

# El trabajo en equipo en las organizaciones

AUTOR: **Dr. Héctor N. Fainstein**

E-MAIL: [hfainstein@gmail.com](mailto:hfainstein@gmail.com)

## INTRODUCCION

Los autores más diversos, en las publicaciones especializadas, coinciden en que las modernas ciencias gerenciales se encuentran en un proceso de cambio vertiginoso.

Este proceso no solo se centra en las empresas sino en todo tipo de organización gubernamental o no gubernamental (sin fines de lucro).

Estos comentarios se exponen también en los medios masivos de comunicación, en cursos y conferencias en todo tipo de institución.

Asimismo se reconoce cada día más (y no solo en ámbitos especializados) el carácter turbulento de la sociedad global, el nivel complejo e interactivo de las organizaciones que la conforman.

Las configuraciones estructurales tradicionales no dan cuenta del vertiginoso proceso de cambio y plantean un desafío científico - tecnológico a empresarios, investigadores, consultores, etc., de las más diversas especialidades: este desafío se constituye hoy sin duda en un espacio "inter":

Interorganizacional, o sea, entre organizaciones públicas y/o privadas, con o sin fines de lucro, de formación y/o investigación, grandes y/o pequeñas, tendientes a diseñar estrategias adaptativas a las características dinámico - sociales del medio, o a diseñar e instrumentar nuevas formas organizativas y asociativas que las coloquen como pioneras o en el rubro de las organizaciones con iniciativa.

Inter disciplinario, que se constituye en otra dimensión de análisis de este fenómeno que se acelera en los finales de la década del 90. Se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión.-

Los avances logrados en áreas industriales (robótica, multiproducción diversificada y automatizada) con énfasis en sistemas de calidad, el desarrollo de normas cada vez mas sofisticadas en distintas disciplinas productivas o de servicios, la búsqueda permanente de mejorar los standards de calidad de vida; y el desarrollo de tecnología de procesamiento de datos y comunicaciones, para hacer más fácil y a la vez más completo el acceso y la utilización de herramientas computarizadas asociadas a telecomunicaciones, determinan una cada vez mayor relación hombre - máquina.

Esta situación, que es característica del desarrollo social de fines del siglo 20, provoca a la vez innumerables asimetrías sociales. Es causante de que

la relación hombre - hombre inaugure nuevas formas de vínculo, que en muchos ámbitos es percibida bajo la forma de un deterioro progresivo, convirtiéndose en un proceso de centrifugación personal, una cultura más light y un criterio eficientista de relación.

Esta situación ha sido advertida por numerosos especialistas e investigadores de las ciencias humanas desde las épocas de Elton Mayo y Kurt Lewin.

Las profundas mutaciones sociales de fines de la década del 80 que continúan hacia el fin de la década del 90 (procesos de democratización de América Latina y otras partes del mundo, caída del muro de Berlín, unificación de las dos Alemanias, cambios en la composición de los países del Este, las guerras del Golfo Pérsico, la globalización económica como una forma de creación de imperialismos, la acentuación del desempleo, la pobreza y asimetría entre ricos y pobres, esa nueva forma de pobreza que es la pobreza de conocimientos, los fundamentalismos, las luchas de las minorías étnicas, la crisis en los países del este asiático y su repercusión en el contexto global, el desarrollo de programas sociales masivos, el florecimiento de redes solidarias, proponen pensar nuevas forma de configuraciones estructurales en el plano mundial.

En el ámbito organizacional plantean una necesidad gerencial innovadora acorde a los tiempos en que estamos viviendo desarrollando nuevos modelos culturales, con anticipación, innovación y solidaridad (rol social de las empresas y las organizaciones en general).

El trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Tiene un sentido ambivalente. Así como es moda, es de difícil implementación. Trataré, en este texto, desarrollar algunas líneas de pensamiento acerca de esta supuesta dualidad.

En la experiencia de América Latina en las últimas décadas, tanta historia de autoritarismo en conjunto con el albor democrático y una visión actual excesivamente material en las organizaciones, deviene en un capitalismo salvaje que dificulta que el trabajo en equipo sea algo más que una moda.

Por eso, como moda puede ser efímera. No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo. El tránsito hacia un modo de trabajo en equipo no es fácil. No descarto la moda como estrategia de marketing, como instrumento para mantener encendida la llamita, pero estoy convencido de su insuficiencia absoluta. Sólo un fuerte esfuerzo puede revertir esta forma superficial de abordar el tema de los equipos.

