

LOS EQUIPOS DE TRABAJO

¿Trabajamos en Equipo?

"Nosotros trabajamos en equipo" "

"En mi empresa trabajamos en equipo"

Estas y otras frases del mismo tipo son las que escuchamos habitualmente en los seminarios de formación y en los trabajos de consultoría. Sin embargo, en cuanto se empieza a indagar acerca de las características de este "trabajo en equipo" se comienzan a advertir las diferencias que surgen entre la concepción de estas personas y su realidad organizacional.

En principio lo que puede señalarse es que un conjunto de personas trabajando es ... un conjunto de personas trabajando, y no un equipo de trabajo. Cuando uno ingresa a una oficina y observa que alguien está preparando la facturación, otro analiza las cuentas corrientes, otro prepara la gestión de cobranzas y otro realiza la cobranza, se trata ... solo de gente trabajando. Generalmente no se trata de un equipo de trabajo.

El mismo ejemplo se puede aplicar a otro tipo de modelos de equipos en las organizaciones, en el nivel productivo, en interniveles (interdisciplinarios o interjerárquicos o interáreas), etc. aunque los denominen o se autodenominen equipos).

Elementos diferenciales de los equipos:

De lo que se acaba de exponer se puede enunciar que hay una utilización vulgar del término y a la vez una denominación técnica.

La primera está más relacionada con la noción de que el equipo es algo así como la organización, ambiguamente definido, sin características precisas.

La segunda pareciera estar más ligada al modelo deportivo (de donde surge la palabra), por lo que sus principales características serían:

Personas. Después de tantas modas en Administración y management, con posterioridad a la invasión de la reingeniería en buena parte de las empresas y organizaciones de todo tipo, se está revalorizando nuevamente el factor humano, con distintas connotaciones que las que se utilizaban en otras épocas en los que el trabajo en equipo no se distinguía de la dinámica de los grupos.

Esta revalorización está relacionada además con formas menos piramidales en las organizaciones (más achatadas) y con las necesidades de la época, que en muchos ámbitos tienden a desrutinizarse y obligan a la formación de equipos ad-hoc.

Tarea. Las personas que participan de un equipo se ligan, se unen, se complementan, para realizar una tarea. La tarea es factor constitutivo del equipo, es su hacer. El equipo se define como tal en el sentido de la tarea, y la direccionalidad de la misma, de tal forma que el equipo "se hace haciéndose", analógicamente al modo que E. Pichón Rivière decía que una organización es una estructura estructurándose.

Para realizar la tarea las personas deben hoy reunir al menos dos características:

Especialización. Los conocimientos y experiencias profesionales, la idoneidad, la actualización permanente, son factores incidentes en la realización de toda tarea. El avance tecnológico en todos los ámbitos científicos, organizacionales, empresarios, etc. ha puesto en evidencia la multiplicación del conocimiento, a tal nivel, que una de las variables de la nueva noción de pobreza es la pobreza de conocimiento (que tiene distintas connotaciones a las que tenía en la era pre-tecnológica) y se discute la forma de administrarlo como una estrategia para acercarse a la posibilidad económica.

Co-especialización en equipo. Pero el conocimiento especializado es insuficiente para que el aporte de los individuos sea todo lo productivo que pueda. Por lo general las Universidades, las Instituciones (por lo menos en buena parte de Latinoamérica), privilegian sus desarrollos en los factores de conocimiento "profesional", científico o técnico, excluyendo la formación y el entrenamiento para trabajar con otros, o también para conducir o liderar equipos de trabajo. Esta característica no es innata, se adquiere; y para ser eficaz, se requiere realizar un proceso (no es una fotografía, ni una inyección) en el tiempo.

Teniendo en cuenta que cada equipo es diferente, los estilos personales de sus integrantes difieren, así como su situación actual como tal, el entorno singular de la organización, tal variedad lleva a concluir que la co-especialización es un entrenamiento vinculado con la

actitud, con la disposición a poner lo de uno (actitud, conocimientos y experiencias) a disposición de los otros, y estar abierto a recibir, procesar y enriquecerse con las actitudes, conocimientos y experiencias de los otros.

