



Trabajo en equipo, una necesidad y exigencia actual para lograr objetivos comunes de manera operativa y eficaz en cualquier organización.

En este libro los autores comparten su experiencia práctica y la reflexión teórica sobre la construcción y trabajo en equipo, ese esfuerzo colectivo que lleva a potenciar la acción social.



EL TRABAJO EN EQUIPO

Ezequiel Ander-Egg
María José Aguilar



EL TRABAJO EN EQUIPO

Ezequiel Ander-Egg
María José Aguilar



© 2001: Ezequiel Ander-Egg
Martín José Aguilar

Realizan edición según convenio con:

© Editorial Progreso, S.A. de C.V.
Naranjo 248, Col. Santa María la Ribera
Delegación Cuauhtémoc, 06400, México, D.F.
Tel.: 55-47-73-04 Fax: 55-41-06-15

Miembro de la Cámara Nacional
de la Industria Editorial
Registro No. 232

ISBN: 970-641-352-9
El Trabajo en Equipo

2001: 1a. Edición

Reservados todos los derechos

IMPRESO EN MÉXICO
PRINTED IN MEXICO

Se terminó la impresión de esta obra
en julio del 2001 en los talleres de
Editorial Progreso, S.A. de C.V.
Naranjo 248, Col. Santa María la Ribera,
Delegación Cuauhtémoc, 06400, México, D.F.
Tel.: 55-47-73-04 Fax: 55-41-06-15
Tiro: 1 500 ejemplares más sobrantes para reposición.

Dedicamos este libro a
DIANA PACHECO PINZÓN

*Una psicóloga atípica que,
en lugar de vivir
la rutina monocorde
de hacer lo que siempre se hace,
vive una aventura esperanzada,
con el aprender sirviendo
de la Escuela de Psicología.*

*Quiere formar psicólogos
que, sin perder un ápice
de su profesionalidad,
sean ante todo
personas comprometidas
con su pueblo y su tiempo;
que sean conscientes
de que la ciencia
es insuficiente
para comprender
el misterio de la vida.*

*Para que sigas soñando,
con lo que todavía no has logrado,
porque perdidos están
aquellos que no sueñan.*

*Y, aunque no logres lo soñado,
algunas cosas habrán cambiado,
simplemente
porque fuiste capaz de
soñar y amar,
para que algo nuevo sea posible.*

Ezequiel Ander-Egg
María José Aguilar

*...En este mundo no se consigue lo posible si no se intenta lo
imposible una y otra vez...*

*...Debemos armarnos desde ahora de esa fortaleza
de ánimo que permite superar la destrucción de todas
las esperanzas, si no se quiere resultar incapaz
de realizar incluso lo que hoy es posible...*

Max Weber

*El más provechoso y natural ejercicio de nuestro
espíritu es, para mí, el trabajo en equipo. En él hallo
mayor placer que en cualquier otra actividad de nuestra
vida. El estudio de los libros es aséptico y distante,
sin calor alguno, cuando el trabajo en grupos enseña
y adiestra en el mismo acto.*

Miguel de Montaigne

*El equipo de trabajo, muy frecuentemente
de composición multidisciplinar,
es el tipo de organización de los profesionales
preferentemente escogida por voluntad de éstos
y de las instituciones para hacer frente a las tareas
que, en el campo de atención a las personas, han sido
reiteradamente descritas como complejas.*

José Leal Rubio

ÍNDICE

A modo de prólogo	8
1. En qué consiste el trabajo en equipo	10
Qué es un equipo de trabajo	12
2. Condiciones para que el trabajo en equipo sea posible	14
3. Características, requisitos y exigencias para realizar un trabajo en equipo	18
a) Objetivos comunes y valores compartidos	19
b) Número limitado de miembros integrantes del equipo	20
c) Estructura organizacional y funcional acorde con las exigencias del trabajo en equipo	20
d) Complementación humana e interprofesional	23
e) Comunicación fluida y transparente	24
f) Atención personal y búsqueda del espíritu de equipo	26
g) La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo	27
h) Capacidad para superar conflictos y oposiciones	28
4. Equívocos o confusiones que debemos evitar acerca de lo que es el trabajo en equipo	30
a) Un equipo de trabajo no es necesariamente un equipo interdisciplinario	31
b) Un grupo de trabajo no es un equipo de trabajo	32
5. Las reuniones de equipo: normas de funcionamiento	34
Puntualidad	36
Escuchar	36
Aportar	38
6. El coordinador: sus funciones; cualidades para animar un equipo de trabajo	40
a) Funciones del coordinador	41
b) Algunas cualidades necesarias para ser un buen coordinador de un equipo de trabajo	42
Cordialidad	43

Capacidad de escucha activa y empatía	43
Sensibilidad	44
Tacto y paciencia	44
Saber integrar los antagonismos y manejar los conflictos	45
Imparcialidad	45
Capacidad analítica	46
Sentido del humor	46
Vitalidad y entusiasmo	46
Saber hacer preguntas	46
7. Evaluación del equipo y de las reuniones que realiza	50
a) Evaluación de la productividad y del funcionamiento	51
b) Instrumentos de evaluación	52
Análisis de la eficacia del grupo de trabajo	53
Autoevaluación de los aspectos que influyen en la efectividad del equipo de trabajo	54
Anexos	55
• Para desarrollar la capacidad de empatía	55
• Aprender a escuchar	56
• La inteligencia emocional en el trabajo	58
• Las once emociones que dinamizan un equipo de trabajo	60
• Las once emociones mortales para un equipo de trabajo	61
• Tres variables acerca de la calidad de un trabajo en equipo	62

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 conscientes de que, para obtener 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 difícil conseguirlo.

Sabemos 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. Consecuentemente, la capacidad para trabajar en equipo de una manera operativa y eficaz, suele ser una asignatura pendiente en casi todas las organizaciones.

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 y cómo realizar un trabajo en equipo. En el punto de partida debemos tener en cuenta las limitaciones antes aludidas; esto nos prepara para emprender la tarea con una actitud más realista y más humilde en cuanto a las posibilidades de logros inmediatos.

En este libro 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 afrontar 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 rela-

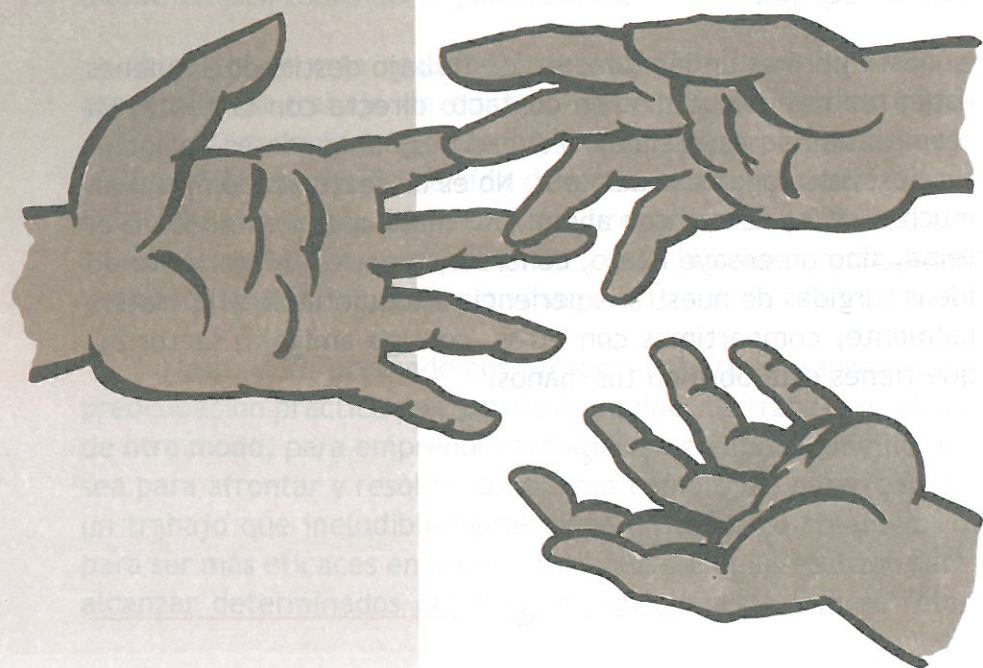
ciones interpersonales dentro de las organizaciones en las que participamos.

Preocupados tanto en la práctica como en la reflexión teórica por las diferentes metodologías y formas de intervención social, consideramos que el trabajo en equipo es una de las formas más eficaces de potenciar la acción social, ya sea de los trabajadores sociales, educadores o animadores socioculturales. Esta evidencia, ampliamente ratificada por la práctica y el sentido común, no siempre se ha traducido en la organización del trabajo en esos ámbitos de actuación. Se habla mucho de la importancia del trabajo en equipo (es una expresión que "suena bien" y está de moda), pero la existencia de verdaderos equipos de trabajo no suele encontrarse con demasiada frecuencia.

El propósito de este trabajo consiste en presentar, de un modo breve y en sus aspectos sustanciales, cómo opera el trabajo en equipo.

Este libro es un instrumento de trabajo destinado a quienes están realizando su labor en contacto directo con la gente, ya sean trabajadores sociales, educadores, animadores socioculturales, psicólogos sociales, etc. No es un texto académico, con muchas citas, denso, con abundante masa documental sobre el tema, sino un ensayo ligero, concreto, práctico; un torrente de ideas surgidas de nuestra experiencia e inquietudes que, fraternalmente, compartimos con otros, contigo amigo(a) lector(a), que tienes esta obra en tus manos.

1 En qué consiste el trabajo en equipo



Hoy, es 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 y resolver más eficazmente cuando 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 forma con sólo decirlo. Necesita madurar en un proceso que, aun cuando se intente, no necesariamente se garantiza.

Comencemos advirtiendo 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 el resultado de cinco factores o condiciones que más adelante analizaremos.

Tampoco hay que confundir el trabajo en equipo con el trabajo interdisciplinario. Pueden trabajar en equipo personas pertenecientes a distintas disciplinas o profesiones, sin que ello sea, en sentido estricto, un trabajo interdisciplinario*, aunque haya un cruzamiento interdisciplinario en el abordaje, tratamiento y/o resolución de los problemas. De ordinario, sólo es un trabajo ínter o multiprofesional. Este error de considerar el trabajo en equipo como trabajo interdisciplinario es bastante frecuente. En sentido contrario, la equivalencia es válida: no se puede realizar un trabajo interdisciplinario sin constituir un equipo de trabajo.

Qué es un equipo de trabajo

La definición que nos propone la Real Academia Española, 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 sólo los profesionales y científicos pueden constituir un equipo de trabajo. Y eso 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 en otros diccionarios no se alude a profesionales y científicos.

Si nos atenemos a la etimología del término, la palabra **equipo** proviene del escandinavo skip, que significa "barco", y del 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 pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.

El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo caracterizado por un clima

de respeto y confianza mutua, satisfactorio y gratificante.

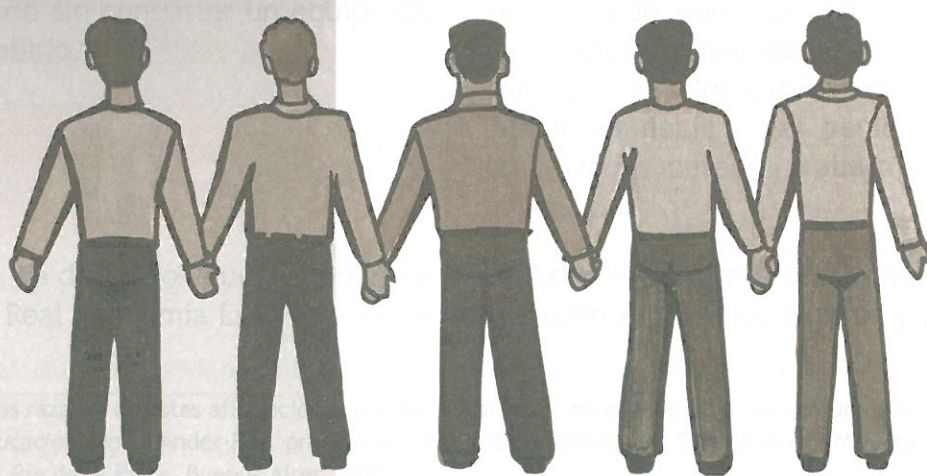
La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.

Desde el punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas.

* Las razones de estas afirmaciones pueden encontrarse en el libro *Interdisciplinariedad en educación*, de E. Ander-Egg, prólogo de Raúl Motta y epílogo de Edgard Morin. Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, 1999.

2

Condiciones para que el trabajo en equipo sea posible



No siempre es posible constituir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas que decida hacerlo. Tienen que darse ciertas condiciones para que ello sea posible:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional.
- Un sistema relacional.
- Un marco de referencia común.
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo.

Existen, pues, cinco condiciones básicas para constituir un equipo de trabajo.

- Ante todo, tiene que haber una responsabilidad e implicación personal para llevar a cabo **un trabajo que se ha de realizar conjuntamente**, de acuerdo con los propósitos por los cuales un grupo de personas se constituye como un equipo de trabajo. A partir de este trabajo que se quiere realizar, se estructuran los objetivos (generales y específicos) que dan direccionalidad a las actividades y tareas encaminadas hacia el logro de los mismos.
- Debe existir una **estructura organizativa y funcional** básica,

derivada de los objetivos propuestos y que se expresa en la distribución de los miembros del equipo. Se trata de todo lo que concierne a la forma de organizar y realizar el trabajo propiamente dicho. Esto implica configurar un marco referencial en donde se encuadra lo organizativo y funcional. Para que funcione un equipo es necesario que se haya definido esta estructura organizativa y funcional, pero... eso no basta.

- **Un sistema relacional** que se produce dentro de la dinámica interna del funcionamiento del equipo. Los elementos que lo integran son: participación, comunicación, complementación, forma de resolver conflictos y tensiones, y todo aquello que contribuye a crear un clima organizacional y funcional adecuado para el trabajo en equipo. Mientras la estructura organizativa es el esqueleto del equipo, el sistema relacional se configura mediante procesos socioafectivos que se dan en el equipo.
- Otro factor que no siempre se considera, pero que resultaría de gran utilidad para un mejor

funcionamiento de un equipo, es el de explicitar el **marco de referencia común compartido** por el conjunto de los miembros del equipo, tanto en lo filosófico/ideológico, como en lo estrictamente científico. Este marco podría expresarse en términos de ECRO (esquema conceptual referencial operativo), como zonas de acuerdos mínimos respecto a los supuestos ideológicos o bien como marco teórico referencial (aludimos con esto a las teorías de referencia que iluminan y orientan las acciones que se realizan).

- Por último, debemos señalar que para organizar un equipo de trabajo se ha de actuar sabiendo que un equipo de esta naturaleza no se logra con sólo decidir hacerlo. No basta la madurez personal de cada uno de los miembros, ni el que hayan tenido experiencias positivas en trabajos en grupo o en equipo. Ni siquiera basta con tener la voluntad, el deseo y la necesidad de constituir un equipo de trabajo. Esto puede ayudar mucho, pero un equipo de trabajo supone un **proceso para su configuración**.

Ello requiere tiempo y no está exento de dificultades, problemas y hasta decepciones.

Podríamos decir, a modo de síntesis, que un equipo de trabajo se configura dentro de un proceso basado en una común orientación de objetivos,

con una clara distribución de responsabilidades y tareas dentro de una estructura organizacional básica, y la creación de un sistema relacional gratificante que favorezca la productividad grupal. Todo dentro de un marco ideológico y técnico-científico compartido por los miembros del equipo.

3

Características, requisitos y exigencias para realizar un trabajo en equipo



Hemos señalado cinco factores básicos para configurar un equipo. A partir de ello vamos a desarrollar los requisitos, condiciones y exigencias para realizar realmente un trabajo en equipo. Para esto recurrimos a los aportes de la psicología de grupo, y a los especialistas en administración; todo tamizado desde nuestra experiencia.

Objetivos comunes y valores compartidos

Para que exista un equipo es necesario un objetivo común claramente definido y aceptado por todos los miembros que constituyen el equipo. Además, debe

existir la voluntad expresa de que cada uno de los integrantes esté decidido a realizar los esfuerzos y tareas necesarios para lograr esos objetivos.

Las responsabilidades derivadas de esos objetivos, deben ser lo suficientemente claras y explícitas, como para establecer las responsabilidades de unos y otros respecto a la realización de actividades y tareas.

Además de estos objetivos, tiene que existir un enfoque común expresado en un conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros. Estos valores, que expresan la ideología o filosofía de los miembros del equipo, pueden manifestarse de manera explícita o implícita;

explican también los comportamientos particulares y el estilo de trabajo del equipo.

Objetivos y valores movilizan y dan direccionalidad a un equipo de trabajo. Son su razón de ser e interconectan y cohesionan a los miembros del mismo, creando, asimismo, la identidad del equipo, que es más que la suma de las individualidades que lo integran.

Número limitado de miembros integrantes del equipo

En todo grupo debe existir una adecuación entre el número de miembros y los objetivos propuestos. Esto, como es obvio, es válido también para los equipos de trabajo, que deben armonizar productividad y participación. Esta armonía no puede lograrse si el número de personas que lo conforma es muy elevado. Ello no obsta para que dentro de una institución se requiera la articulación de varios equipos. Este tema no lo trataremos aquí, sólo hablaremos del equipo en sí. Para nosotros el óptimo, en cuanto al número de

participantes es la fórmula 7 ± 2 . Es decir, un equipo de trabajo ha de integrarse por cinco personas como mínimo y nueve como máximo. Por debajo de cinco integrantes difícilmente puede darse una interacción/intercambio que genere alta productividad, y cuando sobrepasa los nueve miembros, a medida que aumenta el tamaño del equipo, las relaciones interpersonales son menos intensas y se da cierta tendencia a constituir subgrupos; cuando se realizan las reuniones de equipo disminuye el tiempo disponible de cada uno para aportar al conjunto y la dinámica interna tiende a hacerse más formal. Consecuentemente, la eficacia y creatividad grupal sufre cierto deterioro. Este dato, en cuanto al número de participantes y su incidencia en el funcionamiento del equipo, debe tomarse como una tendencia, no como algo matemáticamente establecido.

Estructura organizacional y funcional acorde con las exigencias del trabajo en equipo

Un equipo no es algo desarticulado o inorgánico: al contrario,

hasta su misma denominación denota la idea de acción conjunta. Si bien la estructura organizacional y funcional ha de variar según los objetivos propuestos por cada equipo, existen algunos aspectos que son comunes a casi todos ellos.

Antes de explicar qué aspectos conforman la estructura organizacional y funcional de un equipo, es importante señalar lo siguiente:

- Salvo que el equipo se constituya dentro de una estructura organizativa y funcional ya establecida, y forme parte de ella, el ideal es que los miembros del equipo decidan acerca de su organización, funcionamiento y reglas de juego que se establecen en su interior.
- Un equipo de trabajo bien constituido, dinámico y comprometido, dentro de una dirección o departamento de la Administración Pública, puede suplir parte de las deficiencias administrativas de la unidad a la que pertenece.

Estructura y toma de decisiones participativas

Mediante la cual cada integrante del equipo participa activa y responsablemente para desarrollar o realizar las tareas y alcanzar o lograr los objetivos propios del equipo. Esta es la base personal de todo equipo: la actividad personal de cada uno de los participantes en la realización de los objetivos del grupo. Un equipo está más integrado cuando logra hacer coincidir los objetivos personales con los objetivos generales del equipo, y es más participativo cuando cada miembro del equipo se involucra en la toma de decisiones.

Delimitación y distribución de funciones y actividades. Aceptación de responsabilidades

Para el logro de los objetivos hay que realizar una serie de funciones, actividades y tareas que no serán iguales para todos. Es obvio que un trabajo conjunto no puede darse cuando "todos están en todo": es necesaria una distribución de funciones, actividades y tareas y, por supuesto,

de responsabilidades. Esta es una de las primeras decisiones que hay que tomar, desde el momento en que se decide constituir un equipo. Pero esta delimitación y distribución de tareas no basta; es necesario que todos los miembros la acepten. La confluencia y articulación de funciones, actividades y tareas, es la base de un trabajo en equipo bien organizado, que permite aumentar la capacidad operativa y tomar decisiones adecuadas.

Consecuentemente, cada uno debe conocer, aceptar y asumir las actividades y responsabilidades 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.

Normas de funcionamiento y disciplina interna

De acuerdo con los objetivos propuestos y los aspectos organi-

zacionales y funcionales establecidos, es necesario acordar normas o reglas de funcionamiento que regulen y orienten el comportamiento de los miembros del grupo. Esto es necesario en el trabajo en equipo para que exista una disciplina interna, congruente con las actividades y funciones de cada uno y con las actividades y tareas que se van a realizar conjuntamente. Estas normas, establecidas a partir de un consenso entre todos los miembros del equipo, son las reglas de juego que establecen los parámetros dentro de los cuales se establecen las pautas que rigen el sistema relacional. Para que exista una mayor garantía de cumplimiento de las normas de funcionamiento y disciplina, éstas deben reunir tres requisitos:

1

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

2

Tener una cierta **significación** para todos los integrantes del equipo, constituye la forma de regulación de las conductas de los miembros del equipo, que han asumido la responsabilidad de trabajar con el

fin de alcanzar un propósito con significado.

3

Ser **asumidas** por el equipo en su conjunto y por cada miembro en particular; que todos y cada uno estén interesados en su cumplimiento, como forma de consolidar el funcionamiento del equipo.

Con reglas así formuladas y que permiten que cada uno sepa a qué atenerse, se aseguran unas mejores relaciones interpersonales, porque si no, muchas cosas quedan sometidas a la buena voluntad de cada uno o a lo que interprete para cada circunstancia. Y esto puede dificultar seriamente la articulación del trabajo y provocar, además, roces personales, al no existir normas para percibir y juzgar lo que es aceptable o rechazable, como forma de funcionamiento del equipo.

Complementación humana e interprofesional

Si hubiese que elegir una palabra que designe lo sustancial de un equipo, ya sea en lo socioafectivo como en lo funcional, esa palabra sería **complementariedad**. En efecto, la acción conjunta y la ayuda mutua

que presupone el trabajo en equipo, exige e implica 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 más plenamente gracias a los otros. Si no hay complementación, no hay equipo, puesto que el trabajo de cada uno no se articula con el de otro. Por consiguiente, al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, no sólo contribuye al logro de los objetivos comunes, sino también al enriquecimiento de los otros. Si se quiere alcanzar un verdadero trabajo en equipo —cosa que no es muy frecuente— se le debe asignar la máxima importancia al desarrollo, a nivel personal y grupal, del pensamiento de complementación. Esto se logra cuando las aportaciones de cada uno se articulan e integran con las aportaciones de los otros. Se trata de escuchar a los otros y de integrar sus aportes, aun cuando no coincidan. Y a la inversa: que lo que cada uno aporta lo asuman e integren los otros miembros del equipo.

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 humana (de la que ya hablamos), como a la complementariedad interprofesional o interdisciplinaria. Una u otra impulsan el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas.

Cuando actuamos sobre una realidad, ésta no presenta sectores claramente diferenciados en lo social, económico, pedagógico, político, cultural, etc.; todo está entrelazado en el complejo entramado de la realidad misma. Si se es capaz de hacer un abordaje más global, sistémico y totalizador, tanto mejor. Un equipo polivalente o multidisciplinario, 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 desde diferentes perspectivas profesionales. Esto no sólo permite una comprensión total y más global de las situaciones-problema, sino que facilita también la realización de una acción integrada.

De lo que se trata es de que todo confluya al esfuerzo común, combinando lo productivo y lo gratificante. Con ello se enriquece el conjunto y cada uno en particular. Entonces sí se llega a disfrutar el trabajo en equipo, minimizando los conflictos y potenciando la sinergia. Dentro del trabajo en equipo, la sinergia es una idea clave y central.

La sinergia es la energía total que existe en un equipo, no sólo es la energía que aporta cada individuo, sino la que resulta de la mutua interacción de todos y cada uno. Esta interacción, con todo lo que ella conlleva de reacción y retroalimentación, libera energías latentes y potencialidades que se hacen efectivas por el trabajo en conjunto.

Comunicación fluida y transparente

En todo grupo de trabajo se realiza un conjunto de activi-

dades, interacciones y comunicaciones. Sin comunicación, no podría existir un equipo de trabajo; esto es obvio, como también lo es el hecho de que a mejor comunicación, mayores son las posibilidades de un buen funcionamiento.

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

Una buena información es aquella que es 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 cómo debe articular su acción con los otros.
- **Información general** que, aunque tangencial o ajena al equipo, incide en su funcionamiento.
- **Información motivadora** acerca de los otros miembros del

equipo como personas por cuya suerte se interesa. 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 sólo hay que transmitir, hay que asegurar la recepción de lo dicho. Y cada uno debe desarrollar la capacidad de "escucha activa" respecto de los otros miembros del equipo. La mayoría de la gente no escucha a los otros con el propósito de entender lo que dicen, sino con la intención de responder. No comprende al otro u otros porque siempre está preparándose para dar opinión o para refutar lo que el otro dice. La escucha activa supone capacidad de empatía.

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 equipo, aun cuando el trabajo

que realicen 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.

Atención personal y búsqueda del espíritu de equipo

Como ya se dijo en la primera parte de este apartado, existe en todo equipo un entrecruzamiento entre el nivel de trabajo (manifiesto, expreso, racional, consciente) y el nivel emocional (implícito, afectivo y, frecuentemente, inconsciente). Esta última es la dimensión o faceta que queremos considerar más en particular en este parágrafo, atendiendo a dos dimensiones: lo que concierne a lo personal y lo que hace al 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 sus potencialidades.

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". Como es ampliamente admitido, el "clima laboral" es uno de los factores más importantes que incide en la productividad de un equipo de trabajo y en la gratificación personal de sus miembros.

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 al grupo. Quien no encuentra satisfacción personal en el grupo o equipo al que pertenece o trabaja, nunca lo sentirá como cosa propia. De ahí la necesidad de crear en el equipo las condiciones necesarias para que cada miembro pueda potenciarse y realizar sus aspiraciones personales, por el hecho mismo de ser parte de un equipo.

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 el "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 tienen 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 y 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 aceptados y aceptar a los

otros, es el mínimo 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 el espíritu de equipo.

La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo

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

pertenencia que se vive de manera desagradable, penosa, indeseable y, en algunos casos, hasta vergonzosa y alienante.

Ahora bien, el grado en 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 hasta cierto nivel: la posibilidad de mantenerlo —y aun de mejorarlo— está ligada al modo en que se integran las oposiciones y afinidades existentes entre sus miembros y a la solución de 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 una vivencia de pertenencia mucho más profunda. Cada uno se siente parte del equipo y en ello encuentra, entre otras cosas, motivaciones para ser un miembro cooperativo, preocupado por los buenos resultados del trabajo conjunto. Esto incrementa el valor del capital humano existente en el equipo.

Capacidad para superar 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 otra atracciones y afinidades.

No siempre se tiene suficientemente en cuenta que, para el trabajo en equipo, se necesita un cierto nivel de educación para actuar en situaciones tensas y/o conflictivas. Esto supone tener capacidad para soportar y superar estas circunstancias, sin que se altere sustancialmente el trabajo conjunto.

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 el funcionamiento del

grupo, para el logro de los objetivos finales del equipo. Este trabajo de diálogo/discusión incrementa la capacidad de innovación y permite la clarificación de las posiciones. Pero, al mismo tiempo, produce tensiones y abre paso a la posibilidad de conflictos interpersonales.

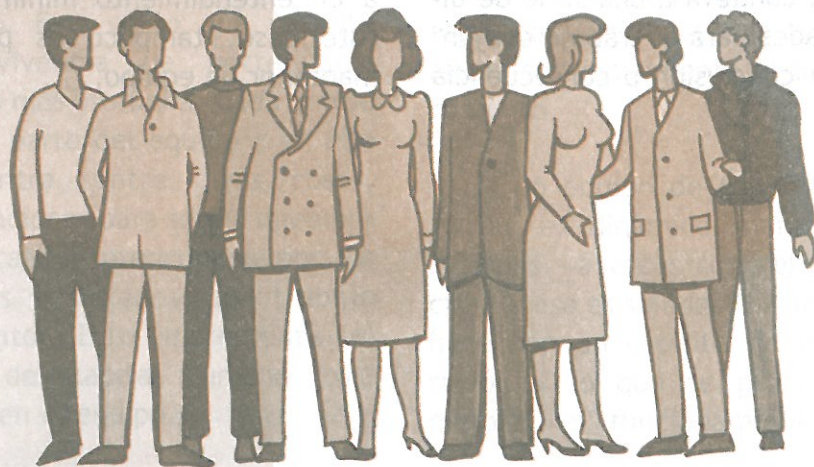
Desacuerdos y conflictos son normales; estas diferentes maneras de ver los problemas y de abordar las soluciones, forman parte del entramado de todo grupo. Por otra parte, en todo equipo, el contacto o las relaciones más o menos cotidianas producen desgastes y rozamientos. La cuestión está en cómo encarar estos problemas con el propósito de aprovechar, integrar, elaborar y superar las oposiciones. Si ello no se logra, el equipo —en cuanto grupo— enferma, y esta patología grupal conlleva a 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. Aquí no se trata de utilizar uno u otro tipo de técnicas o procedimientos, sino de actitudes vitales.

En algunas circunstancias, los conflictos, oposiciones y luchas entre personas, llegan a un nivel en donde se producen agresiones y descalificaciones personales que hacen imposible el trabajo conjunto. En tal clima de crispación, es imposible que exista un equipo. En otras circunstancias, los intereses y puntos de vista tienen tal grado de discrepancia que no es posible llegar a un entendimiento mínimo. En este caso, tampoco es posible mantener un equipo.

4

Equívocos o confusiones que debemos evitar acerca de lo que es el trabajo en equipo



En ciertas ocasiones se incurre en el error de confundir conceptos muy semejantes en cuanto a las realidades que expresan. Esto ocurre también cuando se habla de trabajo en equipo. Así, por ejemplo, algunos utilizan como equivalente las expresiones "equipo de trabajo" y "equipo interdisciplinario". En otros casos, es un error semejante cuando se consideran como equivalente "grupo de trabajo" y "equipo de trabajo".

En este párrafo queremos hacer algunas precisiones, no sólo para evitar equívocos, sino también porque la diferenciación entre "grupo de trabajo" y "grupo interdisciplinario" por un lado y "equipo de trabajo" por otro, permite una comprensión más profunda de este último.

Un equipo de trabajo no es necesariamente un equipo interdisciplinario

Un equipo de trabajo casi siempre está constituido por personas de distintos campos profesionales o disciplinarios que trabajan sobre un mismo objeto o un mismo problema. Pero no por ello realizan un trabajo interdisciplinario. Esta labor interprofesional, como precisamos en otro libro anteriormente citado, no implica necesariamente que haya interdisciplinariedad, aunque cada uno aporte sus propias perspectivas y se tenga el propósito de establecer un puente entre conocimientos especializados de varias disciplinas.

Esta confusión proviene de considerar como indistinto o equivalente el trabajo "interdisciplinario" con el "interprofesional". No es extraño que algunos hayan llegado a definir la interdisciplinariedad como "aquella circunstancia en la cual, como mínimo, dos profesionales de dos disciplinas diferentes abordan la misma situación"... Entender la interdisciplinariedad con un carácter tan amplio, conduce a que casi todo quehacer profesional conjunto sea interdisciplinario, con lo cual se pierde toda especificidad en torno a esta cuestión.

b) Un grupo de trabajo no es un equipo de trabajo

Algunos autores señalan que un equipo de trabajo toma como

referencia al "grupo de trabajo"; esto en principio puede ser aceptado. Sin embargo, no es lo mismo un "grupo de trabajo" que un "equipo de trabajo". En el grupo de trabajo se comparte información, ideas, experiencias, etc., que ayudan a cada miembro del grupo a realizar mejor su trabajo, pero ninguno tiene responsabilidad alguna sobre los resultados que no sean los propios. En los equipos de trabajo, no sólo existe la responsabilidad individual (tareas que debe realizar cada uno), sino también la responsabilidad del equipo (lo que tiene que realizar el conjunto de los miembros).

Haciendo una adaptación de Johnson y Johnson, proponemos el siguiente paralelismo entre grupo de trabajo y equipo

	<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Equipo de trabajo</i>
Liderazgo	Claramente asignado.	Responsabilidad compartida.
Objetivo	Depende de los propósitos generales de la organización.	Tiene un objetivo propio, bien definido.

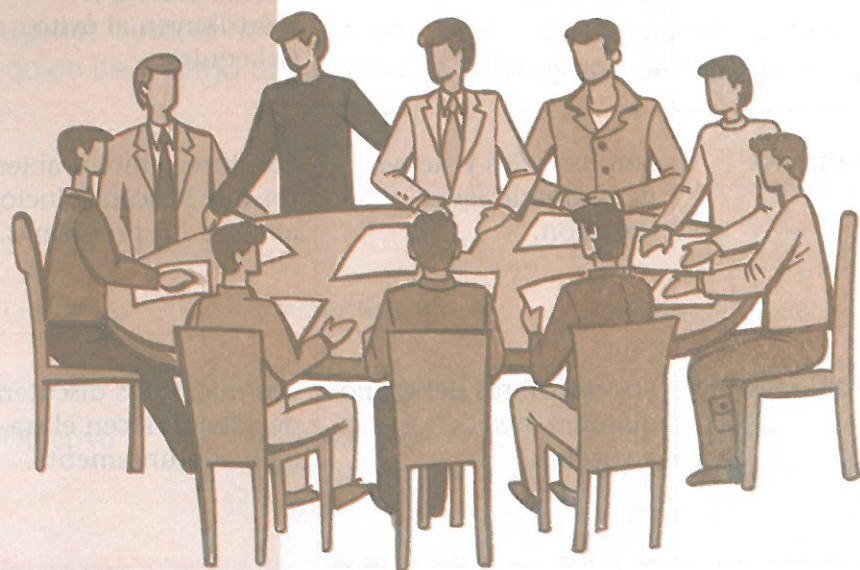
Grupo de trabajo

Equipo de trabajo

Producto	Es fruto del esfuerzo individual.	Es fruto del esfuerzo individual y del trabajo conjunto.
Efectividad	Se mide de manera indirecta, de acuerdo con la influencia que el grupo ejerce sobre sus miembros.	Se mide valorando los productos del equipo.
Responsabilidad	Sólo existe responsabilidad personal.	Existe responsabilidad individual y de equipo.
Reconocimiento	Se reconoce y recompensa el aporte individual.	Se reconocen y celebran los esfuerzos individuales que contribuyen al éxito del equipo.
Reuniones	Son formales y tienen de ordinario larga duración.	Son intercambios abiertos que buscan solución activa a los problemas.
Decisiones	Los miembros del grupo discuten, deciden y delegan.	Los miembros discuten, deciden y hacen el trabajo conjuntamente.

5

Las reuniones de equipo: normas de funcionamiento



Para tratar lo referente a las normas de funcionamiento del equipo de trabajo, tenemos que comenzar por subrayar un par de cosas que, no por obvias, son menos importantes:

- existen diferentes tipos de reuniones (amistosas, formativas, informativas, para intercambiar experiencias, de trabajo, etc.);
- las reuniones de equipo que son reuniones de trabajo, han de tener normas de funcionamiento acordes con esos propósitos.

Uno de los males generalizados consiste en mezclar en una reunión de trabajo cuestiones que se deben tratar en reuniones amistosas o de divertimento y recreación (hemos de decir que es recomendable que un equipo de trabajo realice también este tipo de reuniones).

Una reunión de trabajo, cuyo propósito principal es resolver problemas y/o tomar decisiones, debe tener dos características: ser productiva (que se cumplan sus objetivos) y ser gratificante (que exista un buen clima o tono emocional). Como tal, debe ajustarse a determinadas normas de funcionamiento. A saber:

Puntualidad

No es otra cosa que llegar en el momento previsto y acordado. Muchas reuniones de trabajo no se desarrollan de una manera adecuada por no empezar a la hora en que los participantes fueron convocados. La razón es muy simple: se comienza tarde y luego vienen las prisas y la falta de seriedad en el tratamiento de los temas. Llegar tarde —salvo cuando una razón importante ha sido la causa— es una falta de consideración hacia los demás miembros del grupo. Por otra parte, llegar tarde da la impresión de falta de interés por las cuestiones que se han de tratar en la reunión. La puntualidad debe observarse a la hora de comenzar y terminar la reunión.

Escuchar

Escuchar sin interrumpir.

Cuando en una reunión se interrumpen los unos a los otros en sus intervenciones, no se avanza en el tratamiento de los problemas, se dificulta para que

cada uno desarrolle su pensamiento y hace imposible el "pensamiento complementario" que tanto enriquece el trabajo conjunto. Una reunión con intervenciones superpuestas, tiene un dinamismo muy pobre y los resultados son extremadamente limitados.

Escuchar activamente, es decir, con simpatía y empatía.

La escucha activa se manifiesta (tanto en una conversación como en una reunión) mediante monosílabos o interjecciones y a través de gestos, entre otros manteniendo contacto visual con quien habla, que ponen de manifiesto que uno está atento a lo que se dice. Escuchar atentamente ayuda a comprender al otro, lo que dice como aporte al equipo o a la cuestión que se está tratando. Esta es, por otra parte, una forma de enriquecer las propias ideas y opiniones. Sólo escuchando activamente es posible "aplicar" el pensamiento complementario que ayuda al tratamiento conjunto de los problemas que se han planteado; o como dice José Carlos Bermejo, ayuda a "buscar juntos, a razonar juntos, a comprender juntos, a contrastar las

distintas posibilidades, ayuda a descubrir los recursos que se pueden movilizar". La escucha activa, además, permite captar las emociones y sentimientos de quien está hablando y el significado de lo que está diciendo. Esto es, lo esencial de la empatía: meternos en el mundo subjetivo del otro.

Cuando en un equipo de trabajo existe el hábito de la escucha activa, todos los miembros se sienten estimulados para participar y aportar sus ideas, sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta y crea una mayor disposición para abrirse a nuevas ideas.

LOS CINCO NIVELES DE ESCUCHA

1
Ignorar al otro: hacer como que se está oyendo, pero no escuchar realmente.

2
Hacer como que estamos escuchando, pero siguiendo en nuestros pensamientos, "pasando" del otro.

3
Escuchar selectivamente: prestando atención a lo que nos interesa.

4
Escuchar con atención, que es mucho más que oír.

5
Escuchar empáticamente, que es meternos en el mundo del otro y andar en sus zapatos.



Con propuestas positivas e ideas concretas. Cuando se interviene hay que "ir al grano"; ser claro, preciso y consistente en lo que se dice. Para esto conviene preparar un esquema con las ideas principales que se van a exponer. La afición a la charlatanería no ayuda ni al buen funcionamiento de las reuniones ni al trabajo en equipo.

No hablando sino cuando se tiene algo que aportar sobre el tema que se está tratando. Cuando alguien se decide a hablar, debe hacerlo si tiene algo interesante que aportar, y hacerlo con la mayor brevedad posible; esto da oportunidad para que todos dispongan de tiempo para exponer sus ideas y opiniones, para no perderse en palabrería y para que la reunión no se alargue inútilmente. Los resultados son lamentables cuando las reuniones se transforman en un lugar para discursos y peroratas.

Hablando con sinceridad. El ámbito o escenario en donde se establece el sistema relacional del equipo debe ser

lo más transparente posible. Durante la reunión es el momento adecuado para que cada miembro del grupo exprese con toda sinceridad sus pensamientos, sentimientos y opiniones.

Hablando siempre con entusiasmo. Esto revela un real interés en lo que se está tratando. Por otro lado, el entusiasmo es siempre contagioso. "Ojalá podamos —decía André Conqueret— dar a nuestras más insignificantes palabras esa vibración del corazón que aumenta su fuerza y su capacidad expresiva".

Manejar las emociones. En las reuniones se suelen producir situaciones tensas o estresantes que alteran o perturban el funcionamiento de las mismas. En esas circunstancias es importante saber manejar las emociones. Para ello se necesita tener autocontrol (dominio de sí mismo y disciplina), con el fin de no dejarse llevar por impulsos inmediatos y reacciones incontrolables que, a su vez, producen una reacción más hostil y agresiva. Esto nos introduce en un círculo vicioso de agresividad. Esta falta de control emocional no sólo juega malas

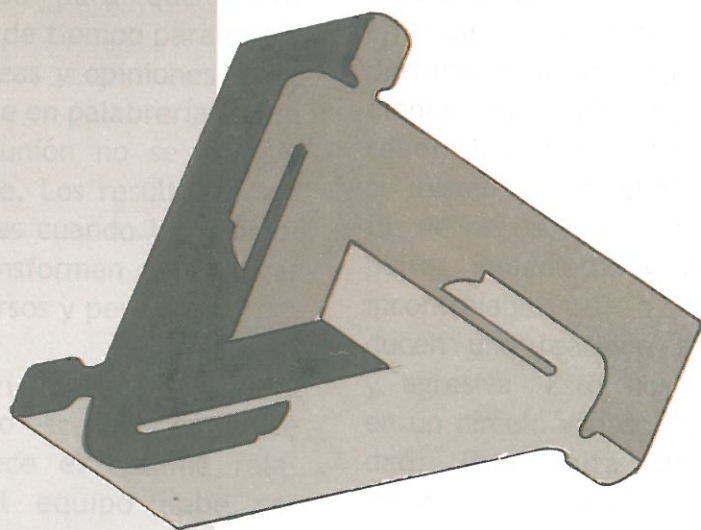
pasadas a nivel personal, sino que también perturba seriamente el funcionamiento del equipo de trabajo.

Asumir las responsabilidades de acción que se han acordado. A efecto de concretar lo que se ha decidido, el después de la

reunión es más importante que la propia reunión. De poco vale asistir a las reuniones si no se lleva a cabo lo que se ha decidido en ellas: lo importante es poner en marcha todo aquello que se ha decidido hacer y que diferentes miembros del grupo han decidido llevar a la práctica.

6

El coordinador: sus funciones; calidades para animar un equipo de trabajo



La experiencia ha demostrado que un grupo o equipo de trabajo funciona mejor con un responsable del equipo, ya sea denominado coordinador, facilitador, animador o director de equipo. Un equipo de trabajo supone un estilo de funcionamiento democrático, participativo y pluralista que, por definición o por principio, excluye la dirección autocrítica.

Ya sea que esa dirección o coordinación se derive de razones funcionales o jurídicas, tal liderazgo situacional (apoyado frecuentemente en un mayor conocimiento o habilidades tecnológicas), no debe afectar lo más 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 y distribución de roles. También hay que tener presente que igualdad de condiciones no significa que "todos deciden en todo" y "todos están en todo".

Funciones del coordinador

Su función principal —como su nombre lo indica— es coordinar las actividades y tareas del equipo, como el fin de alcanzar

los objetivos o resultados propuestos. Todas las demás funciones, de algún modo, se derivan de ésta.

- Incrementar la autoestima de cada miembro del equipo o, lo que es lo mismo, elevar el valor personal de cada uno (gratificación personal).
- Incrementar la cohesión y el espíritu de grupo (implicación personal).
- Potenciar el trabajo grupal; hacer que el equipo sea productivo (que se alcancen los objetivos y las metas propuestas).
- Ayudar a madurar al grupo y a superar conflictos o tensiones entre sus miembros.
- Preparar las reuniones, moderarlas y asegurar que, después de la reunión, se cumpla y se lleve a la práctica todo lo resuelto.
- Ser un catalizador/dinamizador de la vida del grupo, creando y favoreciendo un clima de trabajo y de cordialidad dentro de éste, para que

cada miembro —y el coordinador como uno más— aporte voluntariamente y con la mayor responsabilidad profesional, con el fin de obtener el logro de los objetivos del grupo.

- Supervisar lo que se hace (como trabajo conjunto y como responsabilidad individual de cada miembro del grupo), según las tareas y responsabilidades que se hayan encomendado y las que surjan en cada momento de actuación.

Algunas cualidades necesarias para ser un buen coordinador de un equipo de trabajo

Las cualidades humanas del coordinador —sus actitudes y comportamientos vitales— son más importantes que el uso y dominio de buenas técnicas de trabajo grupal.

El coordinador de un equipo de trabajo, como de algún modo ya se indicó, es alguien que potencia y libera la capacidad creadora. Esto no es tanto una cuestión de técnicas, como la habilidad de

alguien que es capaz de animar. No obstante esta mayor importancia relativa del animador sobre las técnicas, el ideal es que el coordinador combine y complemente sus cualidades humanas con el dominio de las técnicas que sirven para animar a un grupo.

Dicho todo esto, veamos cuáles son las cualidades que suelen considerarse más significativas para ser un buen coordinador y llevar a cabo un trabajo en equipo:

Cordialidad

Pocas cosas facilitan tanto las relaciones interpersonales y el buen clima de trabajo en equipo como la cordialidad. Por el contrario, una persona antipática, agresiva, que tiene un tono y modo despreciativo, difícilmente puede ser un coordinador de equipo. La cordialidad se manifiesta en las palabras y acciones exteriores que contribuyen a hacer amable y agradable el trato con los otros; en el entusiasmo comunicativo y en el buen ánimo. Para decirlo en breve: la cordialidad

es la capacidad de acogida, apertura y disponibilidad hacia los otros, capaz de crear relaciones interpersonales de confianza, comprensión y simpatía. Ninguna cualidad ayuda tanto para crear una buena atmósfera de trabajo y disposición para la acción conjunta.

Capacidad de escucha activa y empatía

Estar a la escucha de lo que otro u otros dicen, es algo más que oír. Y más todavía que atender y entender. La escucha activa es, en primer lugar, escuchar sin tamizar o seleccionar lo que el otro dice de acuerdo con su propia perspectiva o manera de pensar. Para ello hay que escuchar con la mayor apertura mental posible; saber ponerse en la perspectiva del otro y vivenciar lo que el otro dice y cómo lo dice (ser sensible a la tonalidad psicológica/afectiva del que habla). Se trata de captar el mensaje y el metamensaje desde lo que el otro quiere decir. Los juicios vienen después. La escucha activa está estrechamente ligada con la capacidad empática.

Casi todos pensamos que saber escuchar es algo que se aprende naturalmente. Sin embargo, no es así. Hay que aprender a escuchar y a desarrollar la capacidad empática; ambas capacidades están ligadas y son inseparables. Ninguna puede ser plenamente sin la otra. En lo más profundo, la capacidad de escucha activa y de empatía, más que de técnicas, se trata de actividades vitales frente a los demás, no sólo cuando se coordina un equipo, también cuando se actúa cotidianamente en relación con las demás personas.

Sensibilidad

Para percibir y responder a las necesidades, problemas, emociones, preferencias y preocupaciones básicas del equipo y de cada uno de sus miembros. Se trata de una especie de radar con el que el coordinador capta lo que pasa en el equipo, y más todavía, lo que le ocurre a cada uno. Esta sensibilidad para percibir y responder a lo que acontece, le permite adaptar la tarea del equipo a los condicionamientos de las circunstancias.

Tacto y paciencia

Tacto en el trato con los miembros del grupo y para el manejo de las cuestiones conflictivas que pueden suscitarse en el interior del equipo. Y paciencia para seguir en su tarea cuando se producen desánimos por la falta de responsabilidad de algunos dentro de la vida del equipo o, simplemente, porque las cosas no salen bien.

El tacto es una cualidad a través de la cual se sabe discernir, en cada circunstancia, cómo hay que tratar a la gente con vistas al logro de los objetivos propuestos por el equipo. También se expresa en la habilidad para hacer observaciones y críticas —cuando así sea necesario— sin que ello implique herir, humillar o violentar; mejor si se es capaz de hacerlo en un tono fraternal y amistoso.

Pero no basta con tratar a la gente con tacto; el coordinador ha de tener, también, la cualidad de la paciencia para sobrellevar sin abatimiento y sin sufrir estrés, todas las dificultades que

proviene o surgen de la acción en grupo (problemas de convivencia, irresponsabilidad de algunos de sus miembros, etc.).

La capacidad de tacto se logra con el control de uno mismo: dominio de los nervios, del lenguaje y de las emociones; la paciencia se fortalece con la tenacidad y la constancia, que no es otra cosa que el deseo ardiente y persistente de lograr algo y de hacer converger todos los esfuerzos en esa dirección.

Saber integrar los antagonismos y manejar los conflictos

Cuando en un equipo hay tensiones por los antagonismos y conflictos que existen en su interior, lo primero que hay que hacer es asumir que el problema existe. Una vez aceptada la existencia del conflicto, el coordinador debe intentar hacer un diagnóstico del mismo: ¿qué es lo que crea tensión, malestar o enfrentamientos?, y —como reverso del problema— detectar qué grado de consenso y cooperación existe. No es lo mismo

intentar integrar antagonismos y manejar conflictos en un equipo muy cohesionado, que en un grupo donde existe un bajo nivel de conciencia de equipo.

Aceptado el problema y hecho su diagnóstico, el coordinador debe dar un paso más: plantear si existe la voluntad de solucionar el conflicto. No basta con que una de las partes quiera hacerlo, es necesario que todos los implicados tengan esa voluntad.

Un cuarto paso es el de buscar la solución del problema. La forma clásica de hacerlo es a partir de la negociación, que se hace teniendo en cuenta la correlación de fuerzas o de poder que existe entre los grupos en conflicto. Una forma más acorde es hacerlo a través del diálogo y la búsqueda de consenso entre todas las personas implicadas en los antagonismos o el conflicto.

Imparcialidad

No en el sentido de una fría y distante equidad frente a todos, sino en el sentido de tener respeto por todos, de modo que cada uno de los miembros del

equipo reciba la misma atención y tratamiento. Aun cuando el coordinador pueda no ver con simpatía a ciertos individuos y no compartir determinados puntos de vista de éstos, no debe actuar de modo que sus sentimientos (expresados en simpatías o antipatías instintivas) influyan sobre su actuación. La acepción de personas por la que se favorece o perjudica a determinados miembros del equipo únicamente por la simpatía o antipatía que inspiran, es algo inconcebible en un coordinador.

Capacidad analítica

Puesto que el coordinador es también asistente técnico del equipo, en muchos casos tendrá que ayudar a plantear bien los problemas o bien a realizar una apreciación sistemática de los mismos, para que los miembros del grupo puedan seguir profundizando en el análisis.

Saber pensar con claridad y rapidez para presentar las cuestiones, captar los problemas, resumir y recoger opiniones, y saber presentar conclusiones.

Sentido del humor

Nada puede sustituir el sentido del humor para facilitar la interacción del grupo cuando en el equipo existen conflictos, o cuando surge una tensión transitoria. Usado en tiempo oportuno, el humor es la nota alegre que hace más grato el trabajo conjunto y el rayo que descarga la atmósfera del grupo cuando en ésta existe tensión.

Vitalidad y entusiasmo

Se trata de una de las cualidades más importantes que debe tener el coordinador. No puede animar quien no está animado. El coordinador debe ser una persona vital que irradie ánimo, pero sin apabullar al resto del equipo, ya sea por exceso de intervenciones, o por el uso innecesario de tecnicismos o de erudición.

Saber hacer preguntas

Se ha dicho —y se ha dicho bien— que si fuera necesario resumir todas las habilidades del coordinador/animador de grupos en

una frase, habría que decir que "el animador ha de ser el maestro en el arte de preguntar". A través de las preguntas orienta, guía,

hace pensar, dinamiza, anima... La cuestión es saber preguntar. Reflexionemos sobre algunas recomendaciones que hace Riccardi.

UN BUEN ANIMADOR DE GRUPO SABE "HACER PREGUNTAS"

1 Todas las preguntas deben ser hechas de modo que provoquen una respuesta. No es aconsejable hacer preguntas que puedan poner en evidencia la ignorancia de los reunidos.

2 Toda pregunta deberá presuponer una experiencia precedente que permita al interrogado responder.

3 *Toda pregunta debe ser expresada con palabras sencillas. El interrogado debe entender con claridad lo que se le pregunta.*

4 *La pregunta no debe ser tan fácil que no motive a la reflexión, ni tan difícil que desaliente. Debe estimular el pensamiento.*

5 *La pregunta debe ser hecha de modo natural, en un lenguaje apropiado para los que forman el grupo, y en un tono que indique la confianza en la habilidad del llamado a responder.*

6 *Debe ser dirigida con un fin bien definido:*

- a) para obtener información,*
- b) para evidenciar algunos puntos,*
- c) para estimular el pensamiento provocando la discusión.*

“Si se interroga a los hombres, haciendo bien las preguntas, éstos descubrirán por sí mismos la verdad de las cosas”.

Platón

7

Evaluación del equipo y de las reuniones que realiza



Evaluar lo que hace un equipo de trabajo es la mejor manera de mejorarlo en todos sus aspectos. Y, si no se logran mejoras, en el peor de los casos asegura que el equipo no se esclerotice en las rutinas cotidianas. Cuando un equipo de trabajo evalúa periódicamente su funcionamiento, establece bases sólidas para ir progresando paulatinamente.

Evaluación de la productividad y del funcionamiento

Ahora bien, la evaluación de un equipo de trabajo se ha de llevar a cabo en dos aspectos principales:

- en lo que hace a su productividad y funcionamiento, y
- en lo referente a la forma en que realiza las reuniones y el trabajo grupal.

Evaluar la **productividad** del equipo de trabajo consiste básicamente en establecer el logro de los objetivos propuestos, es decir, saber si el equipo avanza hacia la obtención de las metas y objetivos establecidos y si los alcanza con eficacia.

En cuanto a la evaluación del **funcionamiento**, tiene que ver básicamente con las relaciones/interacciones en el seno del equipo.

Está estrechamente ligada al grado de satisfacción/gratificación

que tienen los miembros del equipo por el hecho de estar en él.

Como la palabra evaluación tiene, a veces, connotaciones negativas, hemos de señalar que no se trata de establecer un sistema de control o de fiscalización de lo que cada uno hace o no hace dentro del equipo. Es obvio que tal concepción de la evaluación no conduce a nada positivo. Por el contrario, la evaluación del equipo no tiene otro propósito que mejorarlo permanentemente, tanto en lo que hace a su funcionamiento interno, como a su eficacia y operatividad. Y como la única forma de superar errores y fallos exige que éstos se conozcan previamente, la evaluación se transforma en uno de los procedimientos más útiles para el progreso y buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

Lejos de lo que algunos parecen mostrar, la evaluación de

un equipo no es algo complicado ni difícil. Existen muchas técnicas y procedimientos para evaluarlo. Algunas más complejas que otras, pero en modo alguno tienen que resultar engorrosas... Puede hacerse una muy buena evaluación sin necesidad de recurrir a procedimientos sofisticados. A veces, pequeños ejercicios o el uso de breves cuestionarios por parte de los miembros del grupo bastan para realizarla de manera eficaz y positiva.

Instrumentos de evaluación

Presentamos dos instrumentos de muy fácil uso y cuya aplicación no exige ninguna capacitación especial:

- El esquema de McGregor para analizar la eficacia del grupo de trabajo.
- El esquema de Edgard Schein para analizar la efectividad.

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DEL GRUPO DE TRABAJO

Nuestro equipo... ¿es eficaz?

Rodee con un círculo el número que refleje mejor su punto de vista en cada uno de los ítems.

1. Nivel de confianza

gran susceptibilidad **1 2 3 4** gran confianza

2. Nivel de apoyo

cada uno para sí **1 2 3 4** entrega al otro

3. Comunicación

cauta, a la defensiva **1 2 3 4** abierta, auténtica
no nos escuchamos nos escuchamos

4. Objetivos del grupo

no comprendidos el **1 2 3 4** comprendidos grupo
grupo no lo acepta comprometido

5. Confrontación de conflictos

el grupo los niega, **1 2 3 4** los acepta y afronta
evita o suprime

6. Utilización y optimización de recursos de los miembros

nuestros conocimientos, **1 2 3 4** se potencian
habilidades y experiencias
no se utilizan

**7. Métodos de control
impuestos**

1 2 3 4

autocontrol

**8. Entorno
restrictivo, fomenta el
conformismo**

1 2 3 4

libre, respeta las
diferencias
individuales

Esquema de McGregor. *The Professional Manager* (1967).

**Autoevaluación de los aspectos que influyen en la efectividad
del equipo de trabajo***

1. Los propósitos, objetivos y metas del equipo, ¿son claros, compartidos e interesantes?
2. ¿Los miembros del equipo se sienten implicados?
3. ¿Es adecuada la participación de los miembros del equipo en las tareas conjuntas?
4. ¿Todos se pueden expresar con libertad, tanto en sus ideas como en sus sentimientos?
5. Los problemas que se presentan en el interior del equipo: ¿se diagnostican cuidadosamente?, ¿se buscan remedios adecuados?
6. En la toma de decisiones, ¿se busca el consenso?, ¿se llevan a la práctica las resoluciones que se acuerdan?
7. ¿Los miembros del equipo tienen confianza los unos con los otros hasta el punto de poder expresar libremente las reacciones negativas?
8. ¿El equipo es flexible, busca nuevos modos de hacer, es innovador y creativo?

*Tomado y adaptado de Edgar Schein

(este autor hace referencia al grupo: nosotros lo adaptamos a lo que conviene analizar en un equipo de trabajo).

ANEXOS

Como complemento y profundización de los temas desarrollados en el libro, proponemos seis anexos:

- Uno sobre la empatía, habida cuenta de que el desarrollo de esta cualidad es fundamental para el trabajo en equipo.
- Estrechamente ligado con lo anterior proponemos para su lectura y reflexión, un texto sobre el aprender a escuchar. Se trata de una cualidad absolutamente necesaria para desarrollar la capacidad empática y para el trabajo conjunto.
- Otro sobre la inteligencia emocional en el trabajo, que es —según Daniel Goleman— lo que define y caracteriza a los profesionales más competentes y humanos.
- En un cuarto anexo hacemos alusión a las emociones que dinamizan a un equipo de trabajo.
- Como hay otras emociones que son mortales, tanto en las organizaciones como en los equipos de trabajo, éste será el contenido del quinto anexo.
- Por último, y relacionado con la evaluación del equipo, presentamos las tres variables de la calidad de un trabajo en equipo.

PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE EMPATÍA

1 A lo largo de este libro sobre trabajo en equipo pusimos de manifiesto la importancia de la empatía:

- para las relaciones interpersonales,
- para el trabajo en equipo,
- para hacer crecer a los otros en cuanto la capacidad empática. Nos hace más aptos para tener una comprensión más profunda de los demás.

Esta es la razón de incluir un anexo ampliando la noción de empatía, cualidad que todos tenemos necesidad de mejorar, y poder llegar a

tener una experiencia que nos lleve a decir, como afirmaba Carl Rogers:

- "He descubierto el enorme valor de permitirme comprender a otra persona".
- "Me ha sido sumamente valiosa la capacidad de entender a otra persona".
- "Si puedo entender lo que él me dice, comprender como él lo siente, apreciar el significado y sentir el matiz emocional que tiene para él, entonces estaré liberando poderosas fuerzas de cambio en su persona".

APRENDER A ESCUCHAR

2 *Nos han sido dadas dos orejas, pero sólo una boca, para que podamos oír más.*

La capacidad de comunicarse en forma adecuada con el otro, de llegar a él psicológicamente y de entablar un diálogo, no es un don innato, sino una aptitud adquirida mediante aprendizaje. Sólo quienes han aprendido a abrirse a otros y a objetivarse con respecto a ellos, son capaces de intercambios auténticos con ellos.

Kurt Lewin

Hay que saber escuchar, no sólo para lograr un buen funcionamiento y un clima positivo dentro del equipo, sino también, y de manera principal, hay que hacerlo por respeto a las personas, a todas sin excepción, a quienes debemos considerar individualmente como "alguien", no como "algo". Pero del mismo modo que no existen cromosomas de la participación (y esto nos lleva a la necesidad de aprender a ser participativos), tampoco existen cromosomas que nos hacen aptos para la escucha activa: primero hay que convencerse de la importancia de saber escuchar a los otros, luego hay que aprender a hacerlo y, más tarde, ejercitarlo y... aplicarlo siempre, cuando estamos en relación con otro u otros.

Cuando escuchamos, no sólo captamos el mensaje verbal de los otros sino también su mundo emocional. Esto nos permite, como explica Carl Rogers, percibir al otro "como persona y no como objeto" y nos hace aptos para "oír" los gritos silenciosos de los sentimientos negados.

Si leemos y reflexionamos el texto de R. O'Donnell que transcribimos a continuación, podemos encontrar alguna inspiración para aprender a escuchar, capacidad esencial para el trabajo del psicólogo, para la vida en convivencia y para el trabajo en equipo.

¡ESCUCHA!

Cuando te pido que me escuches y tú empiezas a aconsejarme, no estás haciendo lo que te he pedido.

Cuando te pido que me escuches y tú empiezas a decirme por qué yo no debería sentirme así, no estás respetando mis sentimientos.

Cuando te pido que me escuches y tú piensas que debes hacer algo para resolver mi problema, estás decepcionando mis esperanzas.

¡Escúchame! Todo lo que te pido es que me escuches, no quiero que me hables ni que te tomes molestias por mí. Escúchame, sólo eso.

Es fácil aconsejar. Pero yo no soy un incapaz. Tal vez me encuentre desanimado y con problemas, pero no soy un incapaz.

Cuando tú haces por mí lo que yo mismo puedo y tengo necesidad de hacer, no estás haciendo otra cosa que atizar mis miedos y mi inseguridad. Pero cuando me aceptas, simplemente, que lo que yo siento me pertenece a mí, por muy irracional que sea, entonces no tengo por qué tratar de hacerte comprender más y tengo que empezar a descubrir lo que hay dentro de mí.

R. O'Donnell, *El mosaico de la misericordia*.

3 Daniel Goleman, en su libro *La inteligencia emocional*, sostiene que lo que define y caracteriza a los profesionales más competentes y humanos, no es ni el cociente intelectual, ni los diplomas universitarios obtenidos, sino la inteligencia emocional. Posteriormente, escribió *La práctica de la inteligencia emocional* que, en lo sustancial, es aplicar y desarrollar la inteligencia emocional. Resumimos aquí algunas de sus ideas fundamentales que pueden servir de complemento de lo ya tratado en este capítulo.

Potenciar el desarrollo de los demás

1

Saber reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás.

2

Proporcionar un *feed-back* útil e identificar las necesidades de tus colegas.

3

Dedicar parte de tu tiempo a la formación y a la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo sus habilidades.

Comunicación. Escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes

1

Da y recibe, capta las señales emocionales y sintoniza con su mensaje.

2

Aborda abiertamente las cuestiones difíciles.

3

Escucha bien, busca la comprensión mutua y no tengas problemas en compartir la información de la que dispones.

4

Alienta la comunicación sincera y permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.

Trabajo en equipo. Lo que significa buscar la colaboración y la cooperación

1

Equilibra la tarea con la atención en las relaciones.

2

Colabora y comparte planes, información y recursos.

3

Busca y alimenta las oportunidades de colaboración.

Capacidades de equipo

1

Alienta las cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación.

2

Despierta la participación y el entusiasmo.

3

Cuida al grupo y su reputación. Comparte los méritos.

Aprovechamiento de la diversidad. Cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas

1

Respetar y relacionarse bien con las personas procedentes de diversos niveles sociales.

2

Comprende las visiones diferentes del mundo y sé sensible a las diferencias que existen en los grupos. Afronta los prejuicios y la intolerancia.

Catalizar el cambio. Iniciar y controlar los procesos de transformación

1

Reconoce la necesidad de cambiar y eliminar barreras.

LAS ONCE EMOCIONES QUE DINAMIZAN UN EQUIPO DE TRABAJO

En todas las organizaciones, grupos y equipos de trabajo, existe un clima que expresa el estado o disposición de ánimo que da tonalidad a lo que algunos llaman las "emociones organizacionales". Esta situación puede ser positiva o negativa (fortalecer o debilitar el trabajo en equipo)... Conviene conocerla.

Constancia/obsesión: idea persistente que orienta las fuerzas en una dirección.

Reto: propósito de luchar para alcanzar los objetivos, aun cuando las posibilidades no se muestran favorables.

Pasión: entusiasmo por alcanzar un producto, prestar un servicio o desarrollar una idea.

Compromiso: dedicación en el sentido de involucrarse en una acción o causa particular.

Determinación: firmeza de propósito.

Disfrute: sentirse bien en el equipo; el trabajo en él es gratificante.

Amor: querer "dar"; sentir afecto o apego hacia el equipo.

Orgullo: de pertenecer al equipo.

Deseo: de ser, realizarse en el trabajo en equipo.

Confianza: en poder contar con el equipo y cada uno de sus miembros.

Energía: deseo de actuar y obtener lo mejor en cada situación; impulso para hacer que las cosas sucedan.

Este anexo está tomado, traducido y adaptado del libro *Heart work*, del especialista sueco Claus Moller, que se utiliza en los cursos que organiza *Time Manager International* para mejorar la capacidad personal y organizacional aplicando la inteligencia emocional.

LAS ONCE EMOCIONES MORTALES PARA UN EQUIPO DE TRABAJO

Miedo: sentimientos de disgusto o aprehensión por su inserción dentro del equipo de trabajo.

Enojo: sentimientos de molestia o antagonismo como resultado de problemas reales o supuestos.

Apatía: falta de motivación, aislamiento emocional.

Estrés: tensión mental, física o emocional.

Ansiedad: un estado de "no encontrarse a gusto" o tensión causada por aprehensión ante un posible infortunio.

Hostilidad: comportamiento antagónico o de oposición.

Envidia: admiración con resentimiento por los logros o cualidades de los demás.

Celos: sentimientos de enojo causados por una sensación de indiferencia y por no obtener la atención que se "merecen".

Codicia: deseo excesivo de riqueza y poder.

Egoísmo: falta de consideración por los demás, a causa del interés por sí mismo.

Odio: sentimiento de intenso disgusto hacia algunos o todos los miembros del equipo.

Este anexo está tomado, traducido y adaptado del libro *Heart work*, del especialista sueco Claus Moller, que se utiliza en los cursos que organiza *Time Manager International* para mejorar la capacidad personal y organizacional aplicando la inteligencia emocional.

TRES VARIABLES ACERCA DE LA CALIDAD DE UN TRABAJO EN EQUIPO

ANEXO 6

Tomando como base un texto de Manuel Sánchez Alonso, en el que alude a la calidad de un trabajo de grupo, que no es precisamente un trabajo en equipo (ver en el texto la distinción que hacemos entre "grupo de trabajo" y "equipo de trabajo"), queremos presentar algunas consideraciones que el autor antes citado hace acerca de las tres variables que inciden en la calidad de un trabajo de grupo:

- Recursos
- Proceso
- Tarea

Por **recursos** hay que entender: disponibilidades financieras, locales, mobiliario y maquinaria, y personas o "recursos humanos". Dentro del concepto **proceso**, cabe incluir las actividades propias de cada tarea y las acciones personales e interpersonales de todos los participantes. Parece que la mera referencia a los **recursos**, ya indica las formas de su incidencia en el grupo de trabajo. El proceso, en su vertiente de acción personal, ha sido aludido en el instrumento de análisis recién comentado. Son las actividades propias de cada tarea del

proceso y las exigencias de la tarea en sí, las que recomiendan un tratamiento particularizado.

Las exigencias de la **tarea** son condiciones que el grupo debe observar, en razón de la naturaleza del trabajo o procedimiento de realización. La construcción de un puente exige planos y materiales, al tiempo que marca un orden o proceso de trabajo que el grupo ha de cumplir. Este es el aspecto que nos interesa destacar —el personal o procedimiento— como distinto de los recursos materiales y las actitudes personales.

Para el logro de los objetivos del trabajo de grupo, puede ocurrir que éste tenga la posibilidad de elegir entre varias tareas o modos de realizarlo. Parece comprobado (Shaw, Steiner) que, entre las varias consideraciones o criterios que influyen para elegir una tarea y no otra, está el grado de éxito o fracaso obtenido anteriormente. Bueno es que todo grupo sea consciente de ello, especialmente si el origen del grupo está en el desarrollo participativo. Como al participar se aprende participando, no puede pensarse sólo en éxitos precedentes; hay que ser "menos seguros" en cuanto a las previsiones de éxito, aunque tampoco parece prudente ser muy arriesgados, ya que los fracasos desarmen a todos, incluso al "más pintado". Hablando de formación se aludió al método "acción-reflexión". La reflexión incluye evaluación de los resultados obtenidos y conciencia de los porqués del acierto o del error; por ello, capacita para asumir tareas algo más difíciles. Hablando de motivación, ya quedó dicho cómo las metas, elevadas de forma gradual, son factor de incentivación.

No todas las tareas motivan por igual. Nos referimos ahora a la relación tarea-objetivo. En la medida en que una actividad está más próxima del objetivo global, motiva más y se considera más brillante, por su atractivo de relevancia. Y a la inversa.

Los participantes y partidarios de la participación conviene que recordemos esto. Se corre el peligro de que trabajos —aparentemente secundarios— queden más abandonados y sean menos reconocidos. A nadie le gusta "bailar con la más fea... o con el más feo". La participación recomienda cuidar el clima del grupo, para que no tenga nadie la sensación de estar "haciendo el primo" o de hacerlo realmente. De ahí la rotación de actividades, entre unos y otros, de tareas principales

y tareas secundarias. Aquí está también una pista de por qué unas veces se participa y otras no. Es probable que no falten conferenciantes y moderadores; es más difícil que la gente se apunte a tareas de gestión y de organización.

Curiosamente, si la tarea a realizar es más difícil, existirá probablemente más lucha por el liderazgo, que si la tarea es más fácil. De todas formas, cabe la participación, no sólo porque los "líderes" pueden pactar en función de los objetivos del grupo, sino también porque caben muchas formas y estilos de liderazgo. En realidad, el desempeño de cualquier rol o papel positivo del grupo –aportar información, fomentar la aceptación o la solidaridad, opinar con vigor y experiencia, etcétera–, es una forma de liderazgo.

El liderazgo, además, se puede manifestar en el aspecto intelectual –ideas brillantes, buena argumentación– y en la aportación de datos y técnicas concretas o en la realización de operaciones que exigen habilidad, en las que se lucen los "manitas".