El criterio eficientista sigue predominando en el horizonte de la Administración, y en el mapa de muchas organizaciones.

Los índices de desempleo, las organizaciones del "tercer sector", etc. dan cuenta acabada de las dificultades de sobrevivir (y además crecer y desarrollarse) en un mundo "salvajizado" económica y socialmente.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

Como veremos más adelante, es condición indispensable que se predique y se ponga en acto desde los escalones más altos de la pirámide organizacional, como un requisito inicial para hacer el tránsito de la moda al modo.

Este tránsito de la moda al modo se inscribe en el intento de articular las teorías que se predicán (moda) y las que se practican (modo), siguiendo los conceptos enunciados por Chris Argyris (Como vencer las barreras administrativas. Días de Santos, 1993).-

Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.-

Ahora bien ¿Cómo instalar una cultura de trabajo en equipo, en organizaciones entrenadas en modelos de autoridad sumamente piramidales, sin que sea una moda, sino un modo de gestión?

Este es el sentido de este capítulo. Intentar dar algunas respuestas a estos interrogantes y abrir nuevas preguntas en función de las experiencias y conocimientos del lector.

## **QUE ES UN EQUIPO**

En "La gestión de Equipos Eficaces", Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998 desarrollé un pormenorizado estudio sobre las distintas acepciones que los autores utilizan y aplican sobre dos conceptos:

- grupo
- equipo

Encontré en ellos muchas convergencias y muchas divergencias. El tema de los grupos en las organizaciones (siempre relacionado con el incremento de la productividad) viene desarrollándose técnica y teóricamente en Administración desde las épocas de Elton Mayo.

En otras disciplinas sociales surge con vigor también en las primeras décadas del siglo XX.

El concepto de equipo (team) tiene su origen en la versión deportiva del tema.

Sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo, donde distintos autores, en muchos casos sin percibir una diferencia sustantiva, empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en empresas, y particularmente en proyectos (teambuilding, teamwork, teamleadership, etc.)

En el libro citado, desarrollo una versión restringida del concepto de equipo, aclarando que es un tema relativamente nuevo, en estudio, que está en permanente investigación y cambio. Allí digo (pág. 64) que:

"Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados".

El punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articulada con conjunto.

En numerosas experiencias en que realizamos un brainstorming (torbellino de ideas) para definir el concepto de equipo, los alumnos, los asistentes encuentran un sinnúmero de palabras para acercarse al tema.

Una vez desarrolladas todas las palabras se establece un orden de prioridades para las primeras cinco.

En los últimos tiempos encontramos cada vez más en primer término la palabra objetivos, que se reitera recurrentemente en casi todas las personas y subgrupos. O sea que la versión teleológica está cada vez más arraigada y esto surge en todo tipo de organización, no sólo empresas.

Las personas, curiosamente (o no tanto), aparecen en otro "puesto", secundarizadas, incluídas dentro de los recursos como un recurso más, o no aparecen. Por eso hago énfasis en la inclusión de las personas en primer lugar.

No son una obviedad sino la esencia de la concepción del equipo. Sin personas no hay noción de equipo.

Estas personas no están desarticuladas. Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, etc.

Esta trama organizacional está hilvanada por la función y el rol de cada integrante, tema que desarrollaré posteriormente.

En el concepto de equipos se entrelaza la concepción de tarea (tomada desde la perspectiva que desarrolla E. Pichón Riviére).

Tarea que constituye al grupo, organiza su proceso, es una tarea explícita, la tarea que convoca, que integra, y a la vez, es una tarea implícita, de elaboración de aquellos obstáculos que impiden realizar la tarea explícita (si los hubiera).

Me refiero en esta apretada síntesis a aquellos aspectos fundamentalmente vinculares y de relación con la organización que traban la productividad del equipo y son necesarios destrabar para que el equipo produzca mejor.

La tarea no es un hecho aislado en tiempo y espacio. Contextuada en ambos límites, está íntimamente ligada con la noción de resultados. En el equipo está fuertemente enraizada la noción de resultados.

El resultado es una función de los objetivos determinados previamente. Es el propósito realizado. En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten, etc. para obtener resultados. Y estos deben ser mensurables.

### **VARIABLES A CONSIDERAR PARA DEFINIR OBJETIVOS EN TERMINOS DE RESULTADOS MENSURABLES:**

Esta medición (en el momento de planeamiento) tiene que tener en cuenta cuatro variables:

Lo que se aspira a lograr (por ejemplo: vender, afiliar, cobrar, etc.) expresado en forma verbal en infinitivo.

La unidad de medida: producto, servicio, clientes, pesos

La cantidad. Responde a la pregunta ¿cuánto? Medido numéricamente o en porcentajes.

El horizonte de tiempo. Responde a la pregunta ¿cuándo?. Medido en fechas concretas, o días, semanas, meses, etc.

En este sentido el modelo deportivo del equipo es determinante. Si bien en las organizaciones los grupos que se forman son continentes y contenedores de la angustia individual, los equipos incorporan la necesidad de producir y de llegar a resultados.

El equipo es, desde esta perspectiva, una instancia diferente del grupo.

En "La gestión..." desarrollé el siguiente concepto:

"Pareciera que en la actualidad el término "grupo" no da cuenta... de ciertos aspectos complejos y especializados... y que la noción de equipo puede tener en términos de significados, mejores posibilidades de abarcarlos... Trabajar en equipo implicaría desde esta óptica, una variación cualitativa (y tal vez cuantitativa) en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales del equipo".

## **DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO**

Trataré de desarrollar algunas de las diferencias entre los conceptos de equipo y grupo, teniendo presente que hay muchas variaciones según el autor y la línea teórica o técnica que sigue y que además se excluyen aquellos puntos en que ambos conceptos convergen.

Algunos de los temas se desarrollarán con detenimiento más adelante.

### **GRUPO EQUIPO**

La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad. La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.

La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso. Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.

Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables. Se constituye para el logro de resultados mensurables.

La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta. Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.

La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no. La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.

La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula. La especialización individual y la co - especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.

En algunos casos tienen un coordinador. Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.

Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas. Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.

Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.

Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estimulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.

El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles". - (E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.) El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.

La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo. La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.

Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo. En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

Si bien esta es una perspectiva simplificada, me interesa aclarar algunos conceptos que se vinculan con el trabajo en equipo.

Para Eduardo Surdo (La magia de trabajar en equipo, S & A, Madrid, 1997, pag 28) las unidades tradicionales en la organización "...la tarea está desmenuzada y las personas sólo se responsabilizan de la parte que les atañe. Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos", en tanto que en los equipos "...Las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran..."

Dice que en las unidades tradicionales "... la comunicación es pobre, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y desacuerdos. En los equipos "es abierta comprometida y honesta... Se discute y se negocia.

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal. A la vez, influyen en la comunicación intra - equipo (entre los integrantes del equipo), las modalidades instituidas en la organización y los mensajes que se transmiten hacia y desde el equipo (u organización) al y del exterior de la misma.

En la comunicación entre equipos (inter - equipos) muchas veces no se advierte que hay que "negociar" formas de comunicación que son diferentes que las que el equipo tiene instituidas. Este ruido, conflicto, fomenta la competencia perniciosa entre equipos.

La búsqueda de consenso, desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del sostén del trabajo en equipo, y a la vez uno de los valores más difíciles de lograr y mantener.

Entiendo como consenso aquel aspecto del desarrollo de los equipos vinculado a cierto método, cierto proceso de toma de decisiones.

En sociedades signadas por una cultura autoritaria y atravesadas por el capitalismo salvaje, a los integrantes de los equipos no resulta fácil incorporar métodos más democráticos de gestión como el consenso.

El método del consenso es obviamente diferente de otros tipos de métodos de toma de decisiones.

Otro tipo de decisiones serían:

- las decisiones individuales o
- las decisiones en que se vota, se deciden por mayoría.

Si bien en el trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, así también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones en determinados individuos, la mejor forma de tomar decisiones (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Que son protagonistas de su propia tarea.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad. Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros. Aprender a defender las opiniones propias, etc.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Fortalecida la sensación de pertenencia.

Entre las limitaciones a la utilización del consenso como método de toma de decisiones en la gestión de equipos, se encuentran:

- En el ámbito organizacional, diferencias culturales en cuanto a métodos de toma de decisiones. Es frecuente advertir conflictos por diferentes estilos de gestión en los equipos.
- Requiere un esfuerzo del conductor y de los integrantes por lograr la participación de los silenciosos, que suelen ser en muchas oportunidades, portadores de ideas que rompen el statu quo del equipo.

Uno de los riesgos de este tipo de toma de decisiones es lo que se denomina tensión de uniformidad. Algunos integrantes del equipo "presuponen" o prejuzgan que la opinión de otros es más reconocida por

los otros integrantes por lo que adhieren a la opinión de estos o repiten, en sus propias palabras, estas opiniones.

El temor a la exclusión o a expresar las diferencias motoriza aspectos individuales en estas circunstancias, que en el entusiasmo por haber logrado el consenso, envuelven en oportunidades al equipo en decisiones que los integrantes no hubieran tomado individualmente, es más, la rechazaban o no la preferían.

En Abilene Paradox (citada en Formación de Equipos, Dyer W. Ediciones Addison Wesley), la paradoja de Abilene, relata el caso de una familia que se reúne un fin de semana, y a partir de una ilusión de uniformidad en las opiniones (pre - juicio), todos silencian sus verdaderas motivaciones y terminan realizando un sufrido viaje que ninguno, individualmente, hubiera elegido.

La sensación de pertenencia es, como ya cité en obras anteriores, una ilusión, pero favorece netamente la productividad del equipo. En el fomento de la sensación de pertenencia debe tenerse en cuenta el delgado límite que separa la operatoria de la manipulación.

La pertenencia, que difiere según el momento de desarrollo del equipo, es variable en cada uno de los integrantes, en función de múltiples y complejos elementos que se articulan.

La pertenencia, si bien es un vector de evaluación de los equipos de trabajo, es estrictamente individual. No hay parámetros de medida posibles, no hay posibilidad de definir un valor del equipo en cuanto a pertinencia.

En la pertinencia de los integrantes del equipo, ligada a la realización de la tarea que los convoca, se integra una de las funciones de los integrantes del equipo, que es la profesionalización. Esta debe ser comprendida, fundamentalmente, como una forma de especialización en la función y a la vez la co - especialización en trabajar en equipo.

Los procesos de mejora continua, en cuanto mecanismo participativo; la innovación tecnológica como forma de revisión permanente de la productividad; las nuevas concepciones de abordar en forma más práctica y efectiva el trabajo, son variables incidentes en la pertinencia del equipo.

## **FUNCION Y ROL**

En todo equipo, aún en los multi - funcionales, la especialización individual liga a los individuos a una función principal. La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella.

Se busca la concordancia entre persona - función - tarea - resultados.

En el desarrollo de la función priman (desde la perspectiva del que ocupa la función):



Los conocimientos de la persona.

La experiencia

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada. El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia persona, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes.

Según Enrique Pichón Riviere (El proceso grupal, op. cit) el rol es el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles.

Los roles pueden clasificarse en:

A- Relación con la tarea

B- Relación con la dinámica del grupo

Algunos de los roles observados son:

- Líder.
- Chivo emisario
- Iniciador
- Conciliador
- Obstructor
- Sintetizador
- Buscador de Opiniones
- Afectivo

### **Función y rol: el liderazgo**

Alrededor de la definición y concepto de liderazgo se desarrollan numerosas teorías e investigaciones asociadas.

Como yo lo percibo, siguiendo la línea de pensamiento de E. Pichón Riviere, el liderazgo en los equipos de trabajo, es un rol, y por lo tanto es situacional y contingente.

Puede estereotiparse, quedar fijado en una persona, pero para la operatividad, la productividad del equipo, es preferible que sea rotativo y se estimule en el equipo el desarrollo de distintos liderazgos (empowerment). Considero que la denominación "Líder de proyecto", por ejemplo, en un rectángulo del organigrama, es engañosa, ya que alude a una función y no a un rol.

La conducción y el liderazgo pueden ser convergentes o no. Entiéndase que cuando digo conducción hablo de una función (gerente, jefe, etc.); y cuando hablo de liderazgo hablo de desempeño de un rol.

Muchos autores sugieren las bondades de esta convergencia, aunque simultáneamente propongan el desarrollo de nuevos líderes como estrategia para el desarrollo organizacional.

Una de las preguntas más habituales en conferencias y talleres de capacitación de dirigentes, es cómo lograr la participación de los integrantes del equipo.

En otros términos. Esta pregunta revela, entre otras posibles alternativas:

Una debilidad individual para el ejercicio de funciones organizacionales. Un problema de conducción para lograr que los integrantes del equipo desempeñen satisfactoria y productivamente sus funciones y roles, potenciando sinérgicamente los resultados que obtendrían individualmente.

Necesidad de capacitación para la incorporación de conocimientos y técnicas para ser integrante de equipos, liderarlos y/o conducirlos.

Esta necesidad es percibida como "deme una receta" que yo la aplico, sin advertir que la forma de desarrollarse en esta co - especialización en equipos es mediante un proceso de capacitación - involucramiento personal, desde la experiencia, desde la vivencia, que es permanente y continuo.

## **Resultados y Competencia**

Si la búsqueda de resultados es un factor significativo en los equipos, éste se asienta, entre otros, en la competencia. Como dije, la competencia se asienta sobre dos ejes: la competencia como ser competente y competencia como factor de estímulo para mejorar la performance (el desempeño). Estoy excluyendo, a sabiendas, la connotación negativa de la palabra competencia en cuanto se la vincula con capitalismo salvaje, deshumanización, etc.

Esta exclusión es al sólo efecto de intentar asignarle a la palabra una connotación motivacional. Es así como la competencia "juega en dos frentes": un frente individual en cuanto al perfeccionamiento permanente y un frente del equipo, en cuanto a la mejora en sus métodos y en la motivación de los asistentes. Para la competencia, se estimula la cooperación y el protagonismo, individual y del equipo. La cooperación es vista en cuanto a la potenciación de las individualidades y en cuanto al desafío para superar los rendimientos anteriores. Se trata de un aspecto vincular, pero a la vez profesional y de desafío para los integrantes.

La creatividad y el método son factores indisolubles en la competencia de los equipos.

### **Aprendizaje en equipo. Aprendizaje del equipo.**

Algunas corrientes modernas en Administración enuncian y postulan el aprendizaje del equipo. El equipo en sí mismo no aprende. Los que aprenden son los integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades. Cada integrante aprende de los otros integrantes en forma individual y de la operatoria del conjunto. Este aprendizaje es "en equipo" y no del equipo.

Así como no es la organización que aprende sino sus integrantes, los equipos no aprenden sino sus integrantes. Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes el equipo indagan acerca de cómo aprenden. Resulta ser de circuito doble: está orientado a reflexionar sobre qué se aprende y también sobre cómo se aprende (el método que cada uno tiene para aprender). -

### **MOMENTOS O ETAPAS DEL PROCESO DE LOS EQUIPOS.**

Los avances y retrocesos en el devenir de los equipos están determinados por la singularidad de cada equipo, pero aún siendo así, es factible determinar algunas etapas de su proceso, sin que necesariamente se cumplan todas, o que se cumplan en forma secuencial o simultánea.

#### **1-ETAPA DE CREACION O DE FORMACION y ETAPA DE TORMENTA, o CONFLICTO**

En la etapa de formación del equipo se produce, en el ámbito individual, una suerte de desorientación que se podría sintetizar en las preguntas:

¿Por qué estoy aquí?

¿Quiénes son los otros? ¿Quién sos vos?

Y a la vez:

¿Cuáles son los objetivos?

¿Cuáles son los métodos?

¿Cuáles son los procedimientos?

En la etapa de formación se intenta fundamentalmente el desarrollo de la confianza, en tanto confianza hacia cada otro, como también autoconfianza. Aquí juegan las dos fases que enuncia Pichón Riviere como afiliación y posteriormente pertenencia. El integrante del equipo ya está afiliado. ¿Cómo lograr la pertenencia? ¿Cómo transitar del yo al nosotros? Mediante con el momento de "tormenta" los integrantes comienzan a expresar sus afectos aunque todavía no se perciben como parte del equipo.

La pertenencia se produce con el conocimiento de cada otro, de sí y de sus afectos (mutua representación interna) y se produce, evolutivamente,

lo que Sartre (él desarrolla el tema de grupos, no de equipos) denomina el juramento del equipo, que puede ser explícito o implícito.

Mediante el juramento el equipo se diferencia de los otros equipos y se reconoce como tal, la mutua representación interna se ve fortalecida y el conocimiento del otro permite predecir conductas y situaciones.-

Para el establecimiento de la confianza el equipo trabaja (trabajándose), se prepara, y en este interjuego, cada integrante conoce y pone a prueba al otro, en la construcción de éste vínculo, detecta sus fortalezas y debilidades, compara, fija prioridades y ligazones, desarrolla la comunicación, la cooperación y expresa los afectos.

En esta etapa el nivel de comunicación que prima es el de las relaciones interpersonales. Se trata de la construcción de múltiples vínculos y del comienzo de una tarea.

Puede haber fuertes montos de desconfianza. La tarea de constitución del equipo es la de facilitar las relaciones interpersonales y la elaboración de los conflictos (que siempre derivarán, en el devenir del equipo en nuevas modalidades de conflicto).

En esta fase más que el desarrollo de la tarea explícita está presente la búsqueda, el conocimiento, la confianza en el otro, en los otros, en construir el tránsito del yo al nosotros.

En la formación los individuos están más aislados, en la tormenta (conflicto) emergen aspectos emocionales respecto a la forma de vincularse, de abordar la tarea.

## **2- ETAPA DE NORMALIZACION**

En esta etapa se definen o redefinen la visión del equipo, su misión (en el ámbito de planeamiento estratégico), los objetivos, las funciones de cada integrante. Asimismo se definen los métodos principales, los de alternativa, se va construyendo un estilo a partir de las normas, de los procedimientos. La información comienza a fluir más libremente, más orientada a tomar decisiones sobre las normas.

La interacción de los integrantes del equipo, todavía desorganizada en la primer fase (según Sartre serializada), se organiza, se definen con más precisión los objetivos, se asignan las funciones, se elabora una estrategia, táctica y técnica, los métodos de trabajo y se aborda la co - especialización en equipos.

En la etapa de normalización (en tanto establecimiento de normas) se fortalece la valoración de los otros.

Las personas, los integrantes, los "miembros" (cada uno con su modalidad) se sienten parte del equipo y pueden advertir que con la normalización el equipo puede ganar productividad y lograr mejores resultados.

En esta etapa el equipo define su modalidad de gestión (conductor jerárquico o equipo autodirigido, autogestionado). Se formaliza la tarea.

Suelo recomendar, profesionalmente, escribir, sistematizando todo lo formalizado y además la historia individual y colectiva del proceso de formalización.

La norma, determina un tránsito posible de la individualidad al aporte de las personas para el crecimiento del equipo organizado. La organización da mayor cohesión. Crece la participación, el protagonismo, la cooperación, la competencia. En el momento de la normalización, la pregunta pasa de ser ¿quién eres tú? a ser ¿Qué estamos haciendo? y también ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo lo haremos?

Para el momento de la implementación de lo desarrollado en el momento de la normalización, ¿quién hace qué?, ¿cuándo? ¿dónde? son las preguntas complementarias.

### **3- ETAPA DE FIJACION DEL DESEMPEÑO. MADUREZ DEL EQUIPO. ETAPA DE MANTENIMIENTO, ETAPA DE ALTO DESEMPEÑO**

La organización fija límites y a la vez es instancia de lucha contra el caos (entropía).

La forma de trabajo del equipo es flexible dentro de las normas. La confianza en el otro se fortalece y se advierte la diferencia entre la producción individual y la del equipo. Es función de esta etapa analizar los problemas de la gestión e instalar mecanismos de ajuste de la planificación y de las funciones.

En la gestión del equipo se mantiene, en forma visible y a la vez, diluida, la jerarquía (no estoy tomando los equipos autodirigidos, tema de otra elaboración conceptual). Los equipos maduros (en cuanto madurez en la interacción de los integrantes) mantienen relativamente estables ciertos criterios de coherencia sobre los valores que han establecido; la pertinencia está cargada de compromiso individual compartido; mantienen una actitud positiva para afrontar los obstáculos que son siempre distintos y desafiantes.

Funciones y roles se comienzan a articular en la práctica concreta del equipo, orientados a lograr y mejorar los resultados. Hay equipo en el momento en que todos realizan la gestión.

En la tarea, el equipo se centra en la producción y la resolución de problemas, para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados. Se establecen fuertes lazos de interdependencia cooperativa.

Durante esta fase los equipos pueden vivir situaciones "tormentosas" o de cuestionamiento de la "normalización".

Buena parte de las chances de supervivencia y crecimiento tiene que ver con la forma que resuelven estos problemas sin disolverse, sin disgregarse, aprovechándolo como una nueva oportunidad para mejorar el desempeño. Otro riesgo de esta fase es el denominado "dormirse en los laureles".

Cuando los equipos alcanzan satisfactoriamente los objetivos previstos puede suceder un adormecimiento, una suerte de conformismo que, si se mantiene en el tiempo afectará el rendimiento y los vínculos interequipo.

El logro de los desafíos que el equipo se planteó promueve una nueva situación de crisis en el proceso.

Esta crisis, en tanto oportunidad de aprendizaje, puede devenir en la disolución del equipo (porque ya logró el objetivo previsto y no existen nuevos objetivos para sí, como por ejemplo cierto tipo de equipos de cirugía) o en una instancia para revisar sus métodos, y siguiendo el proceso de mejora continua, elabore nuevas estrategias, métodos, etc. para logra un alto rendimiento.

## **RECETAS O..**

Los libros dan cuenta de ciertas teorías o técnicas en el campo de los equipos. Ciertamente son orientadoras y revelan formas de pensamiento homogéneas o heterogéneas.

Para aquellas personas que forman parte de equipos o dirigen equipos, en cualquiera de sus variantes conceptuales, debo decir que no existen recetas, a sabiendas de qué significa esto, en un mundo cada vez más ávido de la opinión de los gurús, de la palabra revelada, del "decime que tengo que hacer y listo".

La experiencia que estamos desarrollando con mis equipos de trabajo nos hace pensar en la singularidad de la experiencia de cada equipo

Es por ello que no creemos en las recetas, sino en el estudio y en la vivencia, complementado con un proceso de reflexión acerca del estudio y de la vivencia y del cómo estudiamos y como vivenciamos.

Ya hace años, entre otras, las Escuelas de Psicología Social, han desarrollado un dispositivo de enseñanza - aprendizaje de la función y el rol de coordinador y de integrante de un grupo basado en el modelo que he descripto.

El tránsito hacia una modalidad de trabajo en equipo es una cuestión de profundización y de adecuación, orientada a la competitividad de la gestión, en la cual cada uno tiene que hacer el tránsito de aprender de su propia experiencia, sabiendo que ni siquiera ella se repite dos veces.

## **APORTES DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA UNA CULTURA DE LA CALIDAD**

**Preparado para una conferencia en el Congreso Argentino para la Calidad 98**

### **7 IDEAS FUERZA PARA PENSAR**

Este trabajo tiene como propósito efectuar una síntesis de la exposición a realizar en el Congreso Argentino de la Calidad 98.

Se me ocurrió, dado la extensión del tiempo y del espacio estimados, proponer algunas ideas fuerza que orienten al lector (o escucha), con la esperanza puesta en que a partir de estos puntos se sientan estimulados a continuar desarrollando este tema.

## **INTRODUCCION**

La década del 90 finaliza con profundos cambios sociales. La tecnología está produciendo una nueva y más compleja brecha en el nivel del conocimiento. Ello genera una forma distinta y difícil de pobreza, que es la pobreza de saber. Esta pobreza está directamente relacionada con el tema de la Calidad.

En términos de brecha de Calidad, no observo acciones a nivel macro que tiendan a romper esta asimetría, sino a estimularla.

En el ámbito organizacional se expande cada vez más en el nivel de la propuesta estratégica, la noción de Calidad, entendida como Calidad de producto, Calidad de servicio, Calidad de vida laboral, etc.

Creo que existe una cierta ambigüedad en estos conceptos. Por una parte se tornan en enunciados visibles (se muestran al exterior y al interior de la organización) a través de la Visión, Misión, etc. .

Por otra parte, no siempre es observable una cierta correspondencia entre los enunciados y la realidad. En algunas circunstancias hasta podría afirmar que parecen ser curvas que cada vez se alejan más entre sí.

El concepto de Calidad, desde mi lugar de observador, se puede percibir como un tema directamente ligado con las personas. Organización, personas, calidad.

Es así como uno se acerca al concepto de los aportes posibles del trabajo en equipo al desarrollo de una cultura de la calidad, que es el tema de esta exposición. En la relación Organización - personas - calidad, a menudo lo que falla es la consideración de las personas.

En este sentido desarrollaré algunas ideas para reflexionar con ustedes acerca de este fenómeno curioso que es la calidad, y que nos atraviesa desde hace unos cuantos años, en especial desde el desarrollo de los denominados círculos de calidad, concebidos en muchos textos como "trabajo en equipo".

### **IDEA 1: EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIEN.**

Nos movemos en ámbitos de Administración de Empresas que no se sustraen a algunas de las características del posmodernismo. La velocidad, la superficialidad, son algunas de las variables incidentes.

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros

términos, una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

## **IDEA 2. LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACION (...y algunas cosas más).**

Según el enfoque que G. Morgan da a los distintos modelos organizacionales, basándose en metáforas, uno de sus planteos es el de la metáfora de la máquina, donde se supone que toda la organización debe funcionar "aceitadamente" como una máquina.

En el enfoque de equipos de trabajo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito", o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó "la máquina".

Más allá de la connotación popular que el término tiene mi planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto ordenar, dar el orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es más una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan "otra más, y van...", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de Calidad, con mayúscula.

## **IDEA 3. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE**

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el



equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros. A la vez, se integra a un modelo organizacional con una cultura determinada, valores y normas que rigen las relaciones y que en muchas oportunidades se contraponen con las individuales. Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

#### **IDEA 4. LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O COMO HACER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA CALIDAD.**

Como ya dije, cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad.

Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende (en realidad debo decir que los integrantes aprenden) cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una performance de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

Revisar los propios procesos de aprendizaje con una mirada crítica aporta nuevos conocimientos pero requiere el esfuerzo de admitir que no hay "una verdad única". A la vez, es uno de los pocos instrumentos disponibles para intentar modificar las conductas.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

## **IDEA 5. TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION.**

En algunas oportunidades pienso que esta idea es una obviedad. Sin embargo, he observado (y observo) en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad.

Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial (empresas e instituciones) o directiva (para el caso de entidades asociativas, etc.).

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

Piense el lector cuantas horas le está dedicando a su trabajo en términos de porcentaje sobre el total de horas que está despierto y se dará cuenta de cuanto tiempo puede vivir en situaciones displacenteras. Pero este no es el punto final, el punto de llegada de esta línea de pensamiento. Precisamente es un punto de partida, es el punto a partir del cual cada uno debe pensar que es lo que puede hacer para producir un cambio de... calidad.

## **IDEA 6. EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.**

Otro punto que parece redundante.

Entonces cuento una anécdota. Un gerente me convoca y me dice, más o menos: Quiero que mi gente trabaje en equipo. Acá hay muchas broncas y envidias y no se resuelven. Afectan la calidad del trabajo y la rentabilidad. Reúnase con ellos y prepáreme un proyecto para trabajar en equipo.

Cuando le pregunté si él asistiría a la reunión (ya que era indispensable su presencia para efectuar un diagnóstico y un proyecto) me contestó: - Para qué?, si yo no tengo el problema, lo tienen ellos.

Otra anécdota: En un seminario de formación de equipos se plantea una fuerte situación de confrontación entre dos de los integrantes. Inmediatamente se alinean en dos bandos. Uno de los integrantes dice:

- Él tiene que cambiar. Si él no cambia, nada va a cambiar.

Y no son sólo anécdotas, sucede muchas mas veces de las que uno puede imaginar.

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

Esta es una de las Ideas Fuerza más difícil de implementar.

El Capital Intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión.

No parece ser casualidad que su enunciación como tal (medición del Capital Intelectual) corresponda sólo a los últimos años.

Cuando abordo el terreno de las anécdotas habitualmente me preguntan qué hice yo si participé en algunas de esas situaciones descriptas.

Esta es una pregunta verdaderamente interesante y compleja. Para quién la formula muchas veces hay una hipótesis implícita: Si lo llamaron es que no pudieron resolver el problema solos. Algunos, avanzaron aún más y la segunda hipótesis implícita es: Yo no lo necesito, no es mi caso, yo me arreglo sólo con mi gente, no necesito ayuda.

Estas ideas - fuerza son escritas, como ya dije, con el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la Calidad.

La Calidad es para uno... y entonces para los otros.

## **7. CONCÉNTRERE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.**

Este punto podría enunciarse también: Más allá de las normas ISO. Las distintas normas que se pueden obtener tendientes a standardizar normas de Calidad son la faz visible del Iceberg de la Calidad.

Por debajo de cada uno de ellas subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra, tendiente a mejorar los resultados y la performance en la acción cotidiana.

Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los proceso de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrere en la gente y se concentrará en la Calidad.

El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (como todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente. Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también

cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.

Si uno se concentra en la gente (aún pidiendo ayuda a otros. No es grave) los resultados vienen solos.

### **Redes de Calidad**

El interjuego entre la Calidad concebida individualmente y la que desciende por la cascada organizacional va construyendo una Red de Calidad que puede ser percibida como débil si es un como si, pero si es un compromiso, una responsabilidad compartida, que en cada acto adquiere cierta estabilidad, como tal, puede ser considerada una cultura de la Calidad, o aún más, una cultura en la calidad.

### **Bibliografía:**

**Fainstein, Héctor N.** La gestión de Equipos Eficaces. Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997.

**Fainstein, Héctor N.** El modo o la moda de trabajar en equipo. Revista Alta Gerencia. Buenos Aires, 1994

**Surdo Eduardo.** La magia de los equipos. S & A. Madrid. 1997

**Katzenbach y Smith.** La sabiduría de los equipos. Cecsa, 1995