

Técnicas de trabajo en equipo

CARLOS A. HINCHADO

Formador en desarrollo de habilidades directivas. Tres Cantos. Madrid. España.
c.hinchado@hotmail.com

Puntos clave

● Para realizar un análisis del comportamiento del ser humano en las organizaciones, hay que abarcar disciplinas tan dispares como la antropología, la filosofía, la psicología, la sociología y la economía.

● Es un aspecto crítico definir con rigor qué es un equipo para que no continúe depreciándose este concepto.

● Una suma de personas no añade nada nuevo, ni mejora la suma de las posibilidades individuales. Se necesita organización, metas y disciplina.

● La regla previa de la cooperación es que los acuerdos se cumplan y defiendan como propios fuera del grupo. La regla previa de la competencia es que toda opinión se analice y respete durante el trabajo.

● Hay coyunturas que favorecen la cooperación, como por ejemplo la agresión externa, la amistad entre los miembros, el orgullo de pertenencia o los incentivos grupales; mientras que otras coyunturas favorecen la competencia, como niveles altos en la estructura, miembros antiguos muy expertos o problemas complejos.

● Para lograr resultados, la regla de eficacia es el equipo y la excepción a la regla, la genialidad individual.

● Los elementos que cohesionan a los grupos son la tarea, el jefe, el aprecio y el respeto entre los miembros, y el éxito en la consecución de los objetivos.



Permítanme que comience este escrito con una reflexión propia de la antropología filosófica acerca del comportamiento humano. El ser humano tiene capacidades limitadas, pero ambiciones ilimitadas. Debido a su incapacidad de lograr cosas que anhela, pronto busca la ayuda de sus semejantes para lograr lo que por sí solo no es capaz: *ha nacido el germen del trabajo en equipo*, por ello, el fundamento del trabajo en equipo es la necesidad de la persona de obtener cosas del otro. Esta obtención, obviamente, tiene un precio en términos de libertad. Cuando se produce la asociación de personas, surge la organización, y ésta tiene sus normas, la primera de las cuales es que a partir de ese momento el individuo no puede hacer en todo momento lo que le apetezca, sino que tiene que someterse a unas reglas de juego y a una disciplina, que es la del propio equipo. Hasta este momento todo parece lógico, ley de la reciprocidad, pero todos nos hemos encontrado en nuestra vida profesional con personas que quieren los beneficios de la organización, sin la organización, es decir, sin pagar el precio de lo que obtienen. Esta compleja situación adquiere una mayor gravedad en el ámbito de lo público, donde este tipo de actitudes se toleran, debido a la enorme dificultad de afrontarlas.

Con el paso del tiempo, y como consecuencia del desgaste que experimenta cualquier realidad humana, estas actitudes se enquistan y se propagan, porque la motivación es un bien escaso y, al cabo de poco tiempo, son mayoría los que no rinden de forma adecuada.

Equipo de trabajo frente a trabajo en equipo

Cuando escuchemos en nuestro entorno: “Este equipo no funciona”, debemos preguntar si el problema es el equipo de trabajo o el trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es la creación de éste. Es evidente que los equipos no nacen por generación espontánea, no es una cuestión de suerte, hay que querer y saber hacer un equipo. Hay que conocer y analizar la realidad, elegir metas y objetivos, identificar y evaluar medios, seleccionar a personas que tengan los conocimientos, las habilidades y la actitud adecuada para alcanzar los objetivos propuestos, y, por último, crear un entorno donde sea posible la cooperación.

El trabajo en equipo, en cambio, es la vida del grupo, donde es vital mantener lo que funciona y corregir las desviaciones que se vayan produciendo. Casi siempre el proceso de fabricación de un equipo cae fuera de nuestras posibilidades. Nos incorporamos como jefe o como colaborador a un equipo ya formado desde hace tiempo, por lo que el margen que tenemos para hacer las cosas bien se estrecha. En estos casos, es fundamental desarrollar al máximo las herramientas del trabajo en equipo, que son una comunicación eficaz, una motivación seria y una autoridad atrayente. Veamos con un poco de detalle cada una de ellas.

Comunicación

Una parte importante de los problemas que nos encontramos en las organizaciones tienen su origen en la dificultad que tenemos las personas para comunicarnos eficazmente con los que

El germen del trabajo en equipo es la necesidad que tiene la persona de obtener cosas de los demás, que por sí sola no es capaz de lograr.

El equipo de trabajo hace referencia al proceso de creación de éste, en cambio, el trabajo en equipo es el día a día del grupo.

Las herramientas del trabajo en equipo son una comunicación eficaz, una motivación seria y una autoridad atrayente.

