

La moda de trabajar en equipo o el modo de trabajar en equipo

AUTOR: Dr. Héctor Fainstein

Trabajar en equipo está de moda. En todos los ámbitos: políticos, económicos, deportivos, artísticos, pedagógicos, etc, se encuentran expresiones orales o escritas que indican trabajar en equipo, en frases como: "...en mi empresa trabajamos en equipo..", o "los logros alcanzados los hemos realizado gracias al trabajo en equipo...", o "formamos un equipo de trabajo y por eso hemos sorteado las dificultades...".-

Pero, trabajar en equipo ¿es sólo una moda? ¿Hasta que punto se trata de una moda y hasta que punto se trata de una necesidad, o hasta una exigencia de los tiempos en que vivimos? ¿Se trata de una moda (en el sentido discursivo de la palabra) o de una acción (en el sentido práctico del término). ¿Hasta que punto queda solamente como enunciado, sin aplicación en los hechos cotidianos?

No es claro el significado de este "trabajar en equipo". Cuando consultamos en forma de muestreo a través de encuestas que realizan los alumnos del curso de Conducción de Equipos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires a personas de distintos ámbitos, las respuestas son diversas:

En el ámbito de los docentes de la Facultad, los profesores manifiestan mayoritariamente trabajar en equipo, aunque puestos en la situación de explicar características y modalidades de este trabajo, las respuestas suelen ser parciales y se refieren a la división funcional en el ámbito académico o en el laboral o en algunos casos al logro de objetivos concretos.-

En el ámbito empresario, existe un lenguaje vinculado directamente a la eficacia y los resultados de aplicación de tecnología administrativa moderna que relaciona y a veces condiciona su aplicación con la existencia de equipos de trabajo.

En general las respuestas obtenidas en las encuestas relacionan la noción de equipo de trabajo con la de grupos de calidad total, o de reingeniería o de reconversión de empresas. La mayor cantidad de respuestas obtenidas vinculan el trabajo en equipo con eficacia para alcanzar objetivos.

En el ámbito pedagógico, las respuestas obtenidas varían entre: la constitución de un equipo docente de carácter simétrico entre docentes de distintas disciplinas y la constitución de equipos docentes asimétricos, de distintos niveles jerárquicos en la organización.

La relación con la producción del equipo se refiere mayoritariamente a un trabajo grupal y, este, se realiza en formas tradicionales de estudiar (y aprender) en grupo. Sin embargo suelen caracterizar la tarea docente como resultado de un trabajo en equipo y en algunos casos citan fomentar el trabajo en equipo de conjuntos de alumnos como una forma de aprendizaje.-

En el ámbito deportivo las respuestas de los encuestados está más relacionada con los conjuntos de personas de alta competitividad. Los resultados contra otros equipos son los que definen la potencialidad del equipo en acción. Los conceptos que más se destacan en este tipo de encuestados se refieren a la aplicación de una estrategia, al liderazgo, y a la elevada profesionalidad de los integrantes del equipo. Destacan como factores importantes la anticipación de la estrategia de los equipos

contrarios, como forma de prever y producir efectos favorables a los equipos en que participan.-

En el ámbito artístico se han detectado distintas opiniones. En general existe una percepción de trabajo en grupo o en equipo en forma indistinta aunque se relacionan los mismos con la modalidad del Conductor o Director, implicando en mayor o menor medida a los actores o personas que conforman el equipo. Por otra parte el conocimiento del papel, o la forma de realizarlo (sesgado por la indicación del Director) son los que definen la producción del equipo como tal.-

En este sentido se pueden observar distintas formas de percibir a los equipos:

*"Mi equipo", como el equipo del que se forma parte, sin ser Conductor del mismo, y sin necesariamente ser líder del mismo. (Introduzco aquí un tema de discusión teórica referido a la separación o unificación de las funciones/roles de conductor y líder). La referencia de los encuestados, está fuertemente connotada por la sensación de pertenencia, de integración con el resto de los miembros del equipo, como una conjunción imaginaria de acuerdo con los propósitos del equipo.

