

¿Qué es un equipo?

AUTOR: **Dr. Héctor N. Fainstein**

Desarrollaré algunos comentarios sobre grupos y equipos según el interés de los lectores de anteriores editoriales.

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** y **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, incluidas 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
<p>La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.</p>	<p>La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.</p>
<p>La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.</p>	<p>Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.</p>
<p>Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables</p>	<p>Se constituye para el logro de resultados mensurables.</p>
<p>La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.</p>	<p>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.</p>
<p>La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.</p>	<p>La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.</p>
<p>La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.</p>	<p>La especialización individual y la co - especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad</p>

	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, iector 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. Estímulo 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.