Un equipo es un conjunto de personas que están organizadas para conseguir objetivos comunes.

nos rodean. Y la mayor parte de los problemas de comunicación están provocados porque no tenemos en cuenta que el ser humano tiene capacidad de razonar, pero también de sentir emociones. Si queremos comunicarnos con el otro debemos aprender a entender razonamientos y atender sentimientos. Los sentimientos no se deben obviar, ni eludir, ni gestionar como si fueran razonamientos, porque la persona no se sentirá comprendida, ni aceptada, ni tratada como tal. Normalmente no nos enfadamos por razonamientos, sino por una inadecuada gestión de las emociones. La comunicación, en gran medida, es el arte de interpretar el sentimiento ajeno.

Motivación

La palabra motivación tiene su origen en el término latino *motivus*, que quiere decir “lo que mueve”. ¿Qué nos mueve a actuar en el día a día a las personas? Sin lugar a dudas, aquello que consideramos valioso. Por lo que la palabra motivación traduce el término filosófico “valor” con el cual, en muchos casos, llega a ser coincidente. Hay tres grandes factores de motivación: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Nuestra calidad motivacional estará determinada por el equilibrio que tengamos entre estos tres tipos de motivaciones.

Autoridad

Habría que diferenciar, en primer lugar, la *autoritas* de la *potestas*. La primera es la autoridad de prestigio, por su propia naturaleza es indelegable y no impositiva, y con ella podemos conseguir muchas cosas, porque, obras son amores y no buenas razones. La segunda es la autoridad que me da la organización en virtud de la posición que ocupo. Con esta autoridad se pueden conseguir cosas pero si no va acompañada de la primera, enseguida el equipo pierde intensidad y se limita al cumplimiento, que es una palabra compuesta de 2 términos

Una buena organización es la clave del éxito, es decir, división de tareas, delegación y exigencia de resultados.

La primera división de tareas es el nombramiento del responsable del equipo.

Para lograr que un equipo de trabajo funcione hay que equilibrar en su interior los movimientos de cooperación y de competencia.

La cooperación no es un proceso natural, por lo que hay que realizar acciones inteligentes para que la gente se una.

Las claves del arte de unir son un liderazgo integrador, que favorezca una interacción adecuada entre los integrantes del equipo para alcanzar unos objetivos compartidos.

En cualquier campo de la actividad humana se puede fabricar y organizar el espíritu de equipo. Es un problema de conocer, respetar y manejar la realidad, de actuar con sensatez, razonablemente, con conocimiento y sin voluntarismos.

“cumpro y miento”. Desde un punto de vista intelectual, a todas las personas nos atrae la autoridad de prestigio, porque ésta te la ganas con tu compromiso y buen hacer. Pero desde un punto de vista del día a día, a las personas nos atrae el poder, porque con él se alcanzan objetivos sin necesidad de dar ejemplo.

¿Qué es y qué no es un equipo?

La palabra equipo ha ido perdiendo interés por el mal uso que se ha hecho de ella, a cualquier cosa se la ha llamado equipo. En este sentido es importante diferenciar entre agrupamiento, grupo, equipo y equipo de alto rendimiento.

Las personas que forman parte del agrupamiento no tienen nada que ver entre sí, no tienen un objetivo común, y por tanto no necesitan organizarse. Cada individuo persigue sus objetivos a su manera.

El grupo se diferencia del anterior en que comparte unos objetivos comunes, aunque cada individuo intenta alcanzarlos de una manera diferente.

El equipo, junto a los objetivos comunes, tiene una organización claramente determinada, que hace a sus integrantes más eficientes en la consecución de éstos.

Por último, los equipos de alto rendimiento nacen con objetivos muy determinados y acotados en el tiempo que, una vez alcanzados, es necesario redefinir o, en caso contrario, disolver el equipo.

La organización: la clave del éxito

Por lo descrito anteriormente, cuando tenemos personas y objetivos comunes, lo que diferencia al equipo de otro tipo de realidades es la organización. Veamos a continuación cómo se organiza un equipo de trabajo.

En primer lugar, hay que dividir tareas a partir de los conocimientos que tenga cada miembro del equipo. La primera tarea a dividir es nombrar al responsable del equipo, ya que una organización mínima supone pasar de un grupo de personas que están al mismo nivel a ese mismo grupo más otro que lo dirija. Esta diferenciación no supone necesariamente distinto grado, no es cuestión de jerarquía, sino distinta función, es decir, alguien tiene que repartir las tareas entre los integrantes del equipo, dar autoridad respecto a las funciones delegadas y, por último, exigir responsabilidad como contraprestación a la confianza que ha depositado en cada uno de los miembros del equipo. Como contrapartida, el responsable del equipo asume el riesgo razonable, por eso tiene el derecho a decir la última palabra, aunque no la primera y las restantes.