*"Mi equipo", como el equipo que se conduce, el equipo del Director de un equipo de fútbol, del Gerente General de algunas empresas haciendo referencia a su conjunto de gerentes, del Director de cine, haciendo referencia a los asistentes directos, o en algunos casos a todos los que forman parte de la producción, gerentes de ventas hablando de vendedores. -

La noción de "nuestro equipo" suele estar asociada con aquellos conjuntos de individuos que tienen más incorporados, individual y colectivamente, la sensación de pertenencia. En este sentido el nuestro configura una variación perteneciente a la categoría primera de "mi equipo" antes descripta.-

He estado desarrollando algunas de las ideas principales que se observan en las encuestas descriptas previamente. Agregaré en forma sintética algunos otros comentarios que surgen del análisis de las respuestas que hemos obtenidos y que actualmente seguimos procesando:

*No se observa que los encuestados separen (o por lo menos lo hagan claramente) los conceptos de grupo y de equipo. En diversas encuestas los toman explícitamente como sinónimos o manifiestan no conocer las diferencias entre ambos conceptos. Esta cuestión tiene que ver probablemente con que "grupo" es una noción y una aplicación que tiene ya muchos años en su desarrollo (aún siendo joven) en diversas disciplinas (psicoanálisis, pedagogía, administración, etc), en tanto que "equipo" es una forma más nueva, en construcción, con aspectos diferenciales, más vinculados con situaciones que se relacionan con la cotidianidad de fines de los 90'. -

*Una variedad poco significativa de los encuestados manifestó haber leído material sobre conformación de equipos. Algunos lo habían hecho en textos de Sociología, Psicología Social, Pedagogía o Administración, aunque en muchos casos superponían, como expresé antes, los conceptos de grupo y de equipo.

*Un grupo de personas manifestó haber formado parte de Seminarios o Talleres de Formación de Equipos de Trabajo. Se trató por lo general de niveles ejecutivos o intermedios de empresas, aunque la cantidad, medida porcentualmente no fue relevante. En ningún caso hemos obtenido respuestas de participantes de una formación sistemática. La mayoría de las veces la duración de los Seminarios no fue superior a las 20 horas.-

* Muchos de los encuestados consideraron una necesidad en su formación que haya una disciplina que dé cuenta de la actual concepción del Trabajo en Equipo. Desconocedores de que existía una Asignatura específica en la Facultad de Ciencias Económicas, hacían preguntas referidas a su antigüedad, contenido, momento de la carrera para la cursada, etc.-

EL MODO DE TRABAJAR EN EQUIPO

He pretendido jugar en el título de este artículo con la moda y con el modo de trabajar en equipo, para diferenciar de la mejor manera posible, una característica discursiva de las personas que tiende a "incorporar" o cotidianeizar una técnica que tiene características propias, sin haber incorporado conocimientos, aptitudes o actitudes vinculadas con el tema. En este sentido, el atravesamiento que producen los medios: televisión, publicidades, periódicos, revistas, radio, etc, posibilita la difusión de temas que se van incluyendo cada vez más frecuente y velozmente al lenguaje. Entonces hay un nivel de la moda. Cual es entonces el nivel del modo? Algunas pistas he estado dando al referirme a la moda de trabajar en equipo. Una primera aproximación debiera circunscribirse a conceptualizar acerca de qué es equipo, para luego acercarse al concepto del modo.

Mi postura, es que en versión restringida, equipo es un conjunto de personas que tienen que alcanzar un resultado a través de una tarea.

Entonces, el equipo es esta modalidad, esta tarea que realiza , cuando está en tarea, cuando está trabajando. Esta configuración del concepto de equipo implica diversos abordajes:

*Un abordaje que se refiere a los resultados que este equipo debe conseguir. En este sentido, resultados son los que se pueden alcanzar "contra otros equipos" (características de los equipos de competencia) . También se considera que resultados pueden ser alcanzados por equipos que presentan su producción (como puede ser la ejecución de una obra por una orquesta) o los que tienen como tarea el análisis y toma de decisiones sobre un tema determinado (equipos en las empresas, conjunto de especialistas interconectados por videoconferencia para analizar el caso de un paciente, etc.-

*Otro abordaje que se refiere al estilo particular de realizar la tarea por parte de los individuos en el momento del equipo. Este estilo está sesgado por aspectos institucionales (organizacionales) que determinan o condicionan posibilidades del equipo. También está sesgado por factores extero-organizacionales o extero-equipo que influyen en el rendimiento Otro factor a tener en cuenta en el estilo es la modalidad propia del Conductor del Equipo (experiencias, conocimientos) y de sus expectativas (necesidades-deseos) sobre la producción del equipo, que a la vez deben articularse con las modalidades, conocimientos y experiencias de los individuos que conforman el equipo.

*Otro abordaje se refiere a la singularidad de los integrantes del equipo. En equipos con frecuencia de trabajo los integrantes "están allí dados".-

En otras circunstancias hay que formarlos como equipo (caso de un equipo nuevo). En el medio de ambos extremos se intersectan distintas alternativas como ser la posibilidad de realizar cambios de algunos componentes del equipo. Esta singularidad requiere un elevado grado de especialización en la función (aspecto que es cada vez más estimulado) y a la vez un elevado grado de co-especialización (entendiendo esto, cuando corresponda, a la posibilidad de especializarse como equipo en el momento de serlo o de prepararse para serlo mediante distintos dispositivos, entre ellos, el análisis de roles.-.

*Otro abordaje se refiere a la tarea que el equipo realiza o debe realizar. Esta es la conjunción de la competencia de cada uno de los integrantes del equipo, su nivel de profesionalización, la estrategia del conductor, las posibilidades desde los roles, el avance tecnológico, etc. Esta tarea está atravesada en circunstancias por aspectos vinculados con la noción de ética individual, que, en la medida que se consensúa entre los integrantes del equipo, por aceptación, por sometimiento, etc, parecen (parece ser que sólo parecen) ser "ética del equipo".-

*Otro abordaje posible se refiere a la concepción subyacente del equipo por parte de los diversos "actores" en juego. De esta forma una alternativa podría ser pensarse el momento del equipo como una "máquina". Algunas experiencias vividas nos hacen pensar que es un modelo predominante en muchas organizaciones. Tradicionales y muy exitosos equipos de fútbol han sido calificados como "máquinas" lo cual implica un elogio en cuanto a sus resultados (operan como engranajes sincronizados, producen un resultado sinérgico) pero eliminan en su concepción extrema el nivel de los sentimientos, que sigue siendo un aspecto inexplorado o insuficientemente explorado en el nivel de los equipos y de las organizaciones.-

*Hay otros abordajes para comprender la noción de equipo y sus implicaciones, aspectos más puntuales como la interdisciplina, la ruptura de la asimetría en la cadena jerárquica, la variación de la noción de pertenencia, etc. Su exposición requeriría un desarrollo más amplio y profundo, con otras connotaciones teóricas y técnicas.-

LAS NOCIONES DE TIEMPO Y ESPACIO

¿Como es la noción de tiempo, que ha sido excluida de la "definición que he dado de equipo? ¿Como es la noción de espacio, que conjuntamente con la de tiempo ha sido tradicionalmente una de las características de las definiciones de grupo?

En la concepción moderna de equipo, este se entiende de formas diversas:
A-Equipos que trabajan (realizan su tarea) para obtener resultados en el mismo espacio y tiempo (vertiente tradicional de las definiciones grupistas, el grupo cara a cara).-
B-Equipos que realizan su tarea en el mismo tiempo en lugares distintos, interconectados por redes computarizadas, correo electrónico, videoconferencias, etc.
C-Equipos que realizan su tarea en el mismo espacio en distintos tiempos, forma moderna de operar, de realizar una tarea, en forma secuencial o circunstancial, sin necesidad de contacto estable o permanente cara a cara, sea o no a través de medios computarizados.-

D-Equipos que realizan su tarea en distinto espacio y tiempo. El avance tecnológico y la globalización posibilitan que personas que no están en el mismo espacio y para quienes el tiempo cronológico pueda ser igual o distinto según su localización geográfica, alcancen resultados mediante una tarea que se concreta en distintos tiempos y espacios.-

De lo que no cabe duda es que los equipos operan en un espacio. Esta noción de espacio no es la que tradicionalmente entendimos como tal. Así como vemos que muchos de nuestros paradigmas han ido variando, las nociones de espacio, y aún las de tiempo, están cambiando. El impacto tecnológico presupone aún muchas novedades en estas instancias del desarrollo del concepto de equipo.-

EN QUE SE CENTRAN LOS EQUIPOS.-

Para realizar su tarea, o aún mejor, en el momento de realizarla, los equipos se centran en la realización de la tarea que los convoca.- Las posibilidades de centramiento de su trabajo están dadas:

*En alcanzar sus resultados. Los equipos suelen privilegiar centrarse en alcanzar un resultado. Para el caso de los equipos de relación ganar-perder, es posible analizar el nivel de exacerbación a que se llega, con riesgos físicos o psíquicos en sus integrantes (y por que no, en sus "competidores"). Pueden identificarse dos modos de búsqueda de resultados:

a-En equipos que tienen como propósito alcanzar sus resultados por sí mismos, no contra otros, hay una franja diversa que pasa por el equipo de cirugía, la orquesta, un equipo gerencial trabajando en teleconferencia, etc.

b-En equipos que tienen como propósito alcanzar sus resultados contra otros, característico de equipos de competencia (entendiendo competencia como dirimir con otros, ganar o perder) como los equipos deportivos (con matices que pueden tener que ver con singularidades violentas físicamente) , equipos de vendedores de productos altamente competitivos, etc.

*En el proceso que realizan como equipo. Esta noción, más perteneciente al nivel de lo que Sartre indicaba como "el grupo trabaja y se trabaja", es una modalidad de centramiento propia de algunas líneas de dinámica de grupos. Bajo la terminología de equipos debe distinguirse aquellos equipos, de carácter efímero, o que no se da un contacto cara a cara, donde la posibilidad de trabajarse como equipo o no existe o es por lo menos distinta de las formas tradicionales que aprendimos en dinámica de grupos, de aquellos equipos que mantienen el contacto posible, y donde podrían centrarse en el proceso que realizan como equipo, como un complemento (necesario) de su devenir como equipo.-

No puedo dejar de señalar que en el devenir de esta tipología de equipo, la tendencia es a privilegiar los resultados sobre los procesos.

Utilizando la jerga deportiva se puede señalar:

Equipos con orientación a resultados 1, Equipos con orientación a procesos 0.

En estos equipos fuertemente centrados en resultados, en el extremo, podría no interesar la forma, sino alcanzar los resultados. Con puntos coincidentes con fronteras éticas, se los observa con características maquínicas.- Equipos con orientación a resultados 1, Equipos con orientación a procesos 1.

Estos equipos equiparan procesos y resultados. La forma de trabajo de los mismos es tendiente a alcanzar los resultados para los que se constituyen y a la vez, trabajarse como equipo.-

Equipos con orientación a resultados 0, Equipos con orientación a procesos 1.

Estos equipos, o tienen como resultado previsto el análisis de los procesos, o cambian el sentido de los resultados previstos para re-centrarse en sí mismo, en su proceso como tales.-

Si bien esta distinción es sólo a los efectos didácticos, muchos equipos operan en algunas de estas caracterizaciones. Nuestra experiencia profesional parece indicar que el modelo económico predominante privilegia el primer nivel de equipo, centrado en los resultados, aunque muchas veces crean, sus integrantes, que analizan su proceso también.-

He expuesto que conocer (leer-estudiar) la teoría y la técnica de los equipos no garantiza un eficaz estilo de equipo. He sostenido que la experiencia es la que determina en gran medida la operatividad de los equipos.

Esta experiencia se sustenta en la expertez de los integrantes, su nivel de profesionalidad y la forma en que articulan sus funciones y sus roles. En esta modalidad de articulación de funciones y roles, en el sustento de la experiencia, el complemento teórico se vuelve casi indispensable.

UN CIERRE COMO APERTURA: ¿MODA o MODO?

El artículo abre así nuevos interrogantes. Con las clasificaciones planteadas , ¿como quedan las nociones de afiliación o de pertenencia a un equipo? ¿En que tipo de equipo? ¿Como se articulan los equipos efímeros, circunstanciales, con los equipos estables (de cierta permanencia). ¿Es factible desarrollar una teoría y una técnica que abarque los distintos aspectos que caracterizan a los equipos? ¿Como operar en equipo? ¿Cual es el aspecto ético en la operatoria del equipo? ¿Que pasa con las responsabilidades individuales?

Estamos trabajando (en equipo) para encontrar nuevas respuestas a viejos y nuevos interrogantes. A medida que avanzamos en la búsqueda enriquecemos y nos enriquecemos con los aportes de experiencias, investigaciones, etc; con clientes, alumnos, docentes, etc, que participan en nuestros desarrollos. En este indagar también buscamos y encontramos; y nos son muy útiles (forman parte del resultado que queremos alcanzar) nuevos interrogantes.

Buenos Aires, noviembre de 1994.-