

El trabajo en equipo

A. Brugarolas

Dpto. Oncología, Clínica Universitaria de Navarra

Este es el último punto del manuscrito, que inesperadamente ha cobrado vida y se ha trasladado a la introducción, y es que *el trabajo en equipo* se ha convertido en un trabajo que busca equipo. Por este motivo, tras denunciar al autor, solicito encontrar un equipo que lo corrija, incremente, modifique e ilumine. Inmediatamente he pensado en posibles candidatos, que propondré al primero que acepte formar equipo, para dar cumplida satisfacción a un texto que ha salido reivindicativo y fiel a sí mismo.

Concepto

El trabajo en equipo es el resultado de la asociación de personas que trabajan conjuntamente hacia un objetivo común. Las personas que forman el equipo tienen distintas capacitaciones y aportan conocimientos y experiencia en diferentes disciplinas, se aplican a obtener el beneficio del grupo por encima del propio y comparten la responsabilidad. El aspecto más fuerte de un equipo es la diversidad de talentos aportados por diferentes profesionales. Esta característica multidisciplinaria hace que el trabajo en equipo sea necesario cuando se pretende conseguir objetivos complejos cuyo resultado es fruto de múltiples enfoques especializados. El trabajo en equipo se justifica plenamente en razón de su eficacia. En este sentido cabe hablar de espíritu de equipo referido a la voluntad de trabajar conjuntamente con otros.

El trabajo en equipo surge de forma espontánea ante crisis graves de distinto carácter, cuando se movilizan colectivamente los esfuerzos de la sociedad hacia objetivos urgentes. Este es el caso de grandes catástrofes o accidentes, reconstrucción de una nación desolada, etc. Fuera de estas circunstancias, el trabajo en equipo es fruto de esfuerzo y planificación, y con frecuencia se consigue tras un laborioso aprendizaje. Aunque el trabajo en equipo no está exento de un cierto empiricismo, puede

decirse que existe suficiente experiencia acumulada en diferentes campos para establecer metodológicamente los principios y los contenidos necesarios para crearlo prospectivamente. Es decir, la aplicación de algunos criterios elementales hace posible desarrollar con éxito el trabajo en equipo. Hoy en día se crean equipos de trabajo para diferentes tareas y existen estrategias para impulsar a grupos afines y reconvertir objetivos compatibles hacia trabajo en equipo de alta calidad.

La integración de una persona en un equipo implica madurez profesional en varios aspectos. Conocer el campo propio así como el de los otros miembros del equipo con disciplinas complementarias, reconocer las rivalidades profesionales en áreas fronterizas y superar las tentaciones de competir, aprender a compartir y en algunos casos a ceder, valorar la participación de otras personas con distintas cualificaciones y considerarlas iguales, aceptar que los papeles de cada uno pueden ser intercambiables según las necesidades, son algunos rasgos necesarios que deben poseer los componentes de un equipo. Evidentemente entre las personas de un equipo no puede haber conflictos irresolubles en las ideas, los objetivos y las expectativas porque destruirían la labor conjunta, pero con frecuencia la contribución de cada persona o disciplina tiene límites poco precisos y las decisiones han de tomarse más en términos de equipo que considerando individualmente a cada uno de los miembros, aunque al final se cuenta con la colaboración específica de cada persona. Las fricciones, ciertamente inevitables, del día a día, han de resolverse mediante la confianza y el respeto mutuo entre los componentes del equipo y la comunicación abierta y honesta de todos los problemas. Construir trabajo en equipo no lleva a una pérdida personal, al anonimato, sino a una superación del individualismo, y por tanto demuestra inteligencia y dignidad.

Desarrollo

Para conseguir establecer un proyecto de trabajo en equipo, en primer lugar hay que definir un marco general que comprenda el ideario básico sobre las actitudes, valores y creencias pertinentes al campo de actuación. Este ideario básico ha de ser compartido por todas las personas que se van a reunir. Dentro de este marco de referencia conviene que exista unanimidad de principios, que evidentemente serán distintos según el área de trabajo a desarrollar.

