

EQUIPO DE TRABAJO - TRABAJO DE EQUIPO

ACTITUD PSICOLÓGICA PARA EL TRABAJO DE EQUIPO

Eduardo Viera - ABRIL 2005

Pretendemos en este artículo sintetizar e integrar materiales que se trabajaron en las sesiones plenarias del mes de abril, dentro del contexto de la plataforma inicial del taller de 1er ciclo, año 2005.

En ese contexto quisimos producir un esbozo reflexivo sobre una temática “de moda”: *los equipos de trabajo*, que no siempre va acompañada de contenidos sustanciales como para constituir un *trabajo de equipo* eficaz.

En tanto consideramos que trabajar en equipo implica un complejo entramado de capacidades, intentamos ver dicha temática desde sus obstáculos y posibilidades, sintetizando luego una perspectiva posible de *actitudes psicológicas* pertinentes a dicho trabajo.

En el año próximo pasado, dentro del mismo contexto de la plataforma inicial, habíamos trabajado la temática de *grupo y grupalidad*; en este nuevo proceso educativo trajimos de aquella temática un conjunto de conceptos, tomados fundamentalmente desde la teoría pichoneana y de la pedagogía freiriana que, a nuestro entender, articulan claramente entre sí.

Hablamos de las diferencias entre comunicar y emitir comunicados, intentamos discriminar concepciones bancarias de la educación con otras que apuntan a la problematización (permitir que los diagnosticados como no iluminados –*a-lumno*- se apropien de sus luces), trabajar desde problemas y no dilemas, considerar la movilidad de roles, los estereotipos, los mecanismos de asunción y adjudicación de roles, los vectores de análisis para pensar los procesos grupales, las tareas implícitas y explícitas que convocan a la producción grupal, etc.

En lo que sigue desarrollaremos algunos contenidos y materiales, incluyendo sugerencias bibliográficas para profundizar en la temática.

Acepciones de Equipo

- *Proveer a una nave, equiparla con gente, víveres, municiones, armas, etc.*
- *Dotar a un buque de su equipaje y de cuanto necesita para su avío y defensa*
- *Proveer a alguien de las cosas necesarias para su uso particular*
- *Proveer a una máquina de todas las piezas y accesorios necesarios para que funcione*
- *Cada uno de los grupos que se disputan el triunfo en ciertos deportes*
- *Grupo de operarios organizado para un determinado fin o servicio*

Trabajo en Equipo:

“Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo, que posibiliten el flujo de los significados individuales para crear un pensamiento en conjunto. Supone también, aprender a percibir y recoger los patrones de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje grupal... Por ello, es imprescindible que toda nueva agrupación humana cree espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo”¹

<u>Equipo de Trabajo</u>	<u>Trabajo de Equipo</u>
Unidos por finalidad común - Tareas generalmente individuales Pertenencia con la organización Identidad de cada disciplina	Integración, efecto de tarea en común -Tareas grupales o colectivas -Pertenencia al grupo-equipo -Identidad profesional, desdibujada en el interior del equipo, discriminada en el campo

Observaciones:

Si bien en la literatura general se habla indistintamente de ***trabajo de equipo*** y de ***trabajo en equipo***, consideramos que podría plantearse una diferencia importante entre las dos maneras de establecer la designación; no siempre que trabajo ***en*** equipo estoy haciendo trabajo ***de*** equipo. A modo de ejemplo, pensamos en un equipo de fútbol –ejemplo paradigmático si los hay para esta temática- y consideramos que a veces algún jugador resalta su trabajo ***en*** el equipo pero el equipo como tal no efectuó un trabajo conjunto, articulado, co-gestionado, de alguna manera hubieron diversos trabajos, con más o menos destaque, dentro del equipo de trabajo, en este caso equipo de fútbol²

Efectuamos esta discriminación, porque algunas veces en “la cancha” multi o interdisciplinaria se observan pertinentes trabajos singulares, disciplinarios, dentro del contexto del equipo, pero no siempre podemos decir que esos trabajos sean efecto de la articulación coherente de los diversos saberes y prácticas de las distintas disciplinas.

Una sutil diferencia de una “palabrita” a veces es una gran diferencia en cuanto a efectos de grupalidad.

A continuación vamos a pensarlo desde un “cuentito” que habla de estereotipos del “ser uruguayo” pero también de actitudes instaladas en inercias organizacionales e institucionales.

El Uruguay, el Japón y el Remero³

Refieren las crónicas que en el año 1994 se celebró una competición de remeros entre 2 Equipos, uno compuesto por trabajadores de una empresa uruguaya y el otro compuesto por sus colegas de una similar japonesa. Apenas fue dada la orden de partida, los remeros japoneses comenzaron a destacarse. Llegaron a la meta prontamente. El Equipo uruguayo lo hizo 1 hora después. De regreso a nuestro país, la Dirección de la empresa se reunió para analizar las causas del desconcertante y tal vez imprevisto resultado. Se arribó a la siguiente conclusión:

¹ Pozner, P. El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Bs. As., Argentina, Ed. Aique, 1997

² Y para hacerlo más claro, Club Nacional de Fútbol

³ Recuperado en: <http://www.cp.com.uy/84/humor84.htm>

En el Equipo japonés había 1 jefe de Equipo y 10 remeros, mientras que en el Equipo uruguayo había 1 remero y 10 jefes de Equipo.

Se decidió entonces adoptar las medidas pertinentes para que en la competencia del año siguiente no sucediera lo mismo.

En 1995, apenas producida la largada, desde la primera remada el equipo japonés volvió a tomar la delantera. El Equipo uruguayo llegó esta vez 2 horas después. La Dirección volvió a reunirse luego del nuevo revés y, tras estudiar lo acontecido, comprobó que:

En el Equipo japonés había 1 jefe de Equipo y 10 remeros, mientras que en el Equipo uruguayo, luego de un intenso y meditado estudio realizado el año anterior, estaba compuesto por 1 jefe de Equipo, 2 asesores de Gerencia, 7 jefes de Sección y 1 remero.

Por lo cual, luego de un minucioso análisis, se llegó a la conclusión unánime: el remero es incompetente.

En 1996 el Equipo japonés escapó de salida. La tripulación uruguaya, cuya integración había esta vez sido encomendada al “Departamento de Nuevas Tecnologías”, llegó 3 horas más tarde. A los efectos de tomar el toro por las astas, se llevó a cabo una importante reunión en el salón VIP de la compañía, ubicada en el 4to piso de la casa matriz, esta vez con la presencia del Staff completo, con concurrencia obligatoria so pena de ser severamente sancionados, en donde se concluyó que:

Posiblemente para desconcertar a nuestro Equipo, en esta ocasión el Equipo japonés optó por la formación tradicional de 1 jefe de Equipo y 10 remeros. El Equipo uruguayo, que había sido conformado según el informe de una prestigiosa Consultora Internacional con sede en la ciudad de Nueva York, prefirió optar por una conformación vanguardista integrada por 1 jefe de Equipo, 2 auditores de la Consultora antes mencionada, 1 asesor en Empowerment, 1 asesor en Downsining (**Down-** hacia abajo), 1 asesor en Calidad Total y 4 Controlleros Administrativos que no quitaban el ojo al único remero a quien habían amonestado y castigado severamente quitándole todos los plus e incentivos por los fracasos anteriores.

*Luego de varios días de reuniones realizadas en un famoso Spa de Punta del Este, se concluyó que debía recurrirse a la contratación de 1 nuevo remero, pero a través de un contrato de Outsourcing (**Source-** fuente, origen) a los efectos de no tener que lidiar con el sindicato y no estar atados a convenios laborales que esclerosan la eficiencia y degradan la productividad.*

Algunos elementos en juego

- **Suplementariedad** - Cuando trabajamos con otros/otras podemos suplir acciones y por tanto, en realidad realizar tareas no productivas, sino tareas “al santo botón” (Ej. Uno que barre y el otro barre detrás por el mismo lugar del anterior)
- **Complementariedad**- Podemos complementar tareas, habilidades, capacidades, potencializando una tarea común desde la integración de aportes (en el ejemplo precedente que el otro o la otra en vez de barrer por donde yo ya barrí tome una pala y me ayude a recoger la basura)
- **Co-operación**- Operar con el otro, la otra en un plano de articulación que permita la mejor productividad

- **Rol adjudicado, Rol asumido**- Constantemente en nuestra cotidianeidad estamos adjudicando roles a otros/otras y asumiendo roles que nos adjudican (o a veces nos auto-adjudicamos. Importa percibir estos procesos para comprender el mecanismo y los efectos que produce y entonces trabajar en la movilidad de roles necesaria a la mejor productividad grupal y también imprescindible como una adecuada medida de preservación de salud.
- **Vectores de análisis de lo grupal**- Afiliación (inscripción a la organización), Pertenencia (identificación, compromiso e implicación con los objetivos y prácticas institucionales), Pertinencia (acciones y tareas acordes a los objetivos planteados en el equipo), Comunicación (diálogo fluido donde un conjunto de “vicios comunicacionales”⁴ pueden ser despejados y analizados), Aprendizaje (Lograr desde el intercambio y la confrontación de ideologías un aumento cuantitativo de conocimientos que produce saltos cualitativos, modificación de aptitudes y actitudes), Telé (disposición a vincularme con los otros)⁵
- **Miedo a la pérdida, Miedo al ataque**- Ante toda situación nueva nos enfrentamos a dos miedos básicos y las ansiedades correspondientes: miedo a la pérdida-ansiedad depresiva, miedo al ataque-ansiedad persecutoria. Específicamente pensando en el aprendizaje, lo nuevo ataca mis anteriores saberes y proceder en tanto distinto o cuestionador de ello; esto provoca miedo a perder lo anterior, aquello que ya estaba como legitimado y conquistado.⁶

Seguramente, podríamos seguir enunciando aspectos referidos a esta temática, como por ejemplo la importancia del encuadre y los estilos de coordinación, pero a efectos didácticos preferimos quedar por aquí y remitir a los/las lectores/as interesados/as a la búsqueda singular para una mayor profundización.

Enumeraremos ahora algunos ítems a tomar en cuenta en cuanto a actitud psicológica para el trabajo de equipo:

Actitudes Psicológicas para el Trabajo de Equipo

Actitud- Viene de *actus* (latín) = hecho o acción, postura determinada por los movimientos del ánimo, expresa algo con eficacia

- *Modo de ubicarse -observar, comprender, etc.-*
- *Capacidad de asombro*
- *Respeto hacia el otro*

⁴ Aquí podríamos incluir varios aspectos que hacen confusos una comunicación clara y fluida, por ejemplo: mensajes incompletos, poco explícitos o sugerentes, contradictorios, pedidos encubiertos, confusión entre contenido y relación, impermeabilidad al feed-back (retroalimentación), generalizaciones, etc. Para profundizar en este tema remitimos a una ficha de estudio realizada por Marta Manigot: “Intervenciones desde el vector comunicación”, ediciones Cinco

⁵ Ver “Vectores del cono”, clases curso 4to año dictadas por la Prof. Marta Manigot, Escuela de Psicología Social “Dr. Enrique Pichón Riviére”, año 1985, Bs. As.- Argentina y Pichón Riviére, E., El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1), ed Nueva Visión, Bs.As, 1985

⁶ Ver, Pichón Riviére, E., El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1), ed Nueva Visión, Bs.As, 1985

- *Actitud no normativa, no catalogar desde lo bueno o malo en forma absoluta, permitirse ver la singularidad y especificidad de procesos en su complejidad.*
- *Evaluar para comprender y comprender para evaluar*
- *Superar los esquemas de lo bueno y lo malo para entrar en la dialéctica*
- *Aceptar límites y limitaciones*
- *Aceptar la evaluación ajena*
- *Contención, protección, -función materna-*
- *Poner límites, facilitar salida hacia fuera, acción hacia la autonomía -función paterna-*
- *Co-pensar -función fraterna-*
- *Tolerancia a la emocionalidad propia y ajena*
- *Relativizar la Verdad para permitir la operatividad, considerando a la Verdad como una producción socio-histórica*
- *Capacidad de auto continencia -estar dentro de los propios límites, continencia, apertura, contacto-*
- *Predicción -aprender de la experiencia para establecer relaciones, indagar y comparar por analogía-*
- *Desembarazarse de ideas preconcebidas*
- *Capacidad de establecer relaciones insólitas*
- *Interés por investigar*
- *Definir por lo positivo -por lo que hay, no por lo bueno-*
- *Aceptación de las diferencias*
- *No generalizar*
- *Paciencia -tolerancia a tiempos largos-*
- *Humildad -viene de humus, pisar tierra firme, desde la raíz, inseparable de la realidad-*
- *Capacidad de espera*
- *Capacidad de integración teórico-práctica*
- *Necesidad de trabajarnos*

Anexos

Agregamos aquí algunos materiales que complementan y contribuyen a ampliar las reflexiones precedentes:

Aportes del trabajo de equipo para una cultura de la calidad

Héctor N. Fainstein Buenos Aires, marzo de 1998 (Síntesis de planteos)

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballos 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.

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”.

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).

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.

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.

Consideramos ahora un conjunto de reglas elaboradas por Gore que, en nuestro caso tomaríamos como las anti-reglas para un buen trabajo de equipo; él las llamó:

Reglas para que nadie aprenda nada

- *Convéncase de antemano que Ud. Sabe lo que van a decir*
- *Cuando le hablen piense en otra cosa*
- *Diga cosas distintas a las que cree y piensa*
- *No cambie de idea, no de el brazo a torcer*
- *Mantenga los errores ocultos*
- *Dígale a su jefe que todo está bien y a su gente que todo anda mal*
- *Busque un culpable*

- *Cuando una cosa es muy grave, no lo ponga en discusión*
- *Trate que la gente tenga la información lo más segmentada posible. Así evitará que pululen opiniones y diferentes puntos de vista*
- *Cuando haya que dar una noticia desagradable, lance primero el rumor para facilitar las cosas*
- *Divida para reinar*
- *Asegúrese de que la responsabilidad sea siempre de otros*
- *Elija ser conducido y deje que la responsabilidad por lo que usted haga, u omite hacer, sea de los que mandan*
- *Cuando algo anda mal trate de que los otros cambien*
- *Castigue los errores más vigorosamente de lo que estimula los logros*
- *Sea cuidadoso con sus jefes y desconsiderado con sus empleados*
- *Tenga siempre consideración por la gente incompetente, nunca por la obstinada*
- *Espere instrucciones, sobre todo en las emergencias*
- *Asegúrese que la mayor cantidad de recompensas posibles sean externas a la tarea*
- *Busque todo el tiempo la aprobación de los demás*
- *Relativice los logros de su gente, no sea que pidan aumento*
- *Recuerde: algo es problema suyo solamente cuando puede ser culpado por él*
- *Dé los objetivos y las conclusiones de las reuniones por sobreentendidos*
- *Busque el camino seguro*
- *Nada es grave mientras usted pueda controlarlo*
- *No se sorprenda nunca por nada*
- *No convenza, abruma*
- *Comunique las malas noticias de tal forma que parezcan buenas*
- *No comunique a la organización las situaciones deteriorantes para su equipo de trabajo si esto puede ser conflictivo*
- *Defienda su posición sin perder tiempo en indagar sobre el punto de vista de los otros*

Tomado de Gore, E. (1992), Lecturas de Gestión Educativa N°3, Escuela abierta de pedagogía

Finalmente, como último material registramos este documento de Douglas McGregor que describe lo que él considera un equipo “efectivo”:

Características de un Equipo efectivo de trabajo – Douglas McGregor

(tomado de Astudillo, E.; Cuadra, G.; Torres, M.; Vaccaro, L.(1993); Proyecto fortalecimiento en gestión educacional, PUC, PIIE – CIDE, Mineduc

Nota: Entre paréntesis registramos comentarios a lo planteado por el autor ya que, en algunos casos, nos parece necesario relativizar o poner en cuestión lo afirmado.

Un equipo efectivo se caracteriza por lo siguiente:

1. La atmósfera tiende a ser informal, cómoda, relajada. No hay grandes tensiones. Es una atmósfera de trabajo en la cual las personas participan y muestran interés. No hay señales de aburrimiento o frustración.

(Comentario: Consideramos que sí pueden haber momentos de “grandes tensiones” y la efectividad del equipo quedaría dada por resolver esos momentos de forma pertinente)

2. Hay bastante discusión, en la que participan virtualmente todos, pero siempre en forma pertinente con la tarea del grupo. Si la discusión se aleja del tema, alguien volverá a encauzarla de nuevo.

(“siempre en forma pertinente” parece una afirmación demasiado absoluta, también aquí podemos pensar que hay momentos de mayor o menor pertinencia acordes a situaciones grupales de texto y/o contexto, siguiendo a Pichón Riviére tenemos que considerar que a veces la “tarea implícita” prima y que también se plantean momentos de “pre-tarea”)

3. La tarea u objetivo del grupo es bien comprendida y es aceptada por los miembros. Se discute libremente el objetivo hasta que se formule de tal manera que los miembros del grupo puedan comprometerse con ese objetivo.
4. Los miembros se escuchan. Se atienden todas las ideas. Las personas no temen verse censuradas por expresar sus puntos de vista, incluso si parecen bastante extremos.
5. Hay desacuerdo. Pero el grupo se siente cómodo con él y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un plano de “dulzura y suavidad”. No se reprimen los desacuerdos ni se pasan por alto por una acción prematura del grupo. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo busca resolver los desacuerdos más que dominar al disidente.

Por otro lado, no existe una “tiranía de la minoría”. Las personas que están en desacuerdo no parecen tratar de dominar al grupo ni expresan hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una verdadera diferencia de opinión y esperan ser escuchados para poder encontrar una solución.

Algunas veces hay desacuerdos básicos que no pueden resolverse. Pero el grupo puede vivir con ellos, aceptándolos y sin dejar que ellos obstaculicen sus esfuerzos. Bajo algunas condiciones, se postergan las acciones para permitir un estudio más detallado de algún conflicto entre los miembros. En otras ocasiones, cuando el desacuerdo no puede resolverse y es necesario tomar una decisión, ésta se toma pero con la abierta precaución y reconocimiento de que puede estar sujeta a una reconsideración posterior.

6. La mayoría de las decisiones se toman por consenso, que implica un acuerdo general y disposición de todos a avanzar. Hay poca tendencia a que los individuos que se oponen mantengan oculta su posición y a que se enmascaren –con consensos aparentes- desacuerdos reales. Por último, el voto formal se reserva sólo para ocasiones de extrema discrepancia.

(tenemos como una impronta política la definición de “consenso” como aquello positivo que “todos” debemos buscar y construir; tal vez nos sea más “eficaz” pensar en la negociación de los disensos y las diferencias para enriquecer los productos grupales, de equipo)

7. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca tendencia a los ataques personales, ya sean abiertos o disimulados. La crítica tiene un sabor constructivo, pues se orienta a remover obstáculos que el grupo enfrenta y que le impiden hacer su trabajo.

(conviene tomar en cuenta a la idea de crítica no exclusivamente referida a las relaciones interpersonales:” la crítica al otro u otra” como juicio negativo respecto a actitudes o aptitudes; importa pensar la crítica como la de-construcción de problemáticas epistemológicas y operativas para la producción grupal)

8. Las personas se sienten libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca de los problemas como acerca de la operación del grupo. Hay pocas indecisiones y hay pocas “agendas ocultas” o “ases en la manga”. Todos parecen saber bastante bien cómo se sienten los demás respecto de cualquier asunto del grupo.
9. Cuando se toma un curso de acción, se dan y se aceptan tareas claras.
10. El jefe del grupo no lo domina ni, por otro lado, el grupo le muestra sumisión. De hecho, conforme uno observa la actividad, es claro que el liderazgo se turna de tiempo en tiempo, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos y experiencia, se encuentran varias veces en posición de actuar como “recursos” para el grupo. Hay poca evidencia de lucha por el poder. Lo importante no es quién controla, sino cómo llevar adelante el trabajo.
11. El grupo tiene autoconciencia de sus propias acciones. Frecuentemente se detiene a examinar cuán bien lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su accionar. El problema puede ser un asunto o un procedimiento, o puede ser un integrante o un conflicto entre integrantes lo que está interfiriendo con el logro de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se le dedica al problema una discusión franca y sincera hasta que se encuentre una solución.

Bibliografía general

Adamson, Gladys (1984), Fases y mitos en grupo operativo, Revista Temas de Psicología Social, N°6

Fernández, Ana María (1985), El dispositivo grupal, Lo grupal N°2, Bs.As., ediciones Búsqueda

Gadotti, Moacir; Gómez, Margarita, Freire, Lutgardes (comp.) (2003), Lecciones de Paulo Freire. Cruzando fronteras: Experiencias que se completan, Bs.As., Clacso.

Miranda, Betty (1992), Actitud psicológica, ficha de estudio, Bs.As. ediciones Cinco

Pichón Riviére, Enrique (1985), El proceso grupal, Bs.As., Nueva Visión

Pimienta, María (comp.) (2004), Construyendo aprendizajes, Facultad de Psicología, Universidad de la República, Montevideo, Argos, ediciones alternativas

Quiroga, Ana (1987), Enfoques y perspectivas en Psicología Social, Bs. As., ediciones Cinco