Cooperación frente a competencia

Por su interés, presento la siguiente definición de trabajo en equipo: “Una suma de personas unidas por el deseo de lograr objetivos compartidos y entre los que prevalecen los procesos de cooperación sobre los de competencia”.

La definición introduce un aspecto que considero muy importante para lograr que un equipo de trabajo funcione: la necesidad de equilibrar en su seno los movimientos de cooperación y de competencia. Sin los primeros es imposible la continuidad del grupo, y sin los segundos, el progreso, la mejora y el éxito. Donde no hay nada en común, no hay nada. Nada existe sin un mínimo de cohesión interna y nada permanece sin cambio.

En cuanto a la cooperación, ésta no es un proceso natural, por lo que hay que realizar acciones inteligentes para que la gente se una. Las ventajas de la cooperación son un mayor interés por metas comunes, un sano orgullo de pertenencia y una motivación de la mayoría. Pero si la cooperación se convierte en un fin en sí misma, podemos pagar las consecuencias de su exceso a través del estancamiento en rutinas, el control social y la mitificación de normas.

Con la competencia sucede lo mismo, una razonable competencia nos permite progresar, manejar más información y sentirnos libres para opinar, pero si nos polarizamos sufriremos muchos desacuerdos y conflictividad, personalismos y reinos de taifas.

En mi opinión, en los equipos hay que introducir grandes dosis de cooperación, porque la competencia viene sola. Utilizando un símil deportivo, hay que cooperar en el vestuario para competir en el campo.

Pero, después de todo, ¿no se nos escapa algo de esta compleja realidad? Hemos avanzado en la técnica, pero cuando llega el momento de unir no estamos a la altura. En nuestra vida profesional hemos podido descubrir ocasiones donde aparecía el espíritu de equipo. Las causas eran distintas, a veces la causa era la forma de ser del responsable; otras, la identificación con la tarea por los miembros del equipo; las más, por el aprecio y respeto entre los integrantes del equipo, o incluso por el éxito en la consecución de los objetivos.

En todos los casos aparecían idénticos factores concurrentes: alguien especial a la cabeza, algunos buenos colaboradores y media docena de normas realistas que se habían establecido, se respetaban y llegaban a ser reglas de juego que regulaban aquellas relaciones. En cualquier campo de la actividad humana se puede fabricar y organizar el espíritu de equipo. Es un problema de conocer, respetar y manejar la realidad, de actuar en sensatez, razonablemente, con conocimiento y sin voluntarismos.

Las claves del arte de unir

Por todo lo anterior, podemos afirmar que las claves del arte de unir son:

- Un liderazgo integrador: alguien que muestra el camino, organiza las interacciones y moviliza al equipo, esperando lo mejor de cada uno de ellos.
- Interacción: facilita el conocimiento mutuo y, con el tiempo, genera confianza y aprecio, porque no se puede querer lo que no se conoce y nadie puede querer a quien no conoce.
- Objetivos compartidos: unen en cuanto conducen al éxito.

No encuentro otra forma mejor de terminar un artículo sobre cómo convertir un grupo humano en equipo que recurriendo a la poesía, porque cuando un equipo funciona bien es pura poesía de las ciencias sociales, algo casi mágico: “En primer lugar, abandona la idea de cambiarlo, entra en sus entretelas y misterios, reconoce el callejón sin salida, digiere, analiza y supera tus propios prejuicios. Destapa el conflicto de personalidades, coloca a cada uno en su sitio natural, exige y agita al insolidario, tensa y activa al tímido retraído, calla al bocazas narcisista, escucha, diagnostica y rompe el silencio sonoro de los cínicos... ..y espera resultados”.

Y es que aproximarse es un comienzo, trabajar juntos, un éxito, crear un equipo es triunfar.

Bibliografía recomendada



- Álvarez de Mon S. El mito del líder. Madrid: Pearson; 2001.
- Ballenato Prieto G. Trabajo en equipo: dinámica y participación en los grupos. Madrid: Pirámide SA; 2001.
- Borrell F. Cómo trabajar en equipo. Barcelona: Gestión 2000; 2001.
- Carreño PA. Equipos. Madrid: AC; 1991.
- Costa M, López E. Los secretos de la dirección. Madrid: Pirámide; 2002.
- Fernández Aguado J. Management español: los mejores textos. Barcelona: Ariel; 2002.
- Ortiz JM. Un gran equipo: el fútbol como metáfora empresarial. Madrid: Pearson; 2002.
- Urcola JL. Dirigir en tiempos de cambio. Pozuelo de Alarcón: ESIC; 2001.