a enfrentamientos en torno a cuestiones sustanciales. En estos casos, quizás lo mejor sea disolver el equipo

g. Atención personal y búsqueda del equipo

Como ya se dijo en la primera parte de este apartado, existen en todo equipo un entrecruzamiento entre el nivel de trabajo (manifiesto, expreso, racional, consciente) y el nivel emocional (implícito, afectivo,

irracional, y frecuentemente inconsciente). Esta última es la dimensión o faceta que queremos considerar más en particular en este párrafo, entendiendo a las dimensiones: lo que concierne a lo personal y lo que hace el espíritu de equipo.

En lo personal lo que hay que lograr es que cada uno dentro del grupo se sienta "alguien", que sea aceptado y apreciado por lo que es, acogido en su libertad y en sus peculiaridades, de modo tal que las relaciones en el grupo le permitan desarrollar su potencialidad. Este sentimiento gratificante y satisfactorio de participación en un grupo, por la atención que en él se recibe, es lo que desarrolla el "sentimiento de nosotros".

Una constatación fundamental dentro de la vida de los grupos (en nuestro caso, de grupos que constituyen equipos de trabajo), es la siguiente: la satisfacción de las necesidades personales del individuo al interior de un grupo, es el "cemento" que más lo liga con la vivencia de pertenencia del grupo. Quien no encuentra satisfacción personal en el grupo o equipo al que pertenece o en el que trabaja, nunca lo sentirá como cosa propia.

Al considerar al grupo como colectivo, hemos de tener en cuenta que el grupo es también una entidad emocional. Como tal, permite desarrollar en mayor o menor profundidad la personalidad de cada uno y la cohesión de todos dentro del grupo. Esta cohesión produce lo que se llama "espíritu de grupo" o "sentimiento de pertenencia", que se expresa en múltiples formas, pero que es fundamentalmente emocional.

Aquí nos interesa destacar la importancia que tiene todos los factores que dentro del equipo ayudan o contribuyen a crear la atmósfera o condiciones favorables para el desarrollo de relaciones interpersonales amistosas. Un equipo es un grupo de trabajo (debe resolver problemas, tomar decisiones), pero si a ello se le agrega un clima de amistad, tanto mejor. Cuando el trabajo en equipo es gratificante, esto ayuda a mejorar las relaciones afectivas interpersonales, al mismo tiempo que favorece el funcionamiento y la productividad. Además estimula las condiciones favorables para el desarrollo humano, expresadas fundamentalmente en el interés por el mejoramiento personal.

Digamos, por último, que el ser aceptado y aceptar a otros, es el camino necesario para trabajar en equipo. Pero cuando se va más allá de la aceptación y se desarrollan sentimientos de pertenencia e integración- hay identidad y entidad emocional- es cuando puede afirmarse que existe espíritu de equipo.

h. La implementación personal y la vivencia de pertenencia en un equipo

Si bien esta cuestión está implícita en el punto anterior, aquí le presentamos como la culminación del proceso de búsqueda antes mencionado. El espíritu de grupo o sentimiento de pertenencia se desarrolla progresivamente en la medida que cada miembro del equipo percibe- o mejor dicho vive- su identificación o pertenencia al grupo o equipo. Cuando algo se siente como ajeno impuesto, se responde con la indiferencia.

El hecho de que uno pertenezca objetivamente a un equipo de trabajo, no significa que se sienta subjetivamente como miembro de él. Puede muy bien suceder que dentro del propio ámbito de trabajo, uno luche interiormente con esa pertenencia que se vive de manera desagradable, penosa, indeseable y en algunos casos hasta vergonzosa y alienante.

Ahora bien, el grado en el que cada uno de los miembros se sienta perteneciente a un grupo o equipo de trabajo, evoluciona con el tiempo. Hasta en los equipos más integrados se producen rupturas, crisis, divisiones, exclusiones, etc. El espíritu de equipo llega en cada grupo a cierto nivel: la posibilidad de mantenerlo-y aun de mejorarlo- está ligado al modo en que se integran las oposiciones y finalidades existentes entre sus miembros y se resuelvan los problemas, tensiones y conflictos que surgen normalmente dentro del grupo.

La implicación personal se logra cuando los objetivos personales se integran con los del equipo. Esto es lo que permite la vivencia de pertenencia.

Breve digresión acerca de la posición de status dentro de un equipo.

Debemos precisar que el status, en cuanto a lugar que ocupa un individuo dentro de un sistema dado en un momento determinado, se expresa en el interior de un equipo de dos maneras:

Status oficial o institucional: viene definido por la organización jerárquica que tiene una institución (director, jefe de departamento, secretario, etc.)

Status psico-sociológico (algunos lo llaman sociométrico) que resulta del conjunto de inter-relaciones que se dan en el interior del grupo.

El primero reviste de mayor importancia en todo lo que concierne a las relaciones con el exterior del equipo, y en el funcionamiento formal del mismo, en cambio el status psico-sociológico tiene importancia para la vida interna del grupo y las relaciones no formales. Uno y otro status pueden ser coincidentes, pero pueden no serlo. En este último caso, dentro del funcionamiento del equipo están latente tensiones y conflictos, que si no se tratan y superan, serán una causa permanente e infructuoso desgastes de energía y que, en determinadas circunstancias pueden conducir a una crisis de funcionamiento del equipo.

Damos por descontado- y con esto pasamos a otra faceta del problema de status- que en un equipo de trabajo los “símbolos de status” no tiene cabida por anacrónico e inútiles. Sin embargo siempre está latente el problema del “afán de notoriedad” o “ansia de status”. En estos casos, las tensiones y crisis - además de inherentes a todo el funcionamiento grupal- pueden obstaculizar la operatividad del equipo. Añadamos, por último, que estos fenómenos de narcisismo tiene un efecto regresivo en el funcionamiento grupal.