
Seguramente usted, estimado lector, en algunos buenos momentos de su vida laboral, ha disfrutado verdaderamente con su trabajo. Seguramente ha sentido el placer de la tarea compartida, el entusiasmo al acometer, codo a codo con sus compañeros, los retos del trabajo y ha gozado con su grupo la satisfacción por los logros obtenidos.

Seguramente ha vivido esa experiencia enriquecedora por la que, abocado a la realización de una tarea con otros compañeros, ha sentido de improviso que todos han "sintonizado" entre sí de una manera especial. Sus ideas producían un eco particular entre los otros miembros del grupo, ecos que constituían nuevas armonías que a su vez enriquecían en mucho el tema por usted planteado. Sus puntos de vista eran siempre respetados, pero se trabajaba sobre ellos y se lograba matizarlos. Existían desacuerdos, pero éstos se vivían como retos a superar por todos. Y todos los integrantes del grupo se sentían con libertad para manifestar sus pareceres y para iniciar discusiones francas y constructivas buscando sostener sus posiciones sin menoscabar la posición de nadie.

No se necesitaba formular muchas preguntas y solicitar pareceres porque cada uno, de alguna manera, sabía por dónde se encaminaba el pensamiento de los otros. Los distintos puntos de vista eran como piezas distintas que se acoplaban entre sí, creando una figura mucho más potente que las piezas individuales. Se percibía una armonía en la diversidad, existía respeto, entendimiento y colaboración.

22 ■ La magia de trabajar en equipo

Se sentía una solidaridad y una energía en ese grupo que arrastraba a todos sus integrantes, usted incluido, a aceptar fuertes retos, a sentirse capaces de altos logros, a considerarse miembros de un cuerpo unido y poderoso que les hacía disfrutar por el hecho de pertenecer al mismo.

Eran momentos "mágicos" donde se sentía la unidad del grupo y su potencia.

Algo similar a lo que ocurrió en un Congreso realizado en 1992 en Las Vegas. Allí 5.000 asistentes participaron activamente en un experimento sobre comportamiento grupal. Como de dicho experimento podremos extraer algunas conclusiones, veámoslo con cierto detenimiento.

En una primera fase de la experiencia se entregó a cada uno de los asistentes una tarjeta que era verde por un lado y roja por el otro y se les dio la consigna de formar con los colores un gran número 5 verde. Unas cámaras de televisión recogían la imagen general del grupo y la proyectaban en una pantalla gigante.

En un principio, al levantar todos su tarjeta, se vio sólo un mar de verdes y de rojos sin orden ni concierto.

Comenzó el juego y cada persona, de forma automática, iba comprobando su posición en la pantalla e iba intentando integrar la figura con su aporte.

Poco a poco se empezó a perfilar el número de forma algo borrosa, pero de repente, las cartulinas de los bordes comenzaron a pasar rápidamente de rojo a verde y de verde a rojo, el proceso se precipitó y claramente surgió el 5 gigante en la pantalla.

La gente se mostró entusiasmada y entonces el animador les propuso otro objetivo más ambicioso. Consistía este nuevo experimento en pilotar colectivamente un avión. Para ello se puso en funcionamiento un simulador de vuelo y se estableció que las personas de la izquierda accionarían el control de altura, en un intento de aterrizaje, y las de la derecha controlarían la velocidad y la dirección. El simulador obedecería las órdenes simultáneas de los 5.000 copilotos.

Al principio la situación era alarmante, el avión daba bandazos, se tambaleaba, en vez de acercarse al aeropuerto, se alejaba y parecía que se iba a estrellar de forma inminente.

Sin embargo, de manera misteriosa, el grupo comenzó a retomar poco a poco el control y mantuvo el vuelo. Sin prisas se elevó aún más y comenzó a hacer pruebas. Primero mantuvo una trayectoria recta, luego, como jugando, comenzó a ejecutar trayectorias ondulantes, subiendo, bajando, girando como una cometa. Después de un tiempo el avión giró 360 grados y comenzó la tarea de acercamiento. Aunque hubo algún bandazo todavía, con los 2.500 copilotos controlando velocidad y 2.500 controlando altura, fueron capaces de corregir automáticamente los errores y efectuaron el aterrizaje. Los 5.000 copilotos se dedicaron a una estrepitosa ovación.

¿Cómo es posible conseguir estos objetivos sin considerarlo un milagro?

La clave es que todos y cada uno de los asistentes se habían sentido implicados. No era posible evadirse de la participación. No participar era boicotear el proyecto, así que sólo se podía actuar. No se podía huir de la situación. ¿Pero, cómo lo habían hecho, a través de qué mecanismos? Diremos que la "magia de la coordinación" y del "equilibrio en la acción" en ese gran grupo humano se logró:

1. Proponiendo al grupo una finalidad lúdica y por lo tanto llena de atractivo para todos.
 2. Fijando dicha finalidad en dos objetivos que eran claros, concretos, observables y mensurables... formar un número 5 verde y pilotar un avión en situación de aterrizaje.
 3. Estableciendo un mecanismo de retroalimentación simultánea por el cual cada persona percibía de inmediato si el movimiento realizado era o no correcto, pudiendo así actuar en consecuencia. Retroalimentación que, por otra parte, permitía a todos los integrantes aprender y cuya información sobre sus aciertos significaba la recompensa buscada por todos.
- Todos estos elementos otorgaban a ese inicial agrupamiento desordenado de individuos un espíritu de cuerpo, un sentimiento de "nosotros", una unidad en la acción.

Estos elementos fueron clave para llegar a conseguir unos resultados asombrosos, casi increíbles, porque todo el mundo se sentía igualmente responsable y autónomo en sus decisiones. Cada persona sabía que su actuación incidía directamente en el resultado y eso les llevaba a sentirse motivados a colaborar para alcanzarlo.

AHORA BIEN...

La citada experiencia, como las experiencias que usted ha vivido disfrutando del trabajo compartido en determinados momentos de su vida laboral, difícilmente pueden reproducirse en el día a día del trabajo cotidiano. Son más excepcionales que rutinarias.

Si, regresando a la experiencia narrada del Congreso, se impusiera que ésta debe repetirse una y otra vez; si ese grupo tuviera que competir con otros grupos y para vencer tuviera que aumentar su productividad; si se establecieran normas para lograr mejores rendimientos (recompensas económicas por lograrlas y sanciones por no cumplirlas); si se establecieran roles de autoridad para vigilar el aporte de todos a la tarea propuesta; si... (y aquí vale un largo etcétera donde caben todos los condicionamientos del trabajo real); esta experiencia deslumbrante seguramente desaparecería. La espontaneidad debería dejar paso a la precaución y a la planificación; el juego al trabajo y al esfuerzo.

Para sostener esta nueva situación, debería surgir ese orden tradicional que llamamos "organización". Aparecería la división de tareas, la racionalidad, la jerarquía, la autoridad establecida, los reglamentos. Todo aquello que caracteriza a nuestras organizaciones y que ha servido y sirve para manejar eficientemente la complejidad de los negocios, de las tareas y de los hombres.

Sin duda se perdería buena parte de lo atractivo del trabajo en aras de la eficiencia: no habría entusiasmo generalizado por lograr unos objetivos que no habrían sido necesariamente aceptados por todos; se volvería escasa la participación de las personas en las decisiones que les afectasen; dejaría de haber un sentimiento claro de pertenencia a un grupo; disminuiría la motivación, la creatividad y el compromiso por la tarea diaria; desaparecerían las ilusiones, los compromisos y los sueños por lograr altos retos. La organización en su conjunto perdería la capacidad de responder creativamente a las demandas que le exigen los cambios turbulentos del entorno.

Frente a esta situación no podemos quedar impasibles. Se deben buscar soluciones que mantengan la eficiencia de los modelos tradicionales de organización, conservando al mismo tiempo todo ese mundo de espontaneidad, de riqueza y de vida que aportan los grupos humanos. Urge por lo tanto repensar las organizaciones empresariales.

Estos nuevos modos de concebir la organización se van concretando en modelos que privilegian los valores de cooperación y reciprocidad

frente a los principios clásicos de coordinación y jerarquía. Estos modelos proponen que las organizaciones sean como seres vivos y complejos, más que como máquinas rígidas y opuestas al cambio. Modelos que consideren que, para comprender los comportamientos de los hombres, debe ponerse el énfasis en sus relaciones de interdependencia, más que en el hecho de que son seres aislados; que sus estructuras deben ser más planas, la autoridad más funcional y que debe implantarse el trabajo en equipo y la creación de equipos siempre que sea posible.

Algunos equívocos

En una ocasión, el director general de una importante empresa me decía: "Aquí todos trabajamos en equipo". Luego, y ya a solas, un director de un segundo nivel matizaba diciendo: "Aquí, sólo en mi departamento se hace equipo". Finalmente los hombres que de él dependían, en un aparte, expresaban a coro: "Aquí no existen los equipos de trabajo".

Ante estas declaraciones uno se pregunta: ¿Estos hombres se engañan? ¿Me engañan? ¿O, tal vez, se habla de cosas diferentes? Creo que sí. Creo que ésta es la cuestión. Todos hablamos de cosas diferentes, por ello comenzaremos clarificando los términos que utilizaremos para despejar nuestro camino. Diferenciaremos "trabajar en equipo" de "equipos de trabajo" y señalaremos las diferencias entre éstos y otras formas organizativas particulares.

TRABAJAR EN EQUIPO

Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre los hombres.

Se trata de un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas; y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y tradicional.

EL MODELO DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Privilegia la interdependencia activa, consciente y responsable de todos sus integrantes:

- En el compartir y asumir la misión del equipo como la razón de ser de su existencia.
- En la planificación de las tareas para el logro de los resultados previstos.
- En la ejecución de las tareas y en la evaluación de los resultados obtenidos.
- En una reflexión constante sobre los procesos que se llevan a cabo, cosa que permite una tarea de permanente aprendizaje.

Todo esto se enfrenta al modelo tradicional de la organización, donde la finalidad, la planificación y la evaluación de las tareas son impuestas, donde sólo cabe la obediencia y donde la respuesta habitual del trabajador es el puro desinterés.

■ Privilegia, por otra parte, la solidaridad y la colaboración entre los miembros, frente al individualismo y la competición de otros modelos de organización.

■ Privilegia la negociación frente a la imposición autoritaria; las relaciones cálidas entre sus integrantes frente a la neutralidad emocional; la creatividad frente a las rutinas; el trabajo como lugar estimulante en el que se realizan cosas y no como el lugar al que penosamente se va.

Este modelo de trabajo claramente entusiasma, responde a los deseos profundos de las personas que participan y también responde a la búsqueda de eficacia dentro de las organizaciones.

DIFICULTADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Pero este modelo no es fácil de aplicar.

La dificultad inicial para su puesta en práctica reside en la pretensión de que este modelo surja “naturalmente” en la vida de las organizaciones y que para ello sólo haga falta la voluntad de un directivo que diciendo el “hágase” logre que todos los componentes de la organización adopten inmediatamente esta forma de trabajo.

Y nada más lejos de la realidad. “El trabajar en equipo” no es fruto de un momento. Es, en todo caso, el resultado de un largo proceso, la consecuencia de un trabajo duro, nunca acabado, siempre frágil, con avances y retrocesos, que requiere solidez en el manejo de determinados valores, conocimientos sobre el funcionamiento de los grupos humanos y entrenamiento en el desarrollo de habilidades de coopera-

ción. Todo ello constituirá el tema de esta obra y será desarrollado en los siguientes capítulos.

Una segunda dificultad, y que trataré más extensamente aquí, consiste en considerar que este modelo se puede aplicar, sin dificultades, a las actuales organizaciones empresariales, dejando de ver que los valores y los principios, las estructuras y las normas de funcionamiento que éstas sostienen, no suelen ser buenas tierras para el arraigo y florecimiento del trabajo en equipo.

En la organización tradicional todo está claro. El trabajo se divide primero en funciones, a continuación en departamentos y luego en tareas. La clave del logro de resultados es la persona y su trabajo. La recompensa es individual y básicamente económica. Existe una clara verticalidad y unidad de mando. La tarea del directivo es asignar la tarea adecuada a cada persona y medir, evaluar, controlar y premiar los resultados individuales conseguidos. Se espera, por otra parte, una gran racionalidad en la conducta de los hombres. Se pone el acento en la competición interna. Existe una limitada difusión de la comunicación, etcétera.

Este modo de organización está sólidamente arraigado, ya que ha permitido, y así se ha demostrado a lo largo del tiempo, gestionar eficazmente la complejidad de las organizaciones y obtener buenos resultados en un momento histórico dado. Pero, por otra parte, este mismo modo de organización es el que convierte en una tarea llena de dificultades y contradicciones la pretensión de dotar a las unidades organizativas clásicas de un espíritu de trabajo en equipo.

¿Cómo pretender conseguir colaboración interpersonal cuando la organización sólo reconoce el trabajo y el éxito individual? Éxito que en buena medida se logra a expensas de otro, compitiendo con otros.

¿Cómo conceder una igualdad de oportunidades a la hora de opinar, si tradicionalmente la palabra, la última palabra, era siempre expresada por la jerarquía?

¿Cómo buscar entusiasmo en un mundo de pura normatividad y racionalidad? ¿Cómo alentar la innovación si no se tolera ningún error? ¿Cómo compartir información si ésta no se recibe de la dirección? ¿Cómo sentirse protagonistas de un trabajo y artífices de una obra si las decisiones vienen dadas desde arriba y, en no pocos casos, sin explicaciones que las justifiquen?

Por otro lado, buena parte del personal siente hoy una profunda desconfianza hacia un proyecto de este tipo. El personal difícilmente cree en este mensaje. En un ambiente social y laboral no pocas veces habitado por envidias, agresividades larvadas y manifiestas, injusticias, manejos de poder, manipulaciones, humillaciones, resentimientos acumulados y un sinnúmero de comportamientos patológicos, el mensaje de trabajo en equipo se torna poco creíble. Aparece como una nueva forma de manipular, como una nueva estrategia para distraer, como una receta para dar cierta ilusión a un mundo desencantado.

Ahora bien, ante lo expuesto, es lícito preguntarnos: ¿Se pueden superar las dificultades y los obstáculos que hemos visto? ¿O debe pensarse que el trabajo en equipo es una pura utopía?

Nuestra respuesta es clara. Soñemos con la utopía. Tengamos presente aquella frase de Bernard Shaw: *"Algunos hombres ven las cosas como son y dicen ¿por qué? Yo sueño cosas que nunca fueron y digo: ¿por qué no?"* Mantengamos los sueños, tal vez el modelo teórico es inalcanzable, pero nada nos impide trabajar cada día dando pasos en esa dirección. Hace falta para ello, una decisión comprometida, unas acciones eficaces y tres requerimientos iniciales, tres condiciones básicas sobre las cuales se podrá construir el trabajo en equipo. Estas son:

- 1. Contar con "boyas especiales", lugares de amarre en la estructura empresarial reconocidos y apoyados por la dirección. Esas boyas son los llamados "equipos de trabajo".
- 2. Contar con empresas que, aún poniendo el acento en el desempeño y en los resultados, vayan laboriosa y creativamente aceptando el reto de dar cabida en su seno a modelos de organización distintos e incluso contrapuestos con los anteriores.
- 3. Asumir que trabajar en equipo, aunque sea fuertemente gratificante, también es un trabajo duro de desarrollo personal y grupal porque se orienta hacia un punto de llegada no siempre seguro y porque nos obliga a realizar una tarea incesante.

EL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo no es igual a trabajar en equipo. No consiste en un desafío, en un estilo de trabajo, en un deseo de participación. Es, básicamente, otra cosa. Es una unidad específica para un trabajo concreto. Es una estructura creada por la organización para el logro de una finalidad determinada. Es un sistema donde se debe necesariamen-

te trabajar en equipo para lograr dicha finalidad. Pero no se confunda una cosa con la otra. El equipo de trabajo es un grupo humano, con unas características propias, reconocido en su especificidad por el resto de la institución. Es una unidad que escapa, por expreso deseo de la dirección, de la estructura tradicional de la organización.

Una definición nos señala que:

■ El equipo de trabajo es un pequeño número de personas convocadas específicamente por la dirección, comprometidas con una finalidad común que solo se puede lograr por un trabajo complementario e interdependiente de sus integrantes. El equipo de trabajo es un conjunto de personas que, al ir generando un modo particular de hacer las cosas (trabajo en equipo), se van constituyendo como grupo, como una unidad social fuertemente estructurada.

Veamos con mayor detenimiento estas ideas.

■ **Pequeño número de personas convocadas específicamente por la dirección**

Suelen ser 3 o más individuos, generalmente menos de 20, que son convocados "ad-hoc":

- para gestionar proyectos en el seno de las organizaciones
- para resolver problemas y realizar tareas especiales
- para asesorar a niveles superiores de dirección

Suelen ser individuos que pertenecen a distintas especialidades, forman parte de distintos departamentos, poseen diferentes niveles jerárquicos en la estructura de la organización y que están implicados, de alguna manera, en el tema a tratar.

■ **Personas comprometidas, todas ellas, con una finalidad común**

Los equipos de trabajo poseen un propósito común, una finalidad compartida. Para que esa finalidad llegue a ser compartida, y para que comprometa a todos sus miembros, debe ser trabajada, elaborada y reelaborada a lo largo de un determinado tiempo por el propio equipo, siendo esto perfectamente compatible con la aceptación de directrices iniciales provenientes del exterior del equipo.

Esta finalidad debe poseer significado, constituir un reto, debe conllevar un sentido de urgencia, establecer altos niveles de exigencia y orientarse claramente a conseguir unas metas. Para ello se desglosa

en objetivos concretos que convierten al equipo en una potente fuente de consecución de resultados. Los objetivos ayudan a definir el trabajo colectivo del equipo; posibilitan la integración de sus miembros poniendo el énfasis en la obra común a lograr; facilitan la comunicación y el tratamiento del conflicto al canalizar la energía hacia propósitos productivos. Los objetivos también motivan y dirigen la labor al ofrecer indicadores que muestren el progreso del equipo.

■ ***Finalidad o misión que sólo se puede lograr con habilidades complementarias e interdependientes***

Los integrantes del equipo deben poseer habilidades diferentes y complementarias. Y es esta diversidad de conocimientos técnicos, de recursos o habilidades profesionales y personales, la que brinda al equipo, al complementarse, su riqueza.

Dentro de otros colectivos humanos los propósitos comunes pueden ser alcanzados por trabajos "independientes". Así, por ejemplo, los alumnos de una clase de Dirección Empresarial pueden tener como finalidad común el aprendizaje de determinadas técnicas. Ahora bien, para lograrlo sólo se requiere su trabajo individual. Cada uno puede llegar al propósito buscado con prescindencia de los otros participantes. El grupo sólo aporta, en el mejor de los casos, un clima favorecedor, pero esto no es un requisito del aprendizaje. Por ello, dicho conjunto de alumnos no es un equipo. Sólo lo sería si tuviera que alcanzar sus objetivos a través de trabajos complementarios, mediante tareas y habilidades que formasen un sistema integrado e interdependiente.

Este es el caso, por ejemplo, de un equipo quirúrgico que, dirigido por un cirujano, incluye otros cirujanos asistentes, enfermeras, anestesistas y técnicos, donde cada función es altamente especializada y donde cada persona sabe que su éxito depende de los otros miembros del grupo. Todos están comprometidos con un objetivo único: el bienestar del paciente. Y todos, como colectivo, han necesitado un tiempo sustancial de entrenamiento para llegar a funcionar como equipo.

■ ***Conjunto de personas que al ir generando un modo particular de hacer las cosas (trabajo en equipo) se van constituyendo como grupo, como una unidad fuertemente estructurada***

Ese modo de hacer las cosas se construye sobre una potente red de interacciones entre todos sus miembros y se asienta sobre una base

de confianza mutua, de comunicación fluida, de sinceridad, de enfrentamiento entre los distintos puntos de vista, de liderazgo compartido, de respeto por las personas. Se va generando así un grupo humano, un sistema complejo, "una molécula social" cuyos átomos son individuos unidos a través de un conjunto de relaciones que han creado entre sí.

Las ventajas del equipo

Los equipos de trabajo producen:

■ **Óptimo rendimiento.**

La producción del equipo es alta. La producción, sea cual sea, es ese trabajo que el equipo ha definido y asumido como suyo. Todos se sienten involucrados en realizarlo. Se han comprometido en obtener unos objetivos y los obtienen.

■ **Calidad excelente.**

Es fruto de un alto sentido de responsabilidad entre los integrantes del equipo. Sienten que son parte del esfuerzo del equipo. Hay conciencia de que: *"Todos navegamos en el mismo barco"*.

■ **Problemas mejor resueltos.**

Hay una sabiduría colectiva: *"Nadie sabe tanto como todos juntos"*. Se obtienen mejores soluciones dado que los miembros provienen de áreas diferentes y poseen conocimientos muy diversos.

■ **Decisiones eficaces.**

Se reduce el tiempo de aplicación. Por otra parte hay una mejor aceptación de las decisiones porque los miembros las sienten suyas, no han sido impuestas.

■ **Flexibilidad.**

El grupo se crea con facilidad. Aprende a enfrentarse a nuevos retos. Incorpora a nuevos miembros según las tareas. Los equipos se hacen y se deshacen según las necesidades de la empresa.

■ **Alta moral del grupo.**

Los intereses particulares coinciden con los fines y objetivos comunes. Esta convergencia genera colaboración y una utilización más eficaz de los recursos personales. No se guardan ni ocultan talentos, se ofrecen. La comunicación es abierta, todos participan. Todos aprenden de la interacción. Existe una fuerte cohesión y espíritu de grupo. *"La unión hace la fuerza."* Los integrantes del equipo se

sienten satisfechos y orgullosos por su trabajo, se divierten juntos, desarrollan aspectos lúdicos y un buen sentido del humor que les ayuda a superar las presiones de un trabajo intenso.

■ Menor oposición en la organización formal.

En la medida que el equipo no significa un cambio permanente de poder dentro de la organización, las oposiciones de ciertos departamentos son menores ante las modificaciones de estructura, de procedimientos y de normas que implica la creación del equipo.

■ Desarrollo personal de sus integrantes y desarrollo de la propia organización.

El equipo como grupo humano aporta beneficios y ventajas psicológicas para los miembros. Es un medio que satisface las necesidades de amistad, de apoyo y afecto de sus integrantes, que desarrolla y confirma el sentido de identidad de cada uno de ellos, que mantiene su autoestima, que reduce la inseguridad frente a otros, que permite comentar y comprobar la realidad social del entorno, que facilita la solución de los problemas que afecten a sus miembros. Se logra también un mayor desarrollo de la organización al contar con una buena trama de relaciones entre distintas personas para proyectos futuros.

■ Finalmente y como beneficio altamente significativo de los equipos, resaltamos el hecho que en ellos se cumple el imperativo ético de que cada hombre pueda participar de manera plena en aquella obra que contribuye a realizar.

• Charles
Garfield
"Los
empleados
son primero"
McGraw Hill,
1992

El equipo, dadas sus características específicas, aporta a la organización, según Garfield*:

"El proceso fundamental del nuevo modelo de empresa..."

"Los equipos aprovechan y amplían el poder creativo de la fuerza de trabajo. Cuando se les concede suficiente autonomía y responsabilidad, pueden convertir a empleados aburridos, automatizados y desmoralizados en socios innovadores y productivos que participan plenamente."

Equipos de trabajo y estructuras organizativas

• Robert
Waterman
"Adhocracia"
Ariel, 1993

El equipo de trabajo es una clara innovación en la estructura tradicional de la empresa. Es, al decir de Waterman*: *"Una forma organizativa que desafía a la burocracia a fin de abrazar la innovación y el cambio. Atraviesa los organigramas, los departamentos, las funciones, las*

descripciones de puesto, las jerarquías y las tradiciones como un cuchillo caliente atraviesa la mantequilla".

El equipo de trabajo se inscribe claramente en nuevas concepciones de la organización empresarial, en concepciones que entrañan nuevas políticas, nuevas estrategias, nuevas estructuras y nuevos sistemas. Se inscribe en concepciones que hoy sorprenden pero que, seguramente mañana, constituirán el pan de cada día de la empresa. Así tendremos:

El equipo de trabajo es el corazón de la excelencia organizativa

- Organizaciones en las cuales el énfasis para la comprensión de los comportamientos pasará de lo individual al sistema o entramado de relaciones que se genera dentro de ella.
- Empresas en las que la retribución anual no sólo consistirá en el salario o sueldo tradicional por la contribución individual, sino que también consistirá en una retribución por los logros de la unidad de trabajo y de la corporación.
- Organizaciones que, a la hora de seleccionar a sus directivos, más que sus experiencias relevantes, sus referencias o sus títulos, tendrán en cuenta su versatilidad y su ajuste "al rol" social que requiere el equipo.
- Organizaciones que buscarán proporcionar constantemente una "doble ciudadanía" a sus miembros, integrándolos por una parte en el cauce de la gran empresa, que brinda seguridad y ciertos beneficios, y por otra a la dinámica viva y comprometida de los pequeños equipos de trabajo. Estos equipos serán, en definitiva, los que darán identidad a sus miembros, logrando su compromiso.
- Empresas en las cuales el director asumirá el rol de generador de una cultura de participación, que permita que todos los miembros del colectivo "tomen parte activa y significativa" en los procesos que les afectan directamente.
- Empresas más pequeñas, con formas organizativas flexibles y cambiantes. Empresas más efímeras, menos autoritarias y con ayudas de trabajo parcial y temporal.
- Empresas formadas por redes de proveedores, competidores y clientes que buscarán formas de cooperación para sobrevivir en un mercado cada vez más difícil. Así veremos, cada vez más: alianzas, "aventuras conjuntas" y redes de empresas que compartirán valores, gente, tecnología, recursos financieros y estilos de dirección.
- Y organizaciones que contarán con **Equipos de Trabajo** por doquier.

* Naisbitt y
Abordene
"Reinventar
la empresa"
Folio, 1996

"Por su flexibilidad, rapidez y carga de talento, el modelo del pequeño equipo es la alternativa más extendida y popular a la organización burocrática. A través de esta estructura nueva y flexible, las empresas, desde las grandes industrias automovilísticas de Detroit hasta las empresas de "software" del Silicon Valley, están reorganizando con éxito el flujo de poder y comunicación dentro de la propia empresa." Naisbitt y Abordene

* Peter Senge
"La Quinta
Disciplina"
Granica,
1992

"Los equipos... se están convirtiendo en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones." P. Senge

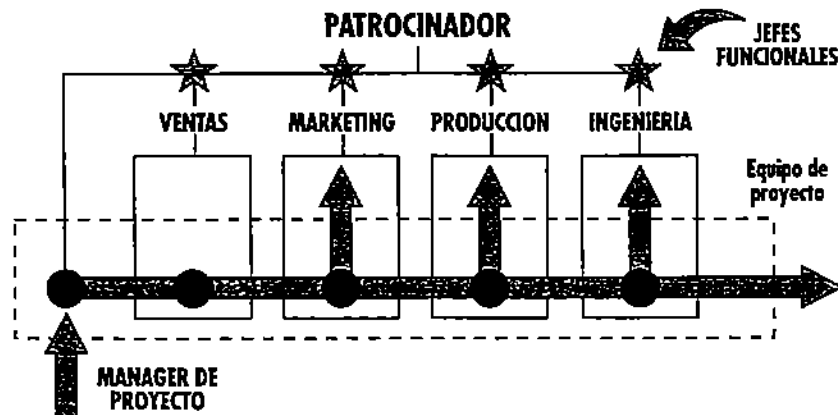
"Hasta estos últimos años, los modelos dominantes en la organización hacían caso omiso de la existencia del equipo y de su papel como célula elemental de la vida en el trabajo. Hoy en día estos modelos muestran claramente su insuficiencia. La dirección de las empresas más rentables se basa, en gran parte, en el espíritu de equipo y el papel reconocido a las diferentes formas de trabajo en pequeños grupos." H. Landier

* Hubert
Landier
"Hacia la
empresa
inteligente"
Deusto, 1992

El equipo de trabajo es una unidad que posee un alto grado de independencia en su funcionamiento. Es una unidad específica sostenida por la alta dirección, la cual elige a una persona, relevada total o parcialmente de la estructura funcional, como director o manager del equipo. Para grandes proyectos suele también designar a uno de los miembros del comité de dirección como "patrocinador".

El equipo tiene una vida limitada y sus integrantes realizan una tarea añadida a la habitual o única. Ellos le brindan dedicación de tiempo parcial o total.

Veamos un ejemplo de lo dicho:



Hemos querido mostrar aquí:

1. Que los miembros del equipo provienen de distintas unidades de la organización y de distintos niveles de la misma.
2. Que, aun formando parte del equipo con dedicación total o parcial, no por ello dejan los integrantes del equipo de pertenecer a su unidad de origen. Y deben por ello responder a una doble dirección, la de su unidad y la del equipo. Negociar con ambas será parte de sus habilidades.
3. Que el director del equipo es una persona designada por la dirección, que a ella informa y de ella depende. Según sea la importancia del proyecto, así será, habitualmente, el nivel jerárquico de este director.

Equipos de trabajo y otros grupos de la organización

Por todo lo expuesto, vemos que un equipo de trabajo no es simplemente todo conjunto de individuos. No es ese agrupamiento de personas que componen tradicionalmente una sección o un departamento de una empresa. No es un comité, ni una sucursal, ni un grupo de amigos, no es uno de los grupos habituales de la organización formal, ni mucho menos es uno de los tantos grupos de personas afines que conforman la estructura informal de la organización, por más que a unas y a otras de esas realidades se las llame "equipo".

Equipo tampoco es el conjunto de vendedores distribuidos por todo el país y que sólo se ven en la convención anual, por más que su director se empeñe en hablar de "su equipo de ventas". Como tampoco es necesariamente un equipo el consejo de dirección de una empresa.

"La mayoría de los llamados equipos... son (sólo) un conjunto de relaciones individuales con el jefe, en las que cada individuo está compitiendo con los demás por el poder, el prestigio, el reconocimiento y la autonomía personal. Bajo tales condiciones la unidad de propósito es un mito", decía Mc Gregor, y tenía razón.*

* Mc Gregor
"The Human
side of
enterprise"
McGrawHill,
1960

Comparemos las unidades tradicionales de la organización, secciones, departamentos, etcétera, con los equipos de trabajo y veamos algunas de sus diferencias:

En las unidades tradicionales

- 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.
- El logro del trabajo, el producto o servicio, se obtiene al final, como fruto de una suma de aportes individuales.
- Los miembros de grupo se consideran "mano de obra". Aportan su "hacer".
- El liderazgo "oficial" es ejercido por el gerente o director de la unidad.
- Los miembros no conocen ni valoran las tareas de sus colegas, ni sus contribuciones, que generalmente desconocen.
- La comunicación para la tarea es pobre, limitada, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y los desacuerdos.
- Frente al conflicto, el grupo se inhibe. La dirección debe solucionarlo.

En los equipos de trabajo

- 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.
- El producto o servicio se obtiene exclusivamente como fruto del trabajo colectivo e interdependiente.
- Los miembros de un equipo se consideran personas completas que aportan su hacer, su pensar y su sentir al grupo.
- El liderazgo es compartido por varios miembros del equipo, según necesidades.
- Los miembros están involucrados y conocen y negocian las contribuciones de cada uno a la tarea común.
- La comunicación es abierta, comprometida y honesta. Todos participan y expresan con libertad sus puntos de vista. Se discute y se negocia.
- El equipo asume que el conflicto es parte de su vida y lo resuelve constructivamente.

Sugiero la lectura de Katzenbach y Smith "La sabiduría de los equipos" Cecs, 1995

Y una nota final que también señala diferencias:

El equipo de trabajo se crea para "tareas especiales" y no para la gestión cotidiana de la empresa. Es paralelo y en cierta medida yuxtapuesto a la estructura tradicional, pero no se confunde con esta.