

TEAM BUILDING



■ Ernesto Gaspar
Director de Talento e Innovación
Atman Teambuilding Creations S.L.

Recientemente en unas jornadas sobre conectividad con equipos naturales de trabajo uno de los asistentes en la rueda de presentaciones dijo que una de las cosas que esperaba de las jornadas era que les enseñáramos a trabajar en equipo. No era la primera vez que escuchaba lo de ENSEÑAR a trabajar en equipo o lo de SABER trabajar en equipo y cada vez que lo escucho me viene la misma reflexión ¿realmente trabajar en equipo es algo que se pueda enseñar?

Colaboración y cooperación. Una **necesidad organizacional** del siglo XXI

Trabajar en equipo, colaborar o cooperar para perseguir un objetivo común no es nada nuevo. Desde los albores de los tiempos en los que nuestros antepasados, los primeros homo sapiens, salieron de África y se expandieron por Europa y Asia tuvieron que colaborar por necesidad, ya que no existe mayor fin común que el de la supervivencia. Por tanto el trabajo en equipo tal como lo entendemos actualmente es algo que llevamos en nuestro ADN lo que nos lleva de nuevo a la pregunta anterior, ¿realmente es algo que se pueda enseñar? y mi reflexión particular después de todos estos años trabajando con centenares de equipos de distintos tamaños, tipologías, ubicación física etc... en todo tipo de organizaciones tanto privadas como públicas es que quizá, más que trabajar en enseñar a trabajar en equipo deberíamos poner el foco en las variables que nos impiden trabajar en equipo ya que es algo intrínseco en la naturaleza humana.

Llegado a este punto no pueden salir tantas variables que nos impiden trabajar en equipo como variables que lo facilitan, es simplemente una cuestión de donde poner el foco. Determinar lo que impide a un grupo trabajar en equipo requiere labor de diagnóstico y trabajo de campo, cada

■ EL TRABAJO EN EQUIPO TAL COMO LO ENTENDEMOS ACTUALMENTE ES ALGO QUE LLEVAMOS EN NUESTRO ADN



equipo es un sistema que a su vez está integrado en un sistema más amplio que es la organización donde ambos sistemas además de estar íntimamente interconectados son permeables por tanto en ocasiones no se pueden determinar las causas si no se aborda desde una perspectiva más amplia, más sistémica.

Quisiera poner el foco en las variables facilitadoras ya que a su vez se pueden convertir en los síntomas o señales que nos permitan intervenir sobre ellas ya que

actúan como predictores de la colaboración pero ¿Cuáles son esas variables que predicen la colaboración y la cooperación en equipos de trabajo?

Según las investigaciones de Goleman, Cherniss y Bennis (Inteligencia Emocional en el trabajo Ed. Kairós) existen tres creencias que comparten todos los miembros de un equipo que predicen y facilitan la colaboración en un equipo:

- **Confianza:** es un ingrediente esencial para desarrollar la cooperación en grupos. La confianza se nutre de dos aspectos: el aprecio y la consideración e implica un sentido de expectativa y reciprocidad. Es difícil mantener un nivel de confianza adecuado en alguien al que no se aprecia ni se le tiene una mínima consideración profesional o personal. Este es un ingrediente esencial en las organizaciones, equipos y en definitiva en las personas. Uno de los aspectos fundamentales de los que se alimenta la confianza es lo que los autores de la investigación denominan comprensión interpersonal, es decir, la comprensión de los sentimientos, intereses, preocupaciones, virtudes y defectos de los miembros del grupo.

Esta comprensión permite que los

miembros puedan predecir y lidiar con el comportamiento cotidiano de los demás (Druskat 1996).

- Sentido de identidad: la identidad de grupo se define como una creencia grupal colectiva que es una entidad única, importante y atractiva. Es esa sensación de formar parte de algo en el que tiene sentido mi presencia.
- Sentido de eficacia del grupo: la creencia colectiva en un grupo de que éste puede ser efectivo. Es un facilitador de la colaboración y la cooperación porque proporciona a los miembros del grupo el sentido de que pueden ser más efectivos como unidad que individualmente. Estas tres variables actúan como causa y como efecto de los múltiples aspectos que configuran lo que se denomina el fenómeno equipo. La motivación, el compromiso, la comunicación etc...están íntimamente relacionados con las variables anteriormente descritas, el sentido de identidad

■ **ESOS ANTEPASADOS NUESTROS QUE ANDUVIERON POR EUROPA LOGRARON SOBREVIVIR HASTA NUESTROS DÍAS A BASE DE CONFIANZA ENTRE ELLOS, SINTIÉNDOSE QUE FORMABAN PARTE DE ALGO SUPERIOR A SU INDIVIDUALISMO Y TENIENDO MUY CLARO QUE SÓLO PODRÍAN CONSEGUIR SUS OBJETIVOS DE MANERA CONJUNTA**

grupal y el sentido de eficacia actúan como causas del compromiso de sus miembros y a su vez son consecuencia del mismo del mismo modo la confianza es facilitador de la comunicación pero sin ella no se genera la confianza.

Una reflexión final. Estas tres variables nos permiten predecir la colaboración y

cooperación en equipos, actuando sobre ellas nos permitirá incrementar los niveles actuales de desempeño grupal pero, siguiendo con la línea argumental del principio, ¿podemos enseñar a colaborar? ¿Podemos enseñar a tener confianza en todos los miembros de un equipo? o ¿podemos enseñar a sentirse identificado con un equipo u organización?

Lo cierto es que esos antepasados nuestros que anduvieron por Europa lograron sobrevivir hasta nuestros días a base de confianza entre ellos, sintiéndose que formaban parte de algo superior a su individualismo y teniendo muy claro que sólo podrían conseguir sus objetivos de manera conjunta y esos aprendizajes ya los tenemos, incrementar los niveles de funcionamiento de un equipo requiere acciones diferentes o cuanto menos complementarias a las meras enseñanzas y sobre todo requiere entrenamiento y un buen entrenador.

