

àmbits
de psicopedagogia

APUNTES PARA UNA CONFERENCIA SOBRE EL TRABAJO DE EQUIPO

Félix Castillo

Psicòleg. Psicoterapeuta

Cap d'Estudis de l'Escola de Teràpia Familiar de l'Hospital de Sant Pau

La imagen tradicional de los equipos está basada en cuatro funciones y presuposiciones acerca de lo que es un equipo:

1. **Planificación.** Basada en la asunción de que el futuro del equipo puede ser programado cuidadosamente.
2. **Organización.** Basada en la asunción de que las estructuras que definen las tareas deben ser impuestas a los miembros del equipo.
3. **Control.** Basada en la asunción de que las desviaciones respecto de las prácticas normativas vigentes en el equipo siempre tienen que ser disminuidas.
4. **Liderazgo.** Basada en la asunción de que los líderes, jefes, etc., son expertos y, en consecuencia, sus objetivos o visiones son suficientes para la dirección del equipo y su motivación.

Sin embargo, pese a la bondad de las precedentes asunciones, la mayoría de las situaciones en las que un equipo se ve envuelto, especialmente en situaciones de dificultad, son altamente complejas. Y, en situaciones de complejidad (como son la mayoría de situaciones asociadas a las relaciones humanas) ajusta como un guante la siguiente máxima: **"Si no estás confuso, es que no sabes lo que está pasando"**.

Las características que siguen de los sistemas complejos no lineales desactivan, para el diseño y la gestión de los equipos, la utilidad de las cuatro asunciones clásicas del funcionamiento de los equipos que acabamos de comentar.

1. Dado que, los sistemas complejos no lineales son básicamente imprevisibles, la entera noción de planificación como predicción del futuro debería ser repensada.
2. Dado que los sistemas complejos tienen la capacidad de auto-organizarse en nuevas estructuras, la idea de organizar en el sentido de imponer estructuras de tarea debería ser repensada y complementada por la posibilidad de facilitar la emergencia espontánea de nuevas estructuras. Se trataría de facilitar las condiciones para generar procesos auto-organizadores.
3. El hecho de que la autoorganización resulta de la incorporación de desviaciones respecto de la conducta normativa significa que el control como bloqueador de las desviaciones de la norma debería ser revisada.
4. Desde la perspectiva de los sistemas complejos la experticidad y la visión debería emerger no únicamente de algunos expertos, sino del grupo como un todo. De lo contrario ninguna visión puede ser motivadora en tanto que impuesta por un tercero.

Es decir, en cierto modo, definir la mejor manera de plantear el trabajo en equipo en nuestros contextos actuales es igual que, como decía Kierkegaard acerca de la "verdad": *"buscar en una habitación oscura un gato negro que no está allí"*.

Las propuestas que se desprenden de lo anterior referidas al trabajo en equipo tienen que ver con entrenarse en desarrollar la flexibilidad y diferentes perspectivas contemporáneas que serán útiles sean cuales sean las condiciones del entorno.

Dicho lo anterior, sin embargo, y pese a la inutilidad de definir la mejor manera de trabajar en equipo, hay algunos temas que comunes que permanecen a lo largo del tiempo, de los lugares y de las culturas:

1. Los equipos tienen que ver con personas.
2. La calidad de las relaciones entre las personas es fundamental.
3. La habilidad de generar confianza y respeto es siempre la base de relaciones de trabajo duraderas y eficaces.
4. Las relaciones de poder tienen que ser gestionadas (habitualmente son negadas).
5. Es muy relevante tener en cuenta el equilibrio entre intimidad y trabajo.
6. La inteligencia, buena educación y competencia técnica pueden ser condiciones necesarias pero son insuficientes para generar satisfacción y bienestar profesional. Son necesarias al parecer habilidades que últimamente se conocen como inteligencia emocional (autoconciencia, auto-regulación –la habilidad de gestionar las propias emociones-, motivación, empatía, y habilidad social – la habilidad de trabajar bien con otros-. Y me refiero a ellas como habilidades porque se pueden aprender. Durante décadas, desde diversas disciplinas, tales habilidades han sido consideradas poco menos que innatas, o en cualquier caso, impermeables a la incorporación o a la transformación.

Tener en cuenta esos temas comunes que traspasan las definiciones de los grupos de trabajo a lo largo de diversas culturas, tiempos y modas es a menudo suficiente para conseguir equipos de trabajo eficaces y satisfactorios. Sin embargo a menudo persistimos en situaciones frustrantes, insatisfactorias e ineficaces que literalmente “abrasan” nuestras posibilidades de hacer bien el trabajo y recabar satisfacción y eficacia del mismo.

¿Por qué en el marco del trabajo en equipo a menudo mantenemos conductas y perspectivas que resultan ineficaces e incluso producen frustración? Algunas respuestas posibles vienen del análisis realizado con posterioridad a un accidente en el que murieron abrasados gran parte de una escuadra de bomberos durante una misión en un gran incendio en el bosque. Al parecer el accidente tuvo tan graves consecuencias debido a la dificultad de los bomberos en abandonar la impedimenta necesaria para su trabajo. (**impedimenta**. (Del lat. *impedimenta*, pl. de *-tum*, impedimento). **1.** f. Bagaje que suele llevar la tropa, e impide la celeridad de las marchas y operaciones).

Las que siguen son algunas de las razones por las que resultó difícil soltar la impedimenta para la mayoría de los integrantes de la escuadra y por tanto abandonar la zona de peligro sorteando el peligro de morir abrasados.

1. Escucha. Muchas veces no escuchamos un mensaje claro, rotundo por parte de alguien con credibilidad en el sentido de soltar nuestra impedimenta (nuestra manera de hacer, nuestros conceptos, nuestras perspectivas).
2. Justificación. Persistimos en mantener nuestra impedimenta si no recibimos claras razones para cambiar.
3. Confianza. Persistimos en mantener nuestra impedimenta si no confiamos en la persona que nos dice que tenemos que cambiar.
4. Control. El entrenamiento profesional nos provee de determinados presupuestos acerca de relaciones de causa y efecto para superar las dificultades; cambiar tales presupuestos significa renunciar a un enraizado sentido de seguridad y control.
5. Habilidades para soltar. Mantenemos nuestros instrumentos porque no sabemos como soltarlos.

6. Habilidad en la sustitución de habilidades. Solemos aferrarnos a nuestras herramientas habituales en una situación ansiógena porque cualquier alternativa no habitual nos produce todavía más ansiedad.
7. Fracaso. Soltar nuestras herramientas puede significar admitir fracaso. Mantener nuestras herramientas es posponer dicha aceptación y sentir que todavía estamos ganando o podemos hacerlo.
8. Dinámicas sociales. Mantenemos nuestras herramientas porque todo el mundo a nuestro alrededor las mantiene. Por ejemplo, cada una de las personas de un equipo puede estar asustada pero equivocadamente concluye que todos están serenos. De manera que, la situación parece ser segura, salvo que nadie en realidad piensa que lo sea ni está sereno.
9. Consecuencias. No soltamos nuestras herramientas si no creemos que haciendo eso vamos a obtener alguna diferencia. Pequeños cambios pueden parecer cambios triviales y como consecuencia no los realizamos y nada cambia.
10. Identidad. Obtenemos una buena parte de nuestra identidad profesional de nuestras herramientas (implícitas y explícitas). Algunas herramientas son marcas diferenciadoras de nuestra profesión y por tanto centrales para nuestra identidad.

Por tanto para no perecer "abrasados" en determinadas situaciones que podemos encontrar en la dinámica de los equipos es conveniente tener en cuenta las conclusiones anteriores y aprender a soltar nuestra impedimenta conceptual y profesional en situaciones de alto riesgo.

Si mantener la capacidad de soltar nuestra impedimenta profesional es primordial para manejarse con satisfacción en entornos complejos es importante no perder de vista el desarrollo de, al menos, cuatro categorías de habilidades que resultan fundamentales:

[I] Inversión constante en aprendizaje y pensamiento crítico: Se trataría de un proceso de descubrimiento e innovación a través del cual obtenemos un saber que nos permite tomar decisiones para las que no hay precedentes; y atribuir sentido a la ambigüedad y multiplicidad de agendas inherentes a nuestro trabajo. Es necesario convertirse en pensadores críticos y consumidores sabios de conocimiento profesional.

Recordamos dos asunciones en el corazón del pensamiento crítico.

Primera, gran parte de nuestro conocimiento es socialmente construido, y existen diversas perspectivas acerca de la "verdad". Diferentes versiones viables.

Segunda, las relaciones de poder en una sociedad afectan el tipo de conocimiento que es masivamente promovido.

Planteamos cuatro pasos para el desarrollo del pensamiento crítico

1. crítica de las asunciones sobre las que se construye el conocimiento profesional,
2. consideración de la relatividad cultural de todo el material profesional,
3. considerar si algunos de los grupos sociales ganan ventaja a partir de particulares formas de conocimiento profesional mientras otros pierden ventaja, y
4. pensar creativamente acerca de vías alternativas de mirar, pensar, y actuar.

[II] Desarrollo de autoconciencia. La autoconciencia resulta una habilidad especialmente relevante en las competencias profesionales. Se trata de la búsqueda de retroalimentación honesta acerca de las propias fortalezas y debilidades que tienen influencia sobre nuestras relaciones con los otros y sus niveles de desempeño. La posibilidad de cambiar la manera de pensar y actuar está basada en lo que hemos aprendido sobre nosotros mismos. Todo esto va más allá de poner el foco en uno mismo. Los nuevos entornos profesionales requieren que los individuos tengan un sentido claro de la propia identidad, autonomía, y orientación personal y además al mismo tiempo mantengan conciencia del sistema en el que están funcionando. Entender de qué manera nuestro "sí-mismo" es modelado por nuestras relaciones y nuestro contexto cultural, nos permite desarrollar lo que los antropólogos culturales llaman "habilidades de perspectiva"

[III] Crear una red amplia y diferenciada de relaciones de alta calidad. Formamos parte de redes interaccionales cada vez más fluidas. Se trata de redes organizacionales que consisten en patrones densos de relaciones, flexibles y fluidas que traspasan varias fronteras inter e intraorganizacionales. Para ser efectivos, es necesario gestionar proactivamente las relaciones con compañeros, jefes, subordinados, usuarios, proveedores, clientes, distribuidores, etc. Formamos parte de "comunidades de prácticas", redes de personas que estamos informalmente y suavemente conectados por objetivos personales y profesionales, intereses comunes e inversión en desarrollo mutuo. Resulta fundamental acumular "capital social". Se refiere a los recursos disponibles por medio de las propias redes profesionales y personales.

[IV] Acuña una vida personal y profesional significativas. Todos compartimos la tendencia a completar y poner en línea necesidades duales: tener un sentido de contribución y logro que tiene que ver con lo que hacemos (trabajo) y al mismo tiempo disfrutar de un mundo personal, íntimo, que tiene que ver con ser apreciado por lo que uno es. La satisfacción profesional debería aumentar nuestra satisfacción personal y viceversa. Esta última habilidad me recuerda la advertencia de Rollo May: "*Es un viejo e irónico hábito de los seres humanos ir más deprisa cuando nos hemos perdido*".

Para concluir, me gustaría resumir el conjunto de actitudes y habilidades necesarias en un individuo interesado en optimizar su desempeño en el trabajo en equipo, con la siguiente experiencia. Robert Axelrod, uno de los principales concedores actuales de la Teoría de los Juegos probó una variedad de estrategias competitivas usando simulaciones de ordenador. Ganó la simulación propuesta por Anatol Rapaport "Tit for Tat".

Esa simulación estratégica consistía en lo siguiente. Cuando empezaba el juego, el programa empezaba por cooperar desde su primer movimiento (tomar la iniciativa), y entonces hacer exactamente lo que el otro programa había hecho en el movimiento anterior. El programa era por tanto **considerado** en el sentido de que nunca abandonaría primero la iniciativa en cooperar.

Era **firme** (sólido, consistente) en el sentido de que penalizaría el comportamiento no cooperativo del otro programa pasando a competir sólidamente en el siguiente movimiento.

Era **indulgente** en tanto que perdonaba volviendo a situaciones de cooperación cuando la otra parte mostraba de nuevo actitudes de cooperación. Y, por último, era **claro** en el sentido de que era muy fácil para los programas opuestos entender exactamente que es lo siguiente que iba a hacer y cuáles eran sus intereses.

En resumen y como conclusión, en el trabajo en equipo las personas consideradas, sólidas, indulgentes y claras, consiguen altos niveles de satisfacción y eficacia.