

## Dificultades, retos y estrategias

### Trabajar en equipo

Ignacio Marquínez  
Psicólogo

Información y  
transparencia  
son las claves  
del éxito y  
la satisfacción  
de la vida en equipo  
de cualquier  
Comunidad  
Educativa.

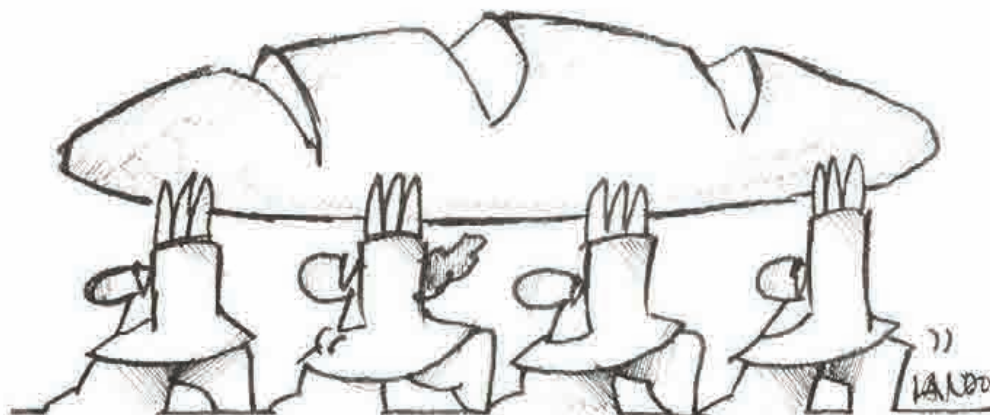
#### Sociales por naturaleza

Es una realidad que el ser humano vive y está diseñado para vivir en alguna forma de sociedad. Pero no siempre está entrenado para vivir en sociedad y, mucho menos, para vivir y trabajar en equipo.

En la familia, en los centros educativos, en la calle, en reuniones de sociedad o de trabajo, muchas veces la persona experimenta serias dificultades para una convivencia y trabajo en equipo. Seguramente, porque en esas instancias mencionadas ha recibido muy poca formación para trabajar en equipo.

En nuestro momento histórico actual parece ser una gran necesidad saber trabajar en equipo.

Al mundo se le ve ya como una gran aldea: el empuje de las comunicaciones nos hace presentes, en tiempo real, todos los acontecimientos de la tierra; la globalización estrecha a diario las interrelaciones más variadas. Pero, más allá de las modalidades sociológicas que hoy vive la humanidad, pensamos que al ser humano le conviene siempre el trabajo en equipo, para desarrollarse y enriquecerse integralmente; para ayudarse y defenderse mejor; para ser más efectivo y productivo. Y damos un paso más: el ser humano, como ser social que es, está diseñado, constitutivamente, para vivir en equipo con otras personas.



De las muchas consideraciones y definiciones que se pueden utilizar para explicar la esencia del trabajo en equipo nosotros queremos quedarnos con estas dos dimensiones: en primer lugar el trabajo en equipo conlleva que sus miembros se hayan fijado libremente un objetivo o meta comunes y, en segundo lugar, que cada miembro se comprometa y realice el objetivo marcado durante todo el tiempo, formas y circunstancias que se haya fijado en el compromiso. Gente diversa viajando en un vagón de metro y que se encuentra y reúne allí al azar no es un equipo; es un grupo. De igual manera, los com-



pradores que en un momento dado coinciden en un supermercado forman un grupo de clientes, no un equipo. En los dos casos estos grupos de personas ni tienen un objetivo común, ni un compromiso de atenderlo. Por eso no son un equipo, sino un grupo.

El ser humano, entre otras lecturas, puede ser considerado como un cuenco de necesidades: yo necesito comer, descansar, dar cariño, recibir cariño, crecer, moverme, ser creati-

vo... Resulta que mi pareja, mi hijo, mi padre, mi amigo, mi profesor, mi alumno, mi vecino... también son cuencos cargados de necesidades. Y en un momento dado y frente a otro ser humano -aparte de lo diferentes que somos de entrada por sexo, edad, origen familiar, estatura, tipo de estudios cursados, el dinero que tenemos en el banco...- puede resultar que tengamos también necesidades diferentes. La otra persona puede querer comer un plato diferente al mío, o viajar a un lugar diferente al mío, o invertir en algo diferente a lo que yo quiero, o programar el tiempo diferente a mi plan.

**Conclusión:** Si yo quiero vivir con esta pareja o con estos hijos o con estos socios o compañeros de trabajo, o jugar en este mismo equipo de fútbol, me tocará establecer con estas personas los objetivos y compromisos comunes, negociando y llegando a acuerdos cuando en los objetivos o compromisos nos encontremos con diferencias.

### Superar las diferencias

De esta realidad que se nos impone día a día es de donde concluimos más arriba que el ser humano, como ser social que es, está diseñado, constitucionalmente, para vivir en equipo con otras personas. No vivir ni trabajar en equipo estaría apuntando a formas de patología.

El tirano o dictador -individual o colectivo- que rechaza trabajar en equipo, estaría negando o pisoteando las necesidades y su expresión de aquellos a los que domina, para mantener su propia meta y compromiso. El misántropo o la persona que escoge la soledad total como forma de vida, también negaría su esencia de ser social, creado para vivir en relación con otros.

Como también apuntábamos arriba, cuando estoy delante de otra persona, aun la más querida o cercana a mí, me encuentro con un

cúmulo grande de diferencias; a lo cual se pueden unir las diferentes necesidades que en este momento tenemos entre ella y yo. Y para manejarlas podemos establecer varias vías:

#### - La Imposición:

Cuando una de las partes impone su necesidad a la otra.

#### - La Sumisión:

Cuando una de las partes se somete a la necesidad de la otra parte.

#### - Vidas Paralelas:

Cuando las dos partes se dedican a atender su propia necesidad caminando en dirección diferente a la otra.

#### - Negociación o resolución por acuerdos:

Cuando se llega a un acuerdo entre las partes. Cuando se busca el ganar-ganar.

Esta última vía consideramos que es la acertada, sana y adulta: reconozco mis necesidades, las manifiesto y pido su respeto y reconozco igualmente las necesidades del otro, las cuales también respeto. Y si no coinciden con las mías, busco llegar a un acuerdo.

En muchas culturas o subculturas hay dificultades para trabajar en equipo porque hay dificultades o patología para manejar las diferencias.

### La Comunidad Educativa: un equipo

A la luz de todo lo expuesto, quiero hacer algunos comentarios de orden práctico referentes al trabajo en equipo en un colectivo. Y escojo un colectivo del ámbito educativo.

Es importante que la Institución tenga establecidos sus objetivos o su visión, sueño, ideales, metas... según sea la terminología o presentación en que está vaciado su proyecto de institución. Y que tenga establecidos, igualmente, los niveles o requerimientos de compromiso que se espera de quienes forman o vayan a formar parte de ese equipo.



Esto nos pone en contacto con una necesidad imperiosa cuando una persona nueva se va a incorporar al Centro Educativo bien sea docente, administrativo, empleado, obrero, alumno o padre de alumno: cuidar que el proceso de inducción, información, entrenamiento sean cuidadosa y rigurosamente atendidos. Me encuentro con casos, en muchas organizaciones, en donde el "nuevo" no tuvo proceso alguno de inducción e información acerca de su nuevo rol así como de los objetivos, fines y compromisos que persigue el Centro.

Conviene asimismo informar los límites hasta donde la institución permite o solicita, trabajar en equipo. Puede que haya áreas o competencias que excluye para el trabajo en equipo con ciertos sectores de personas que acuden a la institución. Es igualmente importante informar, solicitar y obtener de la persona nueva que ingresa a la institución el nivel de compromiso que se espere de ella.

Hasta ahora estamos viendo la autopista en una sola dirección: las necesidades de la Institución. Es decir los objetivos de la Institución y el nivel de compromiso que se necesita de la persona que se quiere incorporar a su equipo. Pero falta la otra dirección: las necesidades de los "nuevos" que se quieren incorporar al equipo. Observo, en ocasiones, muchas lagunas en este punto. La Institución suele mantener entrevistas, pruebas, tests o recaba información de lo más variada acerca del candidato que pide entrar. Pero toda esa investigación suele buscar más cuánto el "nuevo" se puede ajustar al equipo que conocer las necesidades y motivaciones completas y últimas que tiene al llamar a sus puertas. Considero que conocer las necesidades de todas las personas que conforman el equipo o que vienen a incorporarse a él, y atenderlas, es vital para la continuidad, buena

marcha y éxito del equipo. No sólo deben primar las necesidades y exigencias del *establishment*. Las necesidades, sensibilidad, ritmo, valores... de todos los miembros son algo importante a tener igualmente en cuenta y, sin embargo, en muchos ocasiones se desatienden y se pasan por alto.

### Individuo e Institución

Edgar H. Schein (*Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*, Vol. I, Addison - Wesley Iberoamericana, E. V. A., 1991) propone que en una Institución antes de acometer las tareas o programas a desarrollar o la revisión de su desempeño, es bien importante analizar cuatro procesos que se dan en la persona cuando entra como nueva a la Institución o durante su permanencia en ella.

#### Identidad:

Ante todo está el problema de escoger un perfil o una identidad que sea aceptable para la persona misma, y viable dentro del grupo... Cada miembro nuevo... necesita encontrar una respuesta a la pregunta, 'quién y qué voy a ser en este grupo'.

#### Control, poder, influencia:

Se puede suponer que cada uno de los miembros tendrá cierta necesidad de controlar y ejercer influencia sobre los demás o sobre el trabajo y objetivos de la institución, o sobre los métodos y procedimientos.

#### Necesidades individuales y metas del grupo:

Cuánto las necesidades de la institución concuerdan con las mías o las satisfacen. Y Schein dice: "En tanto no sean expuestas y compartidas en cierto grado las necesidades de los miembros, no será posible establecer metas, válidas para el grupo".

#### Aceptación e intimidad:

¿Seré estimado y aceptado por los demás miembros del grupo?, y ¿cuánta intimidad deberemos tener



para lograr un nivel cómodo de respeto y aceptación mutuos?

En una institución educativa consideramos como piezas claves para el éxito del trabajo en equipo:

A) Que la Institución proporcione programas de inducción e información completos, sobre la vida toda de la Institución y en particular de los objetivos y del nivel de compromiso exigido para incorporarse a ella. Asimismo que obtenga o se asegure una alta respuesta a los compromisos requeridos.

B) Que la Institución conozca detalladamente y les haga un seguimiento a los cuatro procesos arriba expuestos de la persona que viene a incorporarse a ella. Sobre todo que tenga buen conocimiento de sus reales necesidades al llamar a sus puertas y que, de aceptarlo, se comprometa también a cubrir sus necesidades en un alto porcentaje.

Sólo cuando hay información completa, y transparencia en los puntos que venimos revisando se puede garantizar una exitosa vida de equipo así como niveles altos de productividad, de entusiasmo y saneamiento en el sistema. De lo contrario, aparecerán los chatanjes, los niveles bajos de productividad, el malestar y el descontento a nivel individual y/o de los diferentes colectivos dentro de la institución educativa, las agendas ocultas y un clima comunicacional muy contaminado. ■