

EQUIPO DE TRABAJO - TRABAJO DE EQUIPO ACTITUD PSICOLOGICA PARA EL TRABAJO DE EQUIPO

LIC. EDUARDO VIERA

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

En esas instancias quisimos producir un esbozo reflexivo sobre una temática "de moda": *los equipos de trabajo*, que no siempre está acompañada de contenidos sustanciales como para que podamos estar en presencia de *trabajos de equipo* eficaces.

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 dicha modalidad.

En 1995, dentro del contexto de la plataforma inicial, habíamos trabajado la temática de *grupo y grupalidad*; en este nuevo proceso educativo extraímos de aquella temática un conjunto de conceptos, tomados fundamentalmente desde la teoría pichoneana y de la pedagogía freireana que, a nuestro entender, se 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-lumino*- 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."¹⁰⁶

¹⁰⁶ Pozner, P. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Bs. As., Argentina, Ed. Atique, 1997

<i>Equipo de Trabajo</i>	<i>Trabajo de Equipo</i>
Unidos por finalidad común	Integración, efecto de tarea en común
Tareas generalmente individuales	Tareas grupales o colectivas
Pertenencia con la organización	Pertenencia al grupo-equipo
Identidad de cada disciplina	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 puede plantearse una diferencia importante entre ambas designaciones: no siempre que trabajo *en* equipo estoy haciendo *trabajo de* equipo. A modo de ejemplo, pensemos en un equipo de fútbol —ejemplo paradigmático si los hay para esta temática— y consideremos que a veces algún jugador resalta su trabajo en el equipo, pero el equipo como tal no efectuó un trabajo conjunto, articulado, co-gestionado.

Efectuamos esta discriminación, porque algunas veces en "la cancha" —multi o interdisciplinaria— se observan trabajos singulares pertinentes, 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", en ocasiones constituye una gran diferencia en cuanto a efectos de grupalidad.

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

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:

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 tras el nuevo revés y, al estudiar lo acontecido, comprobó que:

En el Equipo japonés había 1 jefe de Equipo y 10 remeros, mientras que 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 desde la salida. La tripulación uruguaya, cuya integración había sido esta vez 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 alto 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 había optado 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, había optado por una conformación vanguardista integrada por 1 jefe de Equipo, 2 auditores de la Consultora antes mencionada, 1 asesor en Empowerment, 1 asesor en Downsizing (*Down-hacia abajo*), 1 asesor en Calidad Total y 4 Controllers 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 un 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, realizar en realidad tareas no productivas, sino tareas "al santo botón" (Ej. Uno barre y el otro barre detrás en el mismo lugar que el anterior).

Complementariedad: Podemos complementar tareas, habilidades, capacidades, potencializando una tarea común desde la integración de aportes (en el ejemplo precedente, el otro o la otra en lugar de barrer por donde yo ya barrí, toma una pala y me ayuda 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 cotidianidad estamos adjudicando roles a otros/otras y asumiendo roles que nos adjudican (o 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 para la mejor productividad grupal y

...no en 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" pueden ser despojados 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)¹⁰⁸

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 procederes en tanto distinto o cuestionador de ellos; ésto provoca miedo a perder lo anterior, aquello que ya estaba como legítimamente conquistado.¹⁰⁹

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

Aquí podríamos incluir varios aspectos que hacen confusos una comunicación clara y directa, por ejemplo: mensajes incompletos, poco explícitos o sugerentes, contradictorios, dos encubiertos, confusión entre contenido y relación, impermeabilidad al feedback (no alimentación), generalizaciones, etc. Para profundizar en este tema remitimos a una lista de estudio realizada por María Manigot: "Intervenciones desde el vector comunicación", ediciones Cinco
ver "Vectores del cono", clases curso 4to año dictadas por la Prof. María Manigot, Revista de Psicología Social "Dr. Enrique Pichón Rivière", año 1985, Bs. As.- Argentina y Pichón Rivière, E., El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1), ed. Nueva Vision, Bs.As. 1985

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

Actitudes Psicológicas para el Trabajo de Equipo

(Actus - Viene de actus (latín) = hecho o acción, postura determinada por los movimientos del ánimo; expresar algo con eficacia).

- Modo de ubicarse -observar, comprender, etc.
- Capacidad de asombro.
- Respeto hacia el otro.
- Actitud no normativa, no catalogar desde lo bueno o malo en forma absoluta; permitirse ver la singularidad y especificidad de los 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 contención -estar dentro de los propios límites, contención, 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 las reflexiones precedentes:

Aportes del trabajo de equipo para una cultura de la calidad
Héctor N. Fainstein Buenos Aires, marzo de 1998 (Síntesis de pl

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en un caballo de batalla de los "gurus" de la administración, la ingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros tiempos, algo que la gente en las organizaciones, parece no usar.

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 necesariamente ser mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito" lo denominó "la máquina".

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que el producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se desarma el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción de personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (mayor parte de las veces).

Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos, experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de los otros. A la vez, se integra a un modelo organizacional con valores, normas y valores que rigen las relaciones y que se contraponen con las individuales.

Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose: es un proceso de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar una mejora continua, de mejora de la calidad.

El equipo aprende (en realidad debe decir que los integrantes aprenden) cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, sus estereotipos en ellas. El fomento de la creatividad, el empoderamiento