



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LOS EQUIPOS DE TRABAJO

LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Antes de iniciar esta lectura, es importante ver el video con el siguiente enlace de Youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=jruIPSiY6mk>

LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Actualmente las organizaciones tienen en cuenta que una herramienta básica para llevar adelante con éxito su labor la constituyen los equipos de trabajo, por lo que liderarlos de manera eficaz es uno de los retos más importantes a enfrentar.

A continuación se desarrolla el tema, retomando las propuestas planteadas por Surdo, E. (2009) para el curso Gerenciando mi equipo de trabajo, Red Ilumno ¹.

Gerenciar eficazmente un equipo de trabajo requiere de conocimientos y habilidades muy específicas que quien lidera equipos de trabajo debe conocer y desarrollar. Y es en este contexto altamente cambiante aparece con mayor fuerza la figura del líder, quien en su rol de transformador, facilitador y conector, debe ser un verdadero agente de cambio.

² Tomado de Repositorio Red Ilumno. Surdo, E. (2009). Modificado 6 de julio de 2009. "La magia de trabajar en equipo". Módulo 2, lectura 2, curso Gerenciando mi equipo de trabajo. Número de identificación ID 646918, UES 21). Recuperado 09-06-13. En <https://libso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3260438>





ELEMENTOS PARA LA COMPRESIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Estando en un típico bar madrileño escuché el siguiente diálogo entre un parroquiano socarrón y el dueño del local:

- ¿Y quiénes son esos? -preguntaba el primero señalando una fotografía del Real Madrid que colgaba en la pared.
- El equipo del Madrid -respondió ufano el propietario.
- ¿Equipo? -añadió el primero- ¡Esos en la vida han jugado como equipo!

¿En qué quedamos?, me preguntaba yo, ¿el Madrid es un equipo o no es un equipo?

¿Se puede ser equipo aún cuando no se juegue en equipo?

Un equipo de trabajo, como un equipo deportivo, es un grupo de personas reunidas con un propósito definido y reconocidas por la organización de la que forman parte. Es una realidad tan visible que puede quedar reflejada en una fotografía. Así se puede enseñar una foto que representa "el equipo del Madrid". A este conjunto de personas le llamamos habitualmente equipo. Seguramente llamará también un director "equipo" al conjunto de personas que reúne por primera vez para trabajar sobre un proyecto determinado. Pero esto no es totalmente preciso, es más, diría que es claramente erróneo. A esta inexactitud se refería el parroquiano cuando decía: "Esos en la vida han jugado como equipo". ***Equipo no es sólo una reunión de jugadores. Es más que ello. Equipo es un conjunto de personas que conforman un grupo plenamente integrado, personas que juegan en equipo, que realizan un trabajo interdependiente, que tienen amplias metas y que las logran alcanzar.***

A JUGAR EN EQUIPO SE LLEGA CON EL TIEMPO

A jugar en equipo se llega después de un proceso que aúna dos dimensiones fundamentales: integración del grupo y realización de la tarea. Cuando esto se ha obtenido, hablamos con propiedad de equipo de trabajo. Por lo tanto, el verdadero equipo no nace de un decreto, de una decisión voluntarista, ni tampoco es fruto de impaciencias. ***Es el resultado de un proceso que demanda tiempo. Horas, tal vez días, tal vez semanas. Proceso que será siempre laborioso.***

¿Cuál es el equipo de trabajo del que usted es miembro? Lo cierto que usted y las vendedoras conforman un equipo de trabajo que están dentro de un equipo de trabajo más amplio que es Vitnik. Si nos fijamos en la definición más arriba, esta nos indica que un equipo “es un grupo de personas reunidas con un propósito definido y reconocidas por la organización de la que forman parte que trabajan de manera interdependiente que tiene metas a alcanzar.”

El equipo de trabajo es tal en tanto y en cuanto existen dentro de la organización. Todas las partes de un mismo sistema que trabajan de manera interdependiente. En este caso, el equipo Vitnik está conformado por todos los integrantes del equipo. Todos y cada uno, en sus distintos roles y responsabilidades, distintas ubicaciones geográficas conforman el equipo VITNIK. Unos de las dificultades que enfrentan los miembros de equipos dentro de todas las organizaciones, es percibirse como partes, miembro de un sistema, que es la organización.





DE LA PLURALIDAD DE INDIVIDUOS AL EQUIPO DE TRABAJO

UNA VISIÓN GENERAL

El equipo nace “formalmente” como una pluralidad de individualidades, pero sólo son posibilidad de un proyecto colectivo, sólo esperanza de un trabajo en equipo. En este inicio sus integrantes son seres aislados e independientes, no existen todavía lazos de relación entre ellos. No existe un compromiso, no existe una responsabilidad compartida, no existe una cultura propia que brinde una personalidad e identidad común.

En este comienzo, las personas son individualidades cerradas frente al resto de los integrantes del grupo, hombres atrincherados dentro de sí mismos. Pero esta cerrazón no debe hacer pensar, de ninguna manera, que son hombres carentes de una historia de relación. Es precisamente su propia historia pasada de relación la que mantiene la desconfianza inicial. Se llega al nuevo grupo con hondos aprendizajes de comunicación y de vinculación con otros individuos y con otros grupos. Se llega con compromisos con otros entornos sociales que, conscientemente o no, se aportan a la nueva experiencia por nacer. Se llega con una pesada carga de experiencias, de frustraciones, de proyectos abortados, de agravios, de temores y también de éxitos obtenidos en la vida de relación con otros hombres y mujeres en el seno mismo de la empresa.

Por ello, en estos primeros momentos, los integrantes del grupo están cerrados a una comprensión amplia y profunda del nuevo proyecto. No sienten, no piensan, no actúan movidos por la tarea propuesta y por la influencia de ese entorno inmediato, sino más bien por las resonancias profundas de viejas relaciones y trabajos anteriores, que son evocados por este nuevo proyecto. Y también son movidos por las profundas relaciones que mantienen con su entorno social y con los otros grupos a los que pertenecen.

Como pluralidad de individualidades que son, deben dar un salto cualitativo para llegar a ser equipo. Salto cualitativo que les permitirá pasar de ser un conjunto de individualidades a ser un grupo humano que funcione como equipo, un sistema relacional donde el individuo reencuentra su posibilidad de desarrollo, de autoestima, de seguridad, su ámbito para un trabajo productivo.

Salto cualitativo que nunca es salto definitivo, ya que no se tiene nunca garantía de estabilidad definitiva como equipo. Se puede involucionar, retroceder, volverse nuevamente conjunto de individualidades en el que cada uno de sus miembros lucha por "su" proyecto personal y egoísta, abandonando así toda posibilidad de aprender a utilizar sus alas para volar en compañía.

Aquí es importante rescatar el rol de quienes lideran un equipo de trabajo: motivar a los miembros a asumir el compromiso y la responsabilidad. El lograr la integración y participación de todos los integrantes es tal vez uno de los mayores desafíos en la construcción del equipo. Como veremos a continuación la construcción del equipo transita por varias etapas, que no son definitivas.



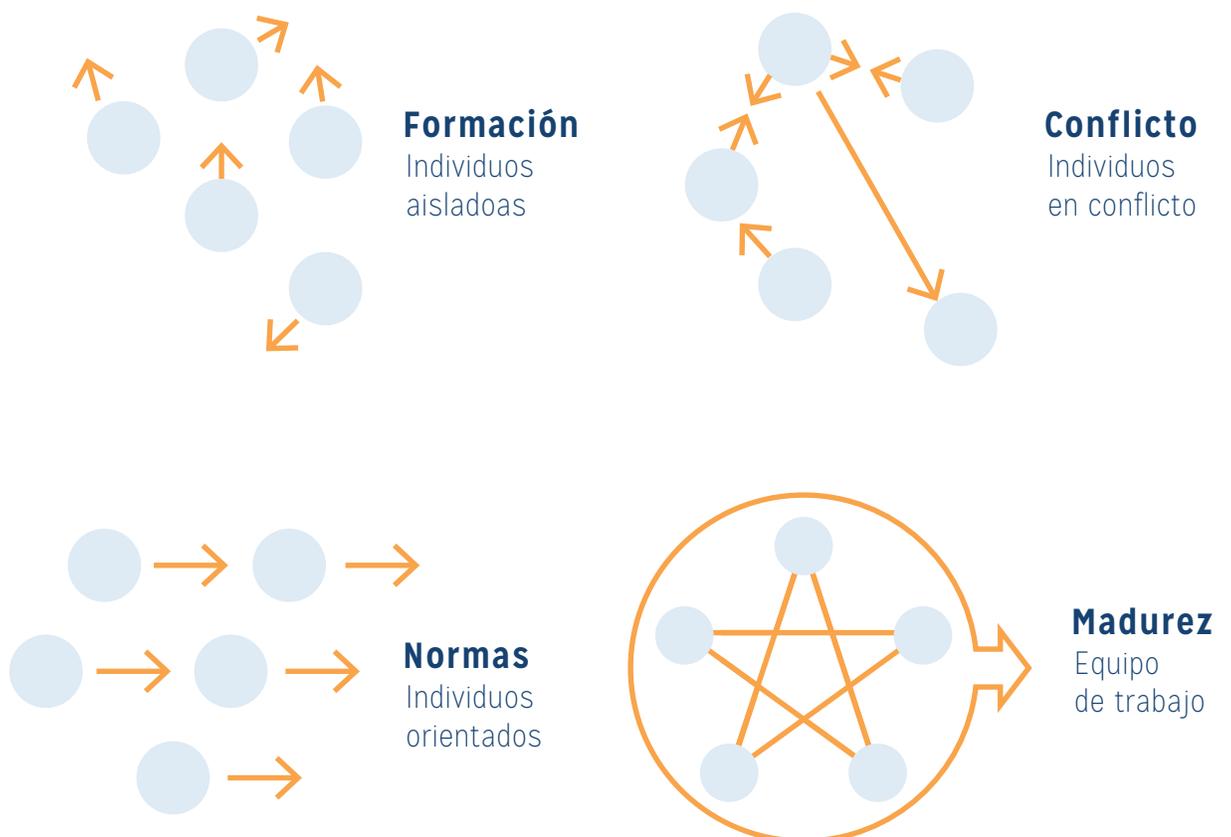
ETAPAS Y TAREAS EN LA VIDA DEL EQUIPO

Desde la primera reunión que convoca a un conjunto de personas para llevar adelante un proyecto determinado, hasta el momento que “surge esa nueva realidad que es el equipo”, transcurre un tiempo. En dicho tiempo podemos diferenciar etapas evolutivas que, si bien son siempre más claras en la teoría que en la práctica, nos pueden servir como útiles guías de comprensión y de actuación frente a ese grupo humano.

Estas etapas evolutivas son:

- Formación del grupo.
- Conflicto en el grupo.
- Normas en el grupo.
- Realización y madurez del equipo.

FIGURA 1. ETAPAS EN LA FORMACIÓN DEL EQUIPO



Cada una de estas etapas plantea al equipo en formación el reto de llevar a cabo determinadas tareas o trabajos, que deben ser realizados si desea progresar en su camino. Mientras estos retos no sean abordados y resueltos, el grupo no podrá continuar su marcha evolutiva.

Veamos paso a paso estas etapas y analicemos las tareas en que se debe trabajar.

I. LA ETAPA DE “FORMACIÓN DEL GRUPO”

En esta primera etapa evolutiva, etapa “de infancia”, el acento estará puesto en lo individual. Cada uno de los integrantes de este viaje que comienza, estará preocupado por descubrir cuál será su papel, cuál será su poder, cuál será el grado de aceptación con que contará dentro del grupo. Estará preocupado por conocer la naturaleza y los límites de la tarea, la medida en que el trabajo propuesto colmará sus propias metas. Sondeará el terreno de una manera cauta, ocultando sentimientos, evitando conflictos.

Al verse formando parte de un grupo se sentirá:

- Con una moderada ansiedad y una elevada expectativa.
- Con desconfianza por su relación con los demás.
- Con tensión por las dificultades que se puedan producir.

Se podrá observar que los integrantes del grupo:

- Buscarán mantener relaciones impersonales y distantes.
- Refunfuñarán sobre las condiciones del trabajo.
- Mantendrán mínima comunicación y “se enrollarán” sobre cuestiones irrelevantes.
- Intercambiarán información no sustancial.
- Buscarán compañeros temporales.
- Existirán relaciones basadas en la jerarquía y habrá formalidad en el trato.

La comprensión de la tarea y la aceptación del objetivo común serán escasas y vagas. Se fingirá un respaldo y una cohesión que se está lejos de sentir, pero se buscará mantener la apariencia de un grupo cohesivo. Como etapa de “infancia”, se mantendrá clara dependencia de las figuras de autoridad.



Primera tarea: la comprensión del proyecto

Los miembros del equipo necesitan altas dosis de información, de paciencia y de formación para la nueva tarea. El director del equipo juega aquí un rol esencial. Debe clarificar exquisitamente la finalidad del equipo, las reglas del juego, las metas del grupo, los roles que jugará cada individuo, las formas de interacción que él propone, el tiempo del que se dispone. Y esto lo hará una y otra vez de una manera directa.

Igualmente clarificará la dedicación de cada uno al proyecto, las formas de relación con el resto de la organización y con los departamentos o divisiones de origen. Para ello habrá preparado obsesivamente su mensaje, dando por descontado que suscitará muchas dudas, que aún cuando no sean expresadas, él deberá hacer surgir para responder a ellas.

El director o coordinador del equipo clarificará el proyecto con un fuerte estilo directivo. Estimulará la aparición de puntos de vista divergentes en la forma de considerar al mismo. Ello facilitará que el grupo evolucione, abandonando la primera etapa de dependencia.

Segunda tarea: la construcción del grupo

En esta primera fase, cada uno de los integrantes del grupo empieza a mirar a su alrededor y se formula mil preguntas. ¿Quién es éste? ¿Quién es el de más allá? ¿Será verdad lo que dicen de fulano? ¿Me podré fiar de mengano? ¿Me aceptará este grupo? ¿Podré decir lo que pienso y lo que siento? ¿Cómo podré obtener respuestas válidas?

Los integrantes del equipo descubrirán, poco a poco, que no encontrarán respuestas a sus preguntas mientras no abandonen la protección de la trinchera individual para pasar al campo descubierto y comprometido de las relaciones interpersonales. Las primeras aperturas a los otros se hacen desde las viejas máscaras, desde los viejos modos de conducta: bruscos y agresivos; tiernos y seductores; de abandono o huida. Y se persiste en estas conductas hasta que se descubre, si es que se descubre alguna vez, que la nueva situación requiere de un nuevo aprendizaje de relación y que para esa situación nueva se debe recrear una nueva comunicación interpersonal, más abierta, más sincera, menos defensiva. Es ésta una nueva manera de relacionarnos, una nueva manera de abordar el trabajo.

Sólo si actuamos así podremos ir construyendo entre todos la confianza que necesitamos para realizar el trabajo común.

El director del equipo facilitará unas relaciones interpersonales amplias y amistosas entre todos los miembros del grupo, generando para ello un clima cálido y no defensivo. Hará sentirse seguros a todos los participantes. Ello contribuirá decisivamente a la evolución del grupo.



2. LA ETAPA DEL “CONFLICTO”

La segunda etapa en la evolución del grupo es la adolescencia. La etapa de la confrontación. Los individuos que eran “cortesés” en la etapa anterior se sienten frustrados ante la falta de producción. Se indignan por las pérdidas de tiempo que acarrearán otros modos de pensar y por lo poco hábiles que se muestran los demás miembros del grupo. Entienden “que los otros” se enredan en discusiones sin fin, proponen puntos de vista inaceptables, defienden a ultranza sus posiciones, utilizan argumentos sin fundamento. Creen en definitiva que así se bloquea todo avance.

Al responsabilizar de todo ello a los otros integrantes del grupo, al responder emocionalmente a toda demanda, se inicia inadvertidamente la etapa de los conflictos.





Al verse formando parte de un grupo, cada individuo posiblemente se sentirá:

- Insatisfecho, dado que no se alcanzan aún los objetivos propuestos.
- Agresivo con las posturas de los demás.
- Enfrentado al director por no dirigir como él entiende que se debería dirigir.

Las conductas que más veremos en esta etapa y que la definen, son:

- Despreocupación por la tarea.
- Falta de asistencia y puntualidad.
- Desafíos a la estructura jerárquica y a la finalidad del grupo.
- Hostilidad.
- Situación defensiva, competencia y celos.
- Vínculos intensos, breves y frágiles.
- Tensiones y ansiedad.
- Incumplimiento de normas.

En el conjunto se produce:

- Alta intervención individual en la dinámica del grupo.
- Baja aceptación de valores comunes. Cada individuo defiende una posición distinta.

El grupo, en este momento, se encuentra en la encrucijada.

Un camino fácil lo lleva a involucionar y así, desmoralizado por la constante presencia de conflictos, prefiere retornar a la etapa segura de la infancia. Un segundo camino lo conduce a la ruptura, "sigamos mejor trabajando cada uno por nuestra cuenta, declaramos el fin de la utopía".

Los grupos suelen abordar estos caminos estériles inducidos, a veces, por su propio director. Y su declaración vehemente de "¡Ya está bien de tanta discusión... así no vamos a ninguna parte... desde ahora se hará lo que yo diga!", marca a menudo el comienzo de dicha involución o de dicha ruptura.

Pero un tercer camino es posible y éste es el único fructífero. Este camino se nos aparece arduo, pero es el único que conduce en dirección a la madurez. Para transitarlo:

El director debe gestionar el conflicto. Debe aceptarlo como parte del vivir y contenerlo en cauces prudentes. Ésta es la tarea fundamental que el grupo debe abordar aquí para evolucionar.



3. LA ETAPA DE “NORMAS”

El grupo se va consolidando, va resolviendo los conflictos. Ahora comienza a dirigir su atención productivamente hacia la tarea propuesta. Se pregunta cómo podrá alcanzar la finalidad que justifica su existencia. Busca racionalidad para definir esa finalidad y desarrolla para ello normas de funcionamiento. Pretende establecer un proceso de planificación. Clarifica objetivos, establece puntos de control, define actividades, estima los tiempos necesarios. Busca llegar a formas de consenso y trabaja para concretar determinadas líneas de actuación y procedimientos, como rutinas del grupo.

Hasta este momento toda esta tarea era labor de la dirección y hacia ella miraba el grupo buscando respuestas y normas, sin embargo ahora, la regla de juego cambia. Es el propio grupo el que va asumiendo la responsabilidad de dicha planificación, comienza a ejercer, como grupo, su propia dirección. En esta etapa emergen los líderes funcionales del equipo y se establece la cohesión grupal.





Al verse como grupo los integrantes se sienten:

- Satisfechos de su intervención.
- Con confianza en todos los compañeros.
- Respetuosos hacia otras posturas.

En el conjunto se produce:

- Baja intervención individual en la dinámica del grupo. Se comienza a hablar interpretando el sentir y el pensar de otros compañeros.
- Alta aceptación de valores comunes.

Se puede observar en los miembros del grupo:

- Comportamientos de orientación hacia la tarea.
- Realismo.
- Aumento general de la comunicación.
- Desarrollo de la autoestima.
- Aceptación de la distribución del poder.
- Aceptación de los roles asignados.
- Utilización de la jerga del grupo.
- Armonía de actitudes y comportamientos.

Cuando llega esta etapa se muestran conductas de disminución del conflicto y de la hostilidad.

El director del equipo potenciará los aportes individuales, identificará problemas, alentará el trabajo interdependiente en la realización de las tareas, irá cediendo su protagonismo en la dirección. Alentará la aparición de líderes funcionales. Permitirá otras planificaciones y otras normas de funcionamiento distintas a las que él hubiera impulsado.

La confianza en los otros, la superación de puntos de vista divergentes y la racionalidad en la elaboración de proyectos irá facilitando al grupo poder pasar a la etapa siguiente.

4. LA ETAPA DE REALIZACIÓN Y MADUREZ

La participación, la aceptación de la interdependencia como requisito para la realización de la tarea, los acuerdos trabajosamente logrados, van generando un compromiso del grupo con sus metas y entre sus integrantes. Compromiso y responsabilidad que, cada uno de los miembros y el equipo como totalidad, van desarrollando si son capaces de asumir el trabajo de esta etapa. Trabajo que se plantea y se consolida alrededor de interdependencia y visión compartida.

La finalidad del equipo, propuesta por la dirección, empieza a ser re-elaborada explícitamente por el grupo y, en la medida en que es re-elaborada, empieza a ser asumida, empieza a ser "nuestra propuesta". De un mandato "externo" pasa a ser un mandato "interno", de algo dicho "por otros", pasa a ser una formulación "de todos nosotros". De un enunciado racional, pasa a ser un enunciado con fuerte componente emocional. La finalidad compartida será la estrella guía del equipo y ésta les dotará de una visión común, de una razón para vivir como equipo y para luchar como equipo. Esta finalidad compartida clarifica alternativas, objetivos, roles, conflictos.

A medida que el grupo se consolida alrededor de su finalidad, que trabaja y resuelve problemas, que hace frente al reto de supervivencia frente al resto de la organización y que maneja e integra sus procesos internos, va generando un modo particular de hacer las cosas. Aparece una interdependencia, una cultura del grupo que le brinda su identidad propia.





Los integrantes, al verse como grupo, se sienten:

- Seguros, no se perciben amenazas en el trabajo en común.
- Satisfechos, el ambiente es agradable y gratificante.
- Competentes y responsables, cada uno descubre el valor de sus aportes.
- Comprometidos con la finalidad y la tarea común.

En el conjunto se produce:

- Alta intervención individual en la dinámica del grupo.
- Alta aceptación de valores comunes.
- Se puede observar en los integrantes del grupo:
- Alto nivel de trabajo en equipo.
- Alto nivel de creatividad.
- Clima sano, positivo y buenas dosis de humor.

Estamos ahora en el momento de plena sinergia. El equipo se siente capaz de abordar todos los retos, de lograr plena eficacia. Ya no se centra en resolver problemas personales e interpersonales, sino en la ejecución de la tarea. Y a partir de esta tarea el equipo genera creatividad, innovación, flexibilidad y renovación.

El director del equipo permite que el grupo asuma su auto-dirección. Él permanece como un recurso para el equipo, facilitando su aprendizaje y resolviendo posibles bloqueos. Pasa a desarrollar funciones de enlace con el entorno del equipo.

Cada vez que se incorpora un nuevo integrante, el grupo va a transitar las etapas que aquí hemos descrito. El primer momento es de conocimiento mutuo, de individualidades. Luego viene el conflicto, junto con la búsqueda de mantener la identidad propia. Después vendrá el reconocimiento y orientación hacia los mismos objetivos. Y, por último, se afianza la madurez del equipo.

Los equipos pueden tener retrocesos; una vez que se logra cierta dinámica y homeostasis, la llegada de un nuevo miembro introduce una modificación en el entramado de las relaciones. En este sentido es importante rescatar que los nuevos integrantes requieren por parte los antiguos miembros mucha generosidad en el sentido de ayudarlos en su integración, “haciéndole un lugar” en el equipo compartiendo las experiencias y conocimientos.

Esto facilita ampliamente el recorrido por las etapas, facilitando el crecimiento y la madurez de todos. Porque lo que un buen equipo de trabajo logra comprender es que “cuando gana uno ganamos todos”.

Lectura recomendada:

El ejecutivo al minuto. Formación de equipos de alto rendimiento, de Blanchard, Carew y Parisi, de la editorial Grijalbo (1992).





Veamos ahora una síntesis de lo expuesto hasta ahora.

ETAPAS

COMPORTAMIENTOS

1 Formación

Tenemos un conjunto de individuos que pretende comenzar a ejecutar una tarea. Se sienten desorientados. Buscan que la figura que representa a la autoridad les dé normas de funcionamiento y calme su ansiedad. La información sobre la tarea, la aceptación de puntos de vista divergentes y el desarrollo de la confianza, irá facilitando su evolución.

2 Conflicto

Frente a las demandas de la tarea surge una respuesta emocional. Aparece el conflicto. Gestionando adecuadamente ese conflicto, el grupo continúa su evolución.

3 Normas

Intercambio abierto de información relevante. El grupo necesita negociar y establecer normas de funcionamiento. Cuando esas normas se consolidan, el grupo continúa su evolución.

4 Madurez

Emerge el trabajo productivo. Se consigue la cohesión grupal y la satisfacción de sus integrantes. Existe un pleno desarrollo del equipo, que este asume su propia dirección para lograr la finalidad establecida.

Lograda esta finalidad, el equipo se deshace o se reorganiza para alcanzar nuevas metas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO MADUROS

Cuando los equipos alcanzan su madurez, muestran las siguientes características:

1. **Son coherentes.** Los valores de solidaridad, de responsabilidad y de tolerancia que se profesan sus miembros, son hebras con las cuales se tejen todas sus estrategias y se construyen todos sus actos.
2. **Son permanentemente conscientes de su finalidad como equipo.** Esto les orienta, les cohesiona y les da una razón para luchar.
3. **Son persistentes y obsesivos para alcanzar sus metas.** También son flexibles y creativos a la hora de buscar caminos para llegar a ellas.
4. **Asumen compromisos.** Tienen confianza en sus fuerzas y confían también en obtener colaboración de los demás.
5. **Son tenaces enfrentando obstáculos.** No se desaniman con facilidad.
6. **Reconocen las interdependencias existentes.** Actúan con la seguridad de que, tanto las metas personales como las metas del equipo, se alcanzan mejor colaborando con los otros que compitiendo contra ellos.
7. **Están orientados a la acción.** No esperan que las cosas ocurran y son ellos los que hacen que ocurran.
8. **Trabajan en un clima de confianza.** Se alienta la expresión abierta de opiniones, sentimientos y desacuerdos. Saben que el conflicto es un aspecto normal de las relaciones humanas y lo consideran como un reto para afianzar su cohesión.
9. **Se sienten positivamente integrados a su equipo.** Luchan por ella. Aceptan el desafío de influenciarla y ser influenciados por ésta.
10. **Frecuentemente se detienen a examinar cómo lo están haciendo.** Observan qué puede estar obstaculizando su marcha. Esta posibilidad se discute abiertamente. Pretenden que cada experiencia sea una oportunidad para el aprendizaje.



EQUIPO COMO MOLÉCULA SOCIAL

Cuando el equipo se ha consolidado e integrado se convierte en un sistema, en una totalidad, en una molécula social. Podemos recordar inmediatamente aquella afirmación de que el todo es mayor que la suma de sus partes y, basándonos en ella, podemos decir que:

- ***El equipo, como molécula social, no se puede comprender desde el análisis de los átomos que lo componen (en el caso del equipo, individuos), sino desde una visión más amplia, que comprende los movimientos y características de cada uno de esos átomos surgiendo de las fuerzas que la totalidad del sistema produce.***

Todo niño, como bien sabemos, puede ser un pequeño ángel. Pero juntos, varios de estos ángeles pueden constituir un infierno. Difícilmente el análisis de las características de cada niño puede revelar el potencial de desaguisados que son capaces de generar cuando están reunidos. Una reunión de niños es algo más que la suma de los niños. Del mismo modo un equipo es algo más que la suma de sus integrantes.

No podemos achacar a características puramente individuales toda la dinámica del equipo. No serán estas características las que lograrán, simplemente, por un acto de suma y resta, la eficacia o la ineficacia del grupo. Existe algo, más allá de la suma de las partes, que constituye la realidad del equipo.

Alguien decía “**No es difícil conseguir buenos jugadores. Lo difícil es que jueguen juntos.**”. Ese algo más, de lo que ya hablaremos, es lo que se requiere para que “jueguen juntos”.



Ahora bien, es cierto también que algunas características en la personalidad de sus miembros son favorables o desfavorables para la productividad y cohesión del equipo, sobre todo si están fuertemente arraigadas. Son claramente favorables la sociabilidad, la seguridad en sí mismo y la independencia. Por el contrario, el autoritarismo, el narcisismo, el ansia de dominio y buena parte de las patologías mentales parecen ir a contracorriente de dichos logros.

- ***Encontramos una clave para la comprensión del equipo en el conjunto de las relaciones que los individuos establecen entre sí.***

Las relaciones amplias y profundas entre todos los integrantes de un grupo humano van generando una poderosa red de interacciones. Interacciones de una persona con todas las demás. Interacciones que van generando procesos y estructuras en el grupo. Roles, normas, status, sistemas de influencia, etc.

Y serán estas estructuras, estos procesos grupales, las auténticas fuerzas que condicionan, orientan y dinamizan la conducta del grupo como totalidad y la conducta de cada uno de sus integrantes en particular.

Este entramado de relaciones configura la molécula social que es el equipo.

En cuanto que es un sistema, cada una de esas partes (individuos, estructuras, procesos) se relaciona con las otras de tal manera, que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el propio sistema como conjunto.

Así el equipo, como sistema de interacciones, adquiere la característica de ser una totalidad única y coherente. Un universo en que los individuos son planetas que giran llevados por fuerzas invisibles.

El juego del ajedrez permite una analogía para profundizar en esta idea:

El conjunto de piezas de ajedrez y las complejas interacciones que se dan entre ellas, igual que las relaciones que se generan entre los miembros de un equipo, permiten una riqueza y una complejidad de juego que sobrepasa con mucho a la suma de los juegos que cada pieza o que cada miembro del grupo, individualmente pudiera realizar.

La función de cada una de las piezas solo cobra sentido en relación a las otras piezas, al tablero y a las reglas del juego. De la misma forma, la función de cada integrante del equipo adquiere sentido solo en relación al aporte de los otros miembros, a la cultura desarrollada por el propio equipo y a los objetivos de la organización.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

En un momento dado, el movimiento, el comportamiento de un elemento cualquiera del tablero o del equipo, puede modificar el equilibrio del conjunto.

Ciertas piezas o ciertos puestos pueden ser considerados más importantes que otros, pero no olvidemos que muchas partidas se han perdido por un peón mal situado.

Es un rasgo esencial de los sistemas el hecho de que, no solamente el todo es mayor que la suma de sus partes, sino que las partes no serían tales si no fueran elementos de ese todo. Una neurona aislada, por ejemplo, pierde toda su especificidad debido a ese aislamiento, manteniendo solo algunas de sus características morfológicas o bio-

químicas. Las neuronas adquieren sus propiedades funcionales a través de las conexiones que las enlazan con otras neuronas y con el propio organismo como un todo.

ES UN RASGO ESENCIAL DE LOS SISTEMAS EL HECHO DE QUE, NO SOLAMENTE EL TODO ES MAYOR QUE LA SUMA DE SUS PARTES, SINO QUE LAS PARTES NO SERÍAN TALES SI NO FUERAN ELEMENTOS DE ESE TODO.

De igual manera afirmamos que, cuando un individuo está aislado de su equipo, pierde buena parte de la especificidad del comportamiento que mostraba como integrante del mismo. Es por ello

que el análisis de sus características en abstracto a poco conduce si está aislado del juego de interacciones que establece con los otros individuos. Sólo en la totalidad de ese mundo relacional podrán ser comprensibles las conductas.

El análisis de los roles que desempeñamos dentro del equipo será una clave para la comprensión de nuestras conductas y del comportamiento del grupo. El tema de los roles requerirá un capítulo específico.

- ***Ahora bien, si se produce el cambio de un integrante del equipo o se produce un cambio en las relaciones entre algunos de ellos: ¿el equipo como totalidad se modifica?***

Ante cualquier modificación seguramente se produce un cambio en la dinámica del grupo, pero dicho cambio no oculta la existencia profunda de una corriente de mantenimiento, de un cierto orden en el equipo. El equipo, como una célula viva, posee la cualidad fundamental de crear y mantener un orden complejo frente al cambio.



El entorno del equipo a veces se modifica, cambian sus objetivos, se integran nuevos individuos y otros desaparecen, pero el equipo permanece siendo el mismo. Es como una familia, que mantiene un modo de ser que la caracteriza, más allá de que algunos de sus hijos partan o que algún nuevo miembro se integre a ella. Sigue siendo la misma familia debido a una organización particular que le permite adaptarse, por un orden que mantiene a pesar del desorden y que le otorga sus señas de identidad. Dicho orden brinda identidad a través de los cambios.

El orden que se produce por la consolidación de todo el entramado de interacciones que se dan en el equipo, tiende a unificar comportamientos individuales, genera una unidad a través de la diversidad. Debido a ese orden, el equipo presenta un carácter auto-organizador. Al contrario de una máquina, que dejaría de funcionar si se le suplantara una pieza por otra distinta, el equipo, como un organismo vivo, mantiene su organización a pesar de cambios que pueda sufrir en su seno. De alguna forma, se repara y mantiene su equilibrio a través de procesos similares a la cicatrización y regeneración de los tejidos.



Es esta cualidad fundamental de todo sistema, ese orden homeostático, esa estabilidad y adaptabilidad, la que otorga al equipo de trabajo capacidad de autodirección. El equipo aprende y desarrolla un estilo particular para lograr sus metas. Pero esta cierta autonomía no significa aislamiento del sistema mayor, que es la organización, pues con él intercambia los elementos necesarios para su existencia.

Según hemos visto, comprender al equipo significa comprenderlo como un sistema, comprender el entramado de interacciones que se genera entre sus integrantes, comprender sus procesos y estructuras internas y también la influencia que esas estructuras y la cultura empresarial ejercen sobre él.

Comprender al equipo nos permite dar respuestas a preguntas que quedarían sin resolver sólo con una visión individualista de la organización tradicional:

- ¿Cómo entender que un comité compuesto por excelentes especialistas produzca resultados de mediocre calidad?
- ¿Cómo entender que un trabajador, como un jugador de fútbol, sea una brillante estrella en un equipo y uno del montón, en otro?
- ¿Cómo entender que al separar un líder reivindicativo de un grupo, permanezca igual de conflictivo el mal clima existente hacia la dirección?



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PALABRAS FINALES

Conseguir alcanzar la madurez del equipo es una tarea que requiere el compromiso de todos sus miembros. Ese compromiso debe concretarse en un conjunto de acciones, algunas de las cuales son:

- Realizar un esfuerzo para analizar y comprender las relaciones entre las personas y para comprender al propio equipo como un sistema complejo de relaciones.
- Profundizar más allá de esa simple visión del mundo que nos considera como islas en el mar, para vernos mejor como picos emergentes de toda una plataforma submarina común que nos sostiene. Dicha plataforma sería la comunidad humana a la que pertenecemos. Recuerdo aquí aquellas palabras de John Donne: "Cada hombre es un pedazo del continente, una parte de la tierra... La muerte de cualquier hombre me disminuye porque estoy ligado a la humanidad, por consiguiente nunca preguntes por quién doblan las campanas, porque ellas doblan por ti."
- Alcanzar una aguda conciencia de los momentos evolutivos por los que pasa el equipo en su constitución, para así aportar aquellos comportamientos que sean necesarios para su desarrollo y no aquellos que surgen de nuestra propia impulsividad.
- Dar ejemplo de atención callada, para estimular a que se formulen preguntas y lograr que todos los miembros del grupo contribuyan con su palabra a la tarea común y vayan asumiendo, en determinados momentos, cierto protagonismo.
- Otorgar un reconocimiento leal y sincero a todas aquellas contribuciones que realicen los integrantes que signifiquen un progreso para la marcha del grupo.
- Ayudar a pensar, más que brindar soluciones hechas.
- Proteger a los individuos contra los ataques personales.
- Reducir y reconciliar malentendidos y desacuerdos.
- Llevar a cabo una búsqueda persistente de sistemas para mantener al grupo centrado en la finalidad común.
- Lograr una comunicación abierta y honesta.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Surdo, E. (2009). Modificado 6 de julio de 2009. "La magia de trabajar en equipo". Módulo 2, lectura 2, curso Gerenciando mi equipo de trabajo. Número de identificación ID 646918, UES 21. Red Ilumno. Recuperado 09-06-13. En <https://libsso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3260438>