Como dije antes, este cambio (que siempre empieza por uno mismo (y no desde cada uno de los otros) no se logra en un seminario de capacitación, ni en algunas sesiones de formación de equipos. No es necesariamente una cuestión de tiempos, es una cuestión de disposición.

Resultados. El logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos. La noción de objetivos y resultados, en cuanto sean a la vez posibles, medibles, desafiantes, innovadores, se está instalando cada vez más en las organizaciones y en especial en las empresas. En la palabra resultados se revela el sentido deportivo de la competencia, primero en cuanto a la intención de "ganar"; segundo en cuanto a ser competente, en tanto especialización y co-especialización.

Sin embargo no es el resultado en sí mismo el factor constitutivo del equipo. Sí lo es el proceso de búsqueda permanente de mejora de los resultados. En el desafío de la creatividad y la innovación en los procesos, se pone a prueba el equipo. En términos sistémicos es la producción de sinergia, que es distinto a potenciar las posibilidades individuales. Se incluye el concepto de calidad, en sus acepciones más modernas. Tanto en empresas productivas como de servicios, mejora continua de los equipos es también mejora en la calidad.

En el equipo el resultado no es más que los resultados individuales, sino distinto, cuantitativamente y cualitativamente.

Del equipo depende la productividad y se hace cargo de ello, como responsabilidad y con el desafío que significa poner a prueba sus conocimientos y experiencias previas para lograr mejoras en los resultados. Esta desrutinización pone a prueba la resistencia al cambio, por una parte, y genera placer y pasión por los nuevos resultados logrados.

Acerca de la noción de pertenencia

La noción de pertenencia se da principalmente en los equipos que operan "cara a cara", en el mismo tiempo y en el mismo lugar, al decir de las definiciones clásicas de grupo. El fortalecimiento de esta sensación (ilusoria) de pertenencia es uno de los propósitos organizacionales y a la vez personales. ¿Quién no desea decir que participa de equipos de alto rendimiento? ¿Quién no desea decir que pertenece a uno o varios de ellos?

Pero el avance de la tecnología ha impuesto modalidades de trabajo en equipo en los cuales se dan las siguientes variedades, además de la primera (mismo tiempo - mismo lugar).

Mismo tiempo - Distinto lugar

Distinto tiempo - Mismo lugar

Distinto tiempo - Distinto lugar

Para cada uno de estas variedades de trabajo en equipo, la noción de pertenencia tiene distintas "intensidades" y en algunos casos ni siquiera existe. Es reemplazada por la especialización en términos de profesionalidad. Aún así decimos que hay trabajo en equipo. Para poder hablar de pertenencia tiene que haber una "conciencia" de formar parte, de ser del equipo de, de conducir el equipo de. Esta sensación es personal y se construye con trabajo y tiempo, no es el resultado de una mera afiliación o enunciación. En la pertenencia hay un "juramento" implícito de participación.

¿En qué centran su actividad los equipos?

Siguiendo con la clasificación realizada al principio hay:

- **Equipos centrados en las personas.** En estos equipos se privilegian las personas a la tarea y los resultados. Generalmente son más pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.

- **Equipos centrados en la tarea.** El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando los procesos sobre las otras variables incidentes.

- **Equipos centrados en los resultados.** El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las

tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero, la mayor de las veces, estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener.

Si el propósito organizacional se centra en los resultados, olvidando las personas y las formas de realizar la tarea, los resultados pueden ser alcanzados, pero al costo de un bajo nivel de motivación, una sensación de no - pertenencia, conflictos interpersonales y en muchas oportunidades una cierta tendencia individualista.

Cuando esto sucede, muchas organizaciones "corren" en busca de cursos de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment etc. En dichos procesos de formación se plantea que "esto es muy bueno, muy útil, pero inaplicable en la empresa en que me desempeño", mostrando claramente la contradicción entre el absoluto privilegio de los resultados sobre la calidad de vida laboral de las personas.

Lo que se produce también en las personas que forman partes de equipos en los que sólo se tiene en cuenta los resultados (téngase presente que hay determinados equipos, por ejemplo en situaciones de crisis, en las cuales hay que privilegiar los resultados) es un elevado nivel de estrés.

La falta de consideración de las personas y las tareas que realizan, la sensación de ambigüedad e inestabilidad laboral, pueden lograr resultados transitorios, pero medidos en el mediano y en el largo plazo, se vuelven contra los propósitos organizacionales y los individuos.

El equilibrio entre las distintas formas de centramiento de los equipos, el aprovechamiento de cada circunstancia para fortalecer a los miembros del equipo y centrarse en lo que más le conviene es una de las claves del trabajo en equipo, sean estos dirigidos o autodirigidos. Como expuse antes, esto no es innato, se adquiere y es singular y situacional de cada equipo de trabajo.

Para lograr equipos de alto rendimiento es necesario estar atento a las necesidades individuales, del equipo y de la organización, articulados con lo situacional, con el acontecer general. Es una tarea difícil, que se construye con una profundización en los niveles de conocimientos y experiencia (teoría, técnica y práctica), pero con un fuerte condimento actitudinal.

La búsqueda del consenso (en lugar de la decisión por mayoría), cuando puede utilizarse, es un motor activo en los resultados del equipo, promueve mayor compromiso en las buenas y en las malas, estimula la participación de los más tímidos o silenciosos, enriqueciendo al equipo con sus aportes, y fija un estilo de trabajo que se caracteriza por la responsabilidad compartida.

El consenso es uno de los primeros resultados que puede proponerse un equipo en las distintas fases de su formación. El establecimiento de métodos de resolución de problemas basados en el consenso, y las formas excepcionales de resolver problemas que no sean por consenso es uno de los primeros logros del equipo que se forma y en alguna forma se convierte en característica fundante del mismo.

Relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo.

Todas las tecnologías administrativas de punta, desde la Calidad Total, hasta la noción de ecología organizacional, desde una cultura hacia la prevención de accidentes, hasta el trabajo en equipo, etc. son sólo enunciados, modas organizacionales, si no son asumidas y mostradas como ejemplo y modelo por los máximos niveles de la empresa u organización.

La asimetría entre las conductas que tienen los directivos y las que pretenden que tengan su personal, son la mayor de las veces factores que disturban la productividad y la calidad de vida organizacional. Esto refuerza la idea relativa a que toda modalidad de cultura organizacional (y el trabajo en equipo es una de ellas) debe iniciarse con un proceso de formación del equipo de directivos, como tales, que muestre y se muestre como una intención de instalar el trabajo en equipo.

El conjunto de ejecutivos que integra el nivel directivo o gerencial tiene que decidir por consenso formar un equipo de trabajo. Aceptar esto implica en principio una asunción individual de responsabilidad tendiente a obtener el consenso para iniciar un proceso de formación de equipos que tiene distintas fases. Equipo directivo o gerencial que se hace haciéndose.

Diferencias entre equipo y grupo		
<i>Característica</i>	<i>Grupo</i>	<i>Equipo</i>
Meta y objetivos	Comparten información Individual	Compartida Objetivos organizacionales
Responsabilidades y tareas	Individuales	Compartida (individual y mutua) e interdependientes
Habilidades	Aleatorias Diversas	Complementarias Multidisciplinarias
Sinergia	Natural (a veces negativa)	Positiva
Desempeño y conflictos	Mínimo requerido que llega a facilitar situaciones ingobernables	Por encima de las expectativas en atención y esfuerzo de resolución
Propósito y resultado	Personales	Individuales y compartidos
Sistema de recompensa	Desempeño individual	Individual y por equipo
Liderazgo y decisiones	Jefatura	Compartido y rotatorio
Visión	Impuesta y difusa	Elaborada y compartida
Identidad y filiación	nominal	Compromiso y responsabilidad
Elección de miembros	Por posición y jerarquía	Por talentos, habilidades y conocimientos