Seguidamente, y de manera coherente con el marco de referencia mencionado, se han de definir los propósitos del trabajo en equipo, sentando los fines con objetividad y realismo. Estos objetivos iniciales han de quedar bien perfilados, e incluso plasmados por escrito porque son el motivo de creación del grupo, movilizan a las personas y proporcionan sentido a la cooperación. El propósito del trabajo en equipo ha de ser apreciado y valorado por cada uno de los posibles candidatos de forma que resulte atractivo y despierte interés. Por este motivo conviene presentar el propósito del trabajo en equipo con una exposición objetiva de la situación apoyada en datos justificativos. Evidentemente la elaboración concreta de los proyectos o las fases del trabajo en equipo queda más allá de este propósito y se hace más adelante, cuando el grupo está formado. En consecuencia, conviene desde el inicio establecer las previsiones oportunas para que todo el equipo pueda actualizar el propósito del mismo y revisar o valorar los resultados mediante debate abierto a todas las sugerencias de las personas componentes del mismo.

Una vez establecida la razón de ser del equipo (propósito del trabajo conjunto dentro de un contexto o ideario general), se deben buscar y seleccionar las personas según las necesidades y las especialidades. Idealmente se trata de conseguir una mezcla complementaria de conocimientos y personas, o disciplinas y caracteres, pero en la práctica suele ocurrir que a veces hay pocas posibilidades de elección y no existen muchas alternativas, teniendo que incluir profesionales con poco compromiso hacia el grupo o con personalidades incompatibles. En la medida de lo posible es importante contar con personas motivadas que además tengan cualidades para trabajar en equipo. Las cualidades personales deseables son: competencia y prestigio profesional, flexibilidad y adaptabilidad, respeto a los demás, capacidad de comunicación, sensibilidad para dar apoyo, confianza e inclinación natural al buen humor.

Seleccionar cuidadosamente a los componentes de un equipo ahorra mucho esfuerzo y posteriormente evita disgustos porque, si las personas son apropiadas, es más fácil hacer trabajo en equipo y cuesta sustituir a alguna persona una vez el equipo está formado. Cuando exista la oportunidad también hay que compaginar los trabajos con las aptitudes para que haya el máximo ensamblamiento entre las personas y las tareas.

Cada persona del equipo debe saber claramente la participación propia y el cometido de los demás, así como las expectativas de progreso y desarrollo personal de uno mismo y del resto de los miembros del equipo. Cuando convenga se debe explicar el posible intercambio de personas y tareas en función de las necesidades de organización. Al explicar a cada miembro su colaboración tiene que crearse un clima de confianza potenciando la autoestima y destacando aspectos positivos del trabajo realizado por los otros componentes del equipo porque cada uno debe sentirse seguro y valorado por los demás.

Algunos aspectos legales y administrativos también han de ser aclarados a los candidatos antes de formar equipo cuando las situaciones que lo requieran puedan ser anticipadas: responsabilidad civil, beneficios económicos, representatividad científica (publicaciones, patentes, etc.), confidencialidad de problemas personales o resultados, participación solidaria en temas donde no existe unanimidad... Evidentemente estos asuntos deben ser tratados por todo el grupo cuando esté constituido, pero ya en la fase de selección de posibles miembros debe ser explícito el reparto de competencias. Puede ser suficiente hacer una declaración de intenciones al respecto, exponer el sistema que se va a adoptar para resolver y decidir, proporcionando garantías de reparto equitativo o proporcionado.

Organizar un equipo de trabajo conjunto supone designar un director, un gestor y disponer una infraestructura para coordinarlo y mantenerlo activo. El director y el gestor son personas que asumen, transitoria o definitivamente, responsabilidades especiales para la buena marcha y supervivencia del grupo. Según las actividades del equipo, estas tareas pueden ser repartidas o unificadas entre varias personas o una sola. Conviene distinguir entre la dirección y coordinación del trabajo conjunto, que es hecha por el mismo grupo con la participación de todos los miembros y la dirección y coordinación del equipo, que necesita personas específicamente nombradas.

El director da sentido y visión de conjunto y como tal ha de conocer a todos los miembros del equipo y ser reconocido por todo el grupo. Su labor consiste en estimular la iniciativa y procurar la aportación de todos los miembros más que la suya propia. Conoce bien a todos y sabe cómo mantener la motivación de cada uno. Debe asumir la responsabilidad de preocuparse de todo el conjunto y vigilar los problemas de funcionamiento que puedan perjudicar al equipo, sean éstos administrativos o personales. Al saber lo que las personas del equipo quieren ha de procurar la discusión conjunta, buscando y disponiendo el tiempo necesario para compartir conocimientos, ideas o preocupaciones. Participa de manera especial en la selección, educación y apoyo de las personas del equipo para prevenir fallos. El estilo de dirigir debe ser conocido por todos para anticipar las reacciones y el modo de comportarse. Un aspecto primordial es que domine el arte de delegar porque hace crecer el espíritu de cooperación y el compromiso personal. Muchas veces el director surge espontáneamente porque ha tenido una dedicación inicial para la promoción del equipo y el trabajo conjunto. En otras ocasiones, cuando no parte la iniciativa de uno solo, o éste no se ve capaz, ha de ser elegido por el equipo una vez constituido.

El gestor asume la responsabilidad de la continuidad y las actividades del día a día, o sea el contexto seguro para que todos los miembros del equipo se relacionen y puedan debatir conjuntamente cambios de programa, ajustes, etc. Asume labores de información y se encarga de la comunicación tanto entre las personas del equipo como con otras personas no pertenecientes al mismo que puedan necesitarse. Una tarea principal del gestor es convocar reuniones, elaborar el orden del día y cuidar del éxito de las mismas.

Las reuniones deben tener el ambiente propicio, confortable, es decir suficientemente íntimo, sin llamadas externas (teléfono, secretaria, buscapersonas, etc.), en una sala dispuesta convenientemente para estimular la participación. Han de conducirse con lenguaje apropiado, directo, breve, espontáneo, que recoja todas las ideas expresadas sin entrar en debates prolongados. Es más útil reconvocar reuniones para temas complicados, dando tiempo a elaborar propuestas razonadas, que debatir conjuntamente ideas no preparadas por todo el equipo. Los temas del orden del día han de estar elaborados con antelación, repartiendo las responsabilidades, porque la finalidad más importante de las reunio-

nes del equipo es mantener la información y la coordinación. Estas reuniones deben tener cadencia periódica, conocida por todos los miembros del equipo y han de comenzar y terminar puntualmente. El orden del día debe tratar de los temas necesarios, los problemas, los asuntos de conocimiento general, la actualización de los logros en cada fase del trabajo en equipo, y la programación de objetivos inmediatos y futuros ya decididos previamente. El gestor debe tener agilidad para aplazar, delegar y encargar los asuntos que pueden entorpecer el éxito de las reuniones.

Los planes del propio trabajo en equipo no se realizan en las reuniones periódicas de tipo informativo porque necesitan y ocupan el lugar preferente del grupo. La finalidad del equipo que se reúne para trabajar conjuntamente es alcanzar un objetivo donde se combinan, de diferentes formas, todas las competencias y habilidades de los miembros constituyentes. Para todos los objetivos existen diferentes alternativas y elegir la más apropiada para cada equipo depende de sus miembros. No puede ser tarea del director, promotor o gestor si se trata efectivamente de un equipo entre iguales, porque la finalidad es obtener algo mejor procedente del conjunto, que escapa a la capacidad de uno o unos pocos miembros.

Un método de gran eficacia es la generación de proyectos mediante crisis de ideación, llamada también tormenta de ideas, del anglosajón *brain-storm*. Se denomina tormenta porque, a semejanza de la misma, en un momento determinado concurren relámpagos, rayos y truenos, vientos y lluvias, que partiendo de diferentes puntos del firmamento afectan a todo el conjunto creando una situación compleja, simultánea y espontánea, profundamente relacionada entre sí. En una sesión de tormenta de ideas los miembros de un equipo, aportando los conocimientos, habilidades y rutinas mentales de diferentes especialidades, proponen soluciones o enfoques diferentes que se van recogiendo sin discutirlos. Se espera que unas ideas generen nuevas propuestas o desarrollen más aportaciones, como si se enfrentasen y estimularan mutuamente para encontrar el máximo número posible de salidas, creciendo y elaborando no solamente en espiral sino también disparmente. Este procedimiento de pensar conjuntamente activa el pensamiento en equipo como si fuera una reacción en cadena y conduce a una cuota aditiva de inteligencia, medida del conjunto de personas que colaboran entre sí. Permite desarrollar al mismo tiempo enfoques

teóricos y planteamientos prácticos. Es fundamental no desestimar ninguna propuesta, no valorarlas críticamente, porque se podría inhibir la formulación de nuevas ideas: uno puede lanzar una propuesta inviable bajo su perspectiva personal y profesional, y otro, desde diferente especialidad, puede darle forma concreta y hacerla factible. De eso precisamente se trata, de poder aportar la visión particular y someterla, como idea, al conjunto, esperando encontrar respuesta en otra idea complementaria, superior, contrapuesta o genial. Durante la sesión de tormenta de ideas se recogen las propuestas ordenadamente, a veces colgándolas en tabloneros visibles sin tomar decisiones. Posteriormente, después de haberlas madurado individualmente o en pequeños grupos, se puede tener otra sesión o una reunión donde se perfilan las propuestas más interesantes, se efectúan nuevos debates o sesiones de ideación y se efectúan análisis críticos de las posibles soluciones tratando de elegir, con espíritu práctico y realismo, ponderando las ventajas e inconvenientes de cada una, las propuestas que mejor se estimen por todo el grupo.

Las sesiones de crisis de ideación dan la medida del buen trabajo en equipo porque requieren confianza, desinhibición, respeto, apertura intelectual, audacia mental, apropiación y elaboración de avances anticipados por otros miembros, etc.

Suponiendo un equipo construido y desarrollado progresivamente y que trabaja adecuadamente, con una buena organización, participación e ideario, existen algunos puntos vulnerables que conviene tratar escuetamente porque representan situaciones de peligro inminente para el trabajo conjunto. Los peligros más importantes son: incomunicación, protagonismo y estrés. Todos ellos afectan en su detección y resolución al director y al gestor, como responsables del equipo humano además de la participación de algunos miembros del equipo.

Incomunicación. Sin comunicación no tiene sentido trabajar en equipo. Es difícil comunicarlo todo pero hay que poner todos los medios para mantener la incomunicación al mínimo. Las omisiones en comunicación sólo pueden superarse mediante actos de confianza que no deben ni pueden exigirse. La incomunicación siempre genera crítica negativa y ésta contagia al equipo y destruye la participación. Por este motivo la comunicación ha de ser puntual, nunca de hechos pasados, para poder debatir en grupo los problemas y contar con todas las sugerencias. Es especialmente importante informar de todo

cuanto afecte a decisiones del grupo o al trabajo particular de cada uno. La finalidad de la comunicación es obtener conexión y participación tanto verticalmente, en la línea administrativa (director y gestor), como horizontalmente en la línea del trabajo entre los miembros del equipo. Es necesario que todos participen en las reuniones del equipo, pudiendo intercambiar los papeles entre sí periódicamente.

Protagonismo. El protagonismo de algún miembro provoca la ruptura del equipo. Puede presentarse como individualismo o como participación excesivamente celosa. Generalmente ocurre con personas poco aptas para formar equipo, con pobre concepto del mismo o de su eficacia, que quieren hacerlo solos o hacerlo todo, considerándose indispensables o necesitados por los demás. Es difícil corregir al protagonista sin que se sienta relegado o rechazado, pero para que no rompa el sentido de trabajo en equipo, ha de comprender que la actividad de cada persona dentro del grupo debe limitarse según las aportaciones de los demás en un único proyecto, fruto de la participación de todos. El protagonismo genera recelo y sensación de utilización deshonestas en los demás y debe subsanarse mediante una acción concreta entre el director o gestor y la persona conflictiva para explicar claramente de forma privada los objetivos del grupo y elaborar una estrategia de seguimiento de logros. Si el protagonista no accede a este plan, para mantener el equipo debe prescindirse de él. Consentir el protagonismo y no ponerle remedio también genera recelo y posteriormente crítica contagiosa que pone en peligro el equipo.

Estrés. Es la tensión sobre las personas cuando se necesita mayor energía física o mental para hacer frente a una excesiva demanda. En pequeña medida el estrés provoca efectos favorables porque se acompaña de mayor concentración y cuidado o rapidez en el trabajo y como consecuencia de ello se obtiene satisfacción por el esfuerzo y el trabajo realizado, pero cuando el trabajo es abundante o prolongado y se quieren mantener niveles elevados de calidad o cantidad, puede ser perjudicial, conduce al descontento por imposibilidad de cumplir correctamente los objetivos y finalmente puede llevar a la frustración. El estrés aparece inevitablemente cuando los objetivos previstos son inalcanzables o poco realistas.

Para combatir el estrés se puede actuar de forma personal o administrativamente. Hay personas capacitadas para soportar, neutralizar y absorber estrés: suelen ser realistas, saben escuchar y comunicarse, y

reaccionan con optimismo ante las contrariedades. En todos los equipos suelen mezclarse en distintas proporciones extrovertidos, pensadores y sensitivos a las necesidades de los demás, y un balance equilibrado de personalidades puede ayudar a rebajar el estrés. Frente a la persona con estrés hay que recomendar diversificar los intereses con ocupaciones ajenas al equipo, apoyarle en los momentos difíciles y enseñarle a superar la tensión. Los equipos, para ir bien, deben tener algunos estreses y pocas frustraciones. El peligro de las frustraciones administrativas, insolubles, genera el abatimiento total, denominado como *quemado (burn out)* por los anglosajones, o síndrome de Tomás entre los médicos españoles. El estrés producido por sobreabundancia de trabajo puede requerir aprender a decir no.

Comentarios

Es oportuno distinguir entre trabajo en equipo y equipo de trabajo, que no es una minucia semántica. El trabajo como finalidad, utilizado sin contar con el hombre, conduce al fracaso del equipo porque el modelo implícito en el mismo ha de pasar necesariamente por la persona. El valor del trabajo en equipo es la participación solidaria de las personas que se reúnen para hacer más completa y eficaz su labor cooperando para el bien común. El éxito del trabajo en equipo se basa en la dimensión humana que, apartándose del individualismo, el egocentrismo y la competitividad, presenta un nuevo modelo de comportamiento caracterizado por la comprensión, la generosidad y la colaboración por encima de uno mismo. Así entendido, este modelo refuerza la persona y da sentido al hecho social, empujando las labores humanas con fuerza insospechada hacia el futuro. Detectar esta diferencia fundamental entre trabajo en equipo y equipo de trabajo es importante porque supone la profunda división entre el humanismo moderno y el alienado Mundo Feliz de A. Huxley.

Pasando al contexto de la Universidad y el Hospital hay que considerar que el modelo humano referido anteriormente ha de ser adoptado en la formación profesional desde el pregrado porque la sociedad necesita personas con cualidades específicas para trabajar en equipo y la enseñanza universitaria todavía preconiza el individualismo y la competitividad como un ideal venerado y deseable para los que tienen más talento.

El Hospital se detecta fácilmente como un ámbito

idóneo de trabajo en equipo porque la cooperación de las distintas disciplinas es una necesidad obvia para el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades. En este caso particular con frecuencia fallan las personas y sería aconsejable una revisión particular de los problemas que se detectan por doquier en casi todas las Instituciones.

Dentro de un Hospital se desarrollan simultáneamente múltiples equipos: *asistenciales*, con la finalidad de atender a los enfermos; *departamentales*, para desarrollar las especialidades y la docencia; *directivos*, para coordinar labores médicas y administrativas; y otros muchos enfocados a tareas concretas en forma de comisiones o programas. Aquí, distribuir tareas y responsabilidades entre el máximo de personas reclutando su participación es un indudable acierto. Un Hospital con sentido de futuro debe funcionar con el máximo posible de equipos de trabajo conjunto para aumentar su eficacia y formar a las personas. En este último aspecto un Hospital, al igual que la Universidad, es un lugar idóneo de formación humana, profesional y social. Es cometido de todas las personas que trabajan en el Hospital analizar el funcionamiento de los equipos y proponer las medidas necesarias para mejorarlos. Conviene abordar con criterios de equipo las decisiones que conciernen al desarrollo y crecimiento de los programas, la investigación, la inversión en nuevas tecnologías, la ampliación de plantillas y el control de gastos. Tomar decisiones normativas o administrativas unilateralmente desde la Dirección del Hospital, sin contar con los facultativos y otros profesionales implicados en las distintas áreas, es un típico error de muchas instituciones.

Lo mismo cabe decir sobre las tareas universitarias incluyendo además la investigación, la enseñanza y la relación con la comunidad. La Universidad y el Hospital comparten en alto grado los mismos problemas, dada su común naturaleza multidisciplinaria. Parece madura la ocasión de renovar a la vez desde abajo y desde arriba formando auténticos equipos polivalentes, bien coordinados. Las exigencias modernas allanan el camino.

Es relativamente más fácil adoptar el abordaje de trabajo en equipo si el estamento directivo de la institución establece una estrