

Cómo trabajar en equipo

"Cuando formas realmente parte de un equipo, has de dar sin esperar recibir nada a cambio. El simple hecho de pertenecer al equipo es suficiente para tu propio crecimiento".

Introducción

Casi todas las personas desean ser eficaces en su trabajo y verse reconocidas por jefes y compañeros como buenos profesionales. Esta motivación existe y, sin embargo, raras veces puede desarrollarse de manera plena. Quejas comunes son:

- "El jefe no tiene en consideración mis ideas".
- "Los compañeros sólo piensan en sus propios intereses".
- "Estamos desorganizados".

Algunas ideas que debemos tener en cuenta:

- Hacer equipo es comunicar con cada persona.
- Sólo se comunica con cada persona cuando nos interesamos por conocerla y compartir información, esfuerzos, éxitos e ilusiones.
- Hay maneras de conducirse y maneras de jugar dentro del equipo que son muy perjudiciales.
- A pesar de los contratiempos, por los que inevitablemente transcurre la vida de todo equipo, usted puede mantener una actitud positiva que le reportará a la larga muchos beneficios.
- Usted puede aprender algunas habilidades concretas que por lo general ayudan a cohesionar a los equipos de alto rendimiento.

Equipos de Alto Rendimiento

Como seres humanos que somos, necesitamos ser reconocidos por los demás, sentirnos útiles y apreciados. Por eso es una suerte poder trabajar en equipo, porque además de ganarnos el pan tenemos la oportunidad de enriquecernos como personas. ¿Hay algo más importante que disfrutar mientras trabajamos? Posiblemente estas horas representen el 60% de nuestro tiempo diurno, de nuestras vidas...Por consiguiente crear un ambiente de trabajo idóneo es imprescindible para lograr cotas satisfactorias de productividad, pero también para ser algo más felices. Hay una relación proporcional entre la productividad de un equipo y el confort de cada uno de los miembros que lo integran.

Un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo. Entonces hablaríamos de GRUPO. El trabajo en equipo puede definirse como: "Una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas".

Esto significa que:

- Hay una necesidad mutua de compartir unas habilidades o conocimientos.
- Los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles.
- Pero además deben tener una relación de confianza, no forzosamente de amistad, una confianza que les permite delegar en la competencia del compañero, y parcelar su trabajo sabiendo que el "otro" cumplirá su parte.

Los elementos básicos que configuran un equipo:

- El tipo de profesional que lo integra y el tipo de actividad.
- La cohesión entre sus miembros.
- La productividad y capacidad de trabajo.
- La creatividad y autorresponsabilidad que sea capaz de desarrollar.
- Los requerimientos externos que les llegan.
- Los apoyos y los medios de que disponen para hacer frente a estos requerimientos.

Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece, y sobre otra base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros.

La confianza se produce tras un período de conocimiento mutuo, de probar la habilidad técnica y la calidad humana de los diferentes miembros. Surge entonces el prestigio de cada cual, su capital más precioso en la vida del equipo. Confianza y prestigio van íntimamente unidos: el primero expresa un sentimiento que surge en la relación interpersonal, el segundo la valía técnica demostrada.

Un equipo de alto rendimiento lo definimos como aquel capaz de optimizar los recursos de los que dispone (materiales y humanos) para producir bienes o servicios por encima de la media producidos por equipos similares. Un equipo de alto rendimiento pocas veces sabe que lo es. Podemos basarnos en varios criterios para afirmar que un equipo está situado en la franja de alto rendimiento:

- Da respuesta a los requerimientos de productividad con menores recursos humanos o materiales que otros equipos similares.
- El motor del grupo es la mayoría de sus miembros: apenas hay personas gravitando en la periferia, o claramente rechazadas por su falta de calidad técnica o humana.
- El equipo mejora los procedimientos existentes a fin de obtener los mismos resultados con menos esfuerzo.
- También se caracteriza por inventar nuevos procedimientos, en un proceso de cambio permanente. Adquiere por tanto la rutina de la innovación.

Buenos profesionales hacen buenos equipos pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social.

Probablemente usted ya está trabajando en un equipo, su equipo tiene tres aspectos clave que lo describen:

- El momento que vive el equipo: ¿es un equipo animado, con ganas de avanzar, con nuevos proyectos y alta creatividad? O por el contrario, ¿se encuentra en regresión?
- La dinámica interna del equipo: ¿es un equipo que acaba de empezar o por el contrario se encuentra en su madurez? ¿los papeles están bien repartidos?
- La orientación básica del equipo: ¿se orienta el equipo hacia el logro de beneficios personales, o más bien hacia la obtención de productos u objetivos?

Examinemos sucesivamente los tres aspectos empezando por el momento en que se encuentra su equipo:

EQUIPO EN EXPANSIÓN

El equipo en expansión tiene muchos requerimientos externos y suficientes medios para hacerles frente. Los miembros que lo componen se cohesionan por necesidad, por simple supervivencia, pues de lo contrario no serían capaces de estar a la altura de las circunstancias. Por lo general las personas están ilusionadas por la expectativa de beneficios pero, ¿qué ocurre cuando esta expectativa no existe? En tales casos su motivación gravita sobre el miedo a la autoridad (y/o al despido), porque deseen mantener o adquirir prestigio, o porque piensen que su esfuerzo será recompensado en un futuro.

Los equipos en expansión suelen percibirse como equipos que apenas tienen tiempo para el trato interpersonal. Se vive en el límite del agobio. El líder del

grupo aprende a delegar casi por fuerza y los diferentes miembros pueden desarrollar sus capacidades con un amplio margen de maniobra y creatividad. Esto es una ventaja pero también un inconveniente, pues bastantes veces lleva a descoordinar actividades, cuando no a duplicar esfuerzos.

Un equipo no puede permanecer indefinidamente en expansión sin que se establezca un equilibrio entre esfuerzo y premio.

EQUIPO EN REGRESIÓN

El equipo en regresión puede serlo porque sus capacidades exceden a las demandas o porque se ve incapaz de afrontar dichas demandas. En el primer caso estaríamos frente a un equipo donde se necesita redimensionar la plantilla.

El equipo en regresión es un equipo desmoralizado, donde la productividad deja de ser el norte de su preocupación. Los miembros más creativos y activos son mirados con recelo.

EQUIPO EN PUGNA

Un equipo puede estar peleado por muchos y variados motivos, pero casi siempre porque hay un desequilibrio entre:

- Lo que se da (es decir: Trabajo) o puede darse (por ejemplo: Creatividad), y lo que se recibe (en general: Salario) o podemos repartirnos (por ejemplo: Prestigio).
- Los de arriba y los de abajo, eso es, los que mandan y los que obedecen, no se entienden.
- Los de la derecha y los de la izquierda (en un sentido de camarillas) no se entienden.

EQUIPO ESTABLE

Al cabo de unos años casi todo equipo llega a estabilizar su situación. Algunos funcionan solos: las tareas son tan claras, las demandas tan regulares y el sistema de retribución e incentivos tan ajustado, que asemejan un reloj perfectamente calibrado. Cuando hay que trabajar más todo el mundo sabe cuál es su papel, qué se espera de él o ella, y el beneficio que recibirá por el sobreesfuerzo.

La Motivación

Si la clave de un equipo es la motivación de sus miembros, ¿cómo aunar voluntades e incrementar esta motivación para asegurarnos equipos eficientes? Excepto para equipos en condiciones de trabajo muy bien planificadas, casi todos pueden estar en la categoría

de estables o en pugna dependiendo de:

- El Responsable del Equipo.
- La presencia de conflictos interpersonales.

Los conflictos interpersonales aparecen casi siempre porque hay "buenas razones" para ello.

Lo primero que un responsable de equipo debe lograr no es tanto que su gente esté motivada, sino sencillamente que ¡no se pelee! Su primer y más importante paso debe ser limar todo tipo de asperezas, casi siempre fruto de la tensión organizativa a la que está sometido el equipo.

Los tres pasos iniciales para motivar son:

- Lograr relaciones positivas entre las personas.
- Cada persona debe ocupar un lugar en el equipo.
- Discriminar a los que no cumplen.

Lograr relaciones de calidad entre los miembros de un equipo resulta muy importante por ello le invitamos a que se aproxime a una autoevaluación:

- Cuando entra a trabajar, ¿saluda a sus compañeros de manera personalizada?
- ¿Se relaciona exclusivamente con una parte del equipo o mantiene conversaciones amistosas (aunque sean breves) con la mayoría?
- Si come con sus compañeros, ¿hablan exclusivamente del trabajo?
- ¿Se organizan pequeñas celebraciones cuando acontecen bodas, nacimientos u otros eventos destacables?
- ¿Trata de aprender de sus compañeros y subordinados?
- Cuando alguien expone una idea novedosa, ¿su primera reacción es defensiva (de prevención) o por el contrario, trata de encontrar el aspecto positivo de la propuesta?

La gracia de un responsable/coordinador/supervisor consiste en acomodar dentro del equipo a cada persona. Una persona apreciada es una persona proclive a cooperar. En un equipo donde cada miembro cuenta con una parcela de poder reconocida y respetada por todos, la autoestima aumenta. Esta parcela puede o no ser una parcela de responsabilidades remuneradas, e incluso a veces ni tan siquiera será una responsabilidad concreta: puede tratarse de un status oficial de "experto en tal materia".

El tercer punto es tener una política de incentivos discriminante. No hay incentivos cuando el premio (sea

cual sea este premio) se lo lleva por igual la persona trabajadora o la persona perezosa. Discrimine con ecuanimidad, tratando siempre de diferenciar las emociones de las realidades, sin dejarse llevar por el rencor, y sus actos indicarán al resto de compañeros cuáles son las actitudes premiadas, las actitudes que "hacen equipo" y por el contrario las que lo perjudican.

Las Etapas vitales de un equipo

Los equipos atraviesan por diferentes fases que condicionan en gran medida su cohesión y rendimiento. Podemos distinguir una situación de partida.

La mejor de las situaciones de partida posibles sería cuando:

- Un equipo se constituye a partir de la libre voluntad de sus miembros, eso es, porque sus componentes se han escogido entre ellos a partir de la afinidad interpersonal y la capacidad técnica.
- Inician una tarea bajo la mirada de un organismo, jefe o audiencia dispuesta a sancionarla positiva o negativamente.
- Obtienen beneficios en relación a la calidad y cantidad de trabajo realizado.

La peor de las situaciones sería cuando:

- Estamos en presencia de una actividad monótona, rutinaria y anónima, donde el valor añadido de las decisiones individuales es casi nulo.
- La composición del equipo va cambiando sin ningún criterio de idoneidad y sin que el equipo o su responsable tengan poder de decisión alguno.
- No hay sanciones: ni positivas ni negativas, como tampoco un beneficio económico relacionado con la productividad.

Bien, este equipo empieza a andar: estamos en la *infancia del equipo*. Los equipos jóvenes (entendiendo por joven no la edad cronológica de sus miembros, sino el tiempo de contacto entre las diferentes personas) deberán esforzarse para transitar de un mero grupo a un equipo. Lograr ser equipo es una tarea que requiere esfuerzo voluntarioso y consciente, esfuerzo destinado a superar los siguientes retos:

a) Establecer lazos interpersonales de cooperación, afecto y jerarquía.

- b) Progresar en la fijación de objetivos y metas.
- c) Tomar decisiones, aceptarlas y...¡ponerlas en práctica de manera consecuente!
- d) Percatarse de los procesos que están llevando a cabo, analizarlos, decidir quién o quienes son los responsables (o propietarios) de dichos procesos y delegarles la confianza del equipo para que ejecuten dichos procesos.

La persona que atiende las llamadas es propietaria del proceso: atención telefónica de los clientes. Pero esta persona se verá motivada no sólo porque se la reconozca responsable de este proceso, sino porque participa de un Ethos (bondad moral del mensaje y por extensión de quién actúa como fuente de información o persuasión) colectivo caracterizado por el esfuerzo y el orgullo de sentirse parte de un "buen equipo".

El Ethos colectivo puede construirse a partir del egoísmo o la solidaridad:

- A partir del egoísmo cuando se estimula la ganancia y la competitividad entre los miembros.
- A partir de la solidaridad cuando se estimulan los incentivos grupales, las ganancias y el prestigio obtenidos por el conjunto del equipo.

Los seres humanos encontramos motivos para el esfuerzo a partir de tres fuentes: ganancia material, pertenencia a grupo o crecimiento personal. Quién diseña la vida de un equipo debe decidir cuál es la parte de la química de nuestra condición humana que va a ser estimulada, para así lograr esfuerzo y cohesión, y transitar hacia un equipo estable y maduro.

Un equipo llega a su madurez cuando sus componentes dejan de experimentar la necesidad de autoafirmarse. Su lugar queda claro. *Cada cual tiene su papel y un sistema de relaciones a su alrededor.*

Los equipos maduros se distinguen porque tienen una superposición entre los papeles formales (las jerarquías) y una red de relaciones afectivas. Esta red afectiva nos hace sentir "entre amigos" o "entre técnicos", nos aproxima a unos y nos distancia de otros. La red emocional de los equipos maduros explica casi siempre las llamadas "*agendas ocultas*". Las agendas ocultas son intereses u objetivos que no pueden ponerse encima de la mesa porque en el fondo son inconfesables.

Responden a rencillas, rencores, ambiciones, venganzas, prejuicios, conflictos históricos o deseos contrarios a los objetivos explícitos del grupo, o a las normas que el equipo se ha dotado. Pueden dirigirse contra el responsable del grupo o contra otros compañeros o grupos de compañeros.

Las agendas ocultas pueden dar lugar a:

- Luchas por el liderazgo de la organización.
- Envidias entre compañeros
- Resistencia a la tarea, o a cambiar algún procedimiento.
- Rumores para menoscabar la cohesión del equipo.

¿Qué podemos hacer cuando somos víctimas de las agendas ocultas?

- IGNORARLAS si sus efectos son limitados o afectan a una pequeña parte del equipo, y en todo caso cuando prevemos que van a tener una vida forzosamente breve.
- COMBATE SILENCIOSO, basando el contraataque en relaciones interpersonales que aíslan al componente del equipo protagonista de la agenda.
- RACIONALIZAR LA SITUACIÓN, apelando al sentido de madurez del equipo para no dejarse influir por emociones negativas de una parte de sus miembros, pero siempre con alusiones impersonales a las agendas ocultas.
- CARTAS BOCA ARRIBA, eso es, desvelar públicamente las operaciones de acoso y derribo. Esta estrategia debe reservarse para momentos de clara superioridad, y tiene la desventaja de herir el amor propio de quien va a perder.

La dinámica de los equipos de alto rendimiento

Usted no trabaja con personas intrínsecamente buenas o malas: las personas y las relaciones intraequipo no nacen, se hacen a cada momento. Y por ello la primera condición para lograr equipos de alto rendimiento es ajustar sus análisis a las causas primarias, secundarias y terciarias que están en la base de las dificultades y conflictos.

¿En qué consiste realizar análisis de causas primarias, secundarias y terciarias?

- Una causa primaria o primordial: una persona que en concreto llega tarde al trabajo o no se esfuerza o se pelea...y que actúa así movida por sus "razones" o "intereses".
- Una causa secundaria u organizativa: no hay relojes que controlen las entradas y salidas de los empleados, hay una escasa intervención en

los conflictos que surgen entre los trabajadores, no se producen entrevistas de rendimiento,...

- Una causa terciaria o de diseño: un sistema o varios sistemas no funcionan adecuadamente. Por ejemplo: no hay un sistema de incentivación sobre el rendimiento o este sistema tiene serios errores de concepción.

No basta considerar la valía de una persona en abstracto...debemos verificarla en y para ese equipo en concreto. Un equipo de alto rendimiento empieza en la fase de selección: el mismo proceso de selección debe "explicar" a los candidatos el tipo de esfuerzo que se les pide, el tipo de ambiente laboral por el que están apostando. ¡Un buen proceso de selección es el mejor curso preparatorio para entrar en el Ethos, es decir, en el esfuerzo y en la filosofía, de un equipo de alto rendimiento!

Cuidar del trabajador es cuidar de la relación que dicho trabajador establecerá a su vez con el entorno.

Las personas de un equipo tienden a agruparse por afinidades: en general es bueno que surjan dichas afinidades. En cambio cuando mezclamos los que a nuestro entender son "buenos" trabajadores con otros "mediocres", con la esperanza de que los primeros contagiarán con sus virtudes a los segundos...podemos obtener exactamente la ecuación inversa, dependiendo de muchos factores y un poco también del azar.

Los conflictos son inseparables de la condición humana. Hay que afrontarlos con naturalidad, sin dramatismos, aplicando las siguientes normas:

- En general procure que sea la propia persona quien afronte las situaciones conflictivas que hayan surgido.
- Cuando alguien se le queje de una tercera persona evite decir: "Ya hablaré con ella de eso" y en cambio diga: ¿Has hablado de eso con ella? ¿Cuándo piensas hacerlo?
- Cuando se produce una situación de claro enfrentamiento entre dos personas, evite quedar entre medio y desviar sus iras hacia usted, como manera de saldar sus diferencias.
- Cuando exista animadversión de una parte del equipo hacia una persona en concreto, y haya motivos para ello, trataremos de crear situaciones en las que esta persona pueda recuperar cierto prestigio, sin que por ello se note obligada a devolvernos un favor.
- Cuando dos grupos de personas están enfrentados procure no verse envuelto en alguno de los bandos, pero si ello es imposible, trate de

cambiar los prejuicios de sus amigos antes que los de sus enemigos.

Usted tiene un relieve del equipo en su mente: los valles del equipo son las personas que "cuentan poco"; las montañas, aquéllas que usted valora como "claves". Una de las tareas para asegurar cohesión de equipo es hablar y comunicarse con los valles del equipo, a fin de igualar el terreno con las montañas. Puede hacer auténticos descubrimientos, entre otras razones porque algunos valles en realidad cuentan mucho en la vida del equipo y usted posiblemente no se había dado cuenta de ello. Vamos ahora a ver los diferentes papeles que podemos encontrar dentro de un equipo:

- **PAPEL CONDUCTOR**

Le interesa la estrategia, el camino a llegar.
Fija metas.
Modera las reuniones, discusiones.
Evita las rencillas personales.
Se compromete.
Anima al grupo.
"Todos somos responsables".

- **PAPEL ORIENTADO A LA TAREA**

Técnico en procesos.
Espíritu práctico: va al grano.
"Lo importante son los resultados".
"Aunque te encuentres mal, ante todo eres profesional".
"Menos filosofía y más cosas concretas".

- **PAPEL ORIENTADO A COHESIONAR**

Anima las reuniones.
Proporciona "caricias" a la gente: "que bien se te ve", etc.
Armoniza grupos e intenta que todo el mundo participe.
Organiza eventos sociales.
Da noticias: "Fulanito espera un bebé".
Se solidariza con los débiles del grupo.

- **PAPEL ORIENTADO A LAS AGENDAS OCULTAS**

"Eso no puede funcionar".
"Otras personas lo harían mejor".
"Esta empresa es un desastre".
"Los jefes son los jefes y están para fastidiarnos".

Los equipos de alto rendimiento necesitan un equilibrio entre papeles de tarea y papeles de cohesión. En general resulta más difícil encontrar personas que sepan cohesionar que personas orientadas a tareas. Hay muchas personas capaces de trabajar duro, pero muy

pocas capacitadas para hacer su entorno agradable.
En cuanto al papel del conductor, se espera de él que sea el más esforzado y mejor técnico.

Los equipos de alto rendimiento deben mantener un sabio equilibrio entre su rendimiento y las tareas de cohesión interna. No deben olvidar que su razón de ser es la tarea, pero tampoco que su éxito está en el clima interior que se crea.

Un equipo de alto rendimiento sólo llega a serlo cuando cualquiera de sus miembros es capaz de un gesto de generosidad hacia otro compañero sin esperar nada a cambio. La cohesión de un equipo se basa en el aprecio y alguien del equipo tiene que empezar a hacer gestos de generosidad y aprecio para que se difundan como una mancha de aceite.

Bibliografía consultada:

M. Couto, *"Como hablar bien en público"*, Ed. Gestión 2000

Solomon M., *"Que decir cuando..."*, Editorial Pirámide

F. Borrell, *"Comunicar bien para dirigir mejor"*, Ed. Gestión 2000

F. Borrell, *"Como trabajar en equipo"*, Ed. Gestión
Eiser, *"Psicología Social. Actitudes, cognición y conducta social"*, Ed. Pirámide

R. L. Genua, *"Cuidado con lo que dice..."*, Ed. Gestión 2000

D. Robinson, *"Cómo potenciar su imagen"*, Ed. Gestión 2000

Breakwell, *"Como realizar entrevistas con éxito"*, Ed. Gestión 2000

Bion, *"Experiencias en grupo"*, Ed. Paidós

Langdon, *"Como ser el mejor líder"*, Ed. Gestión 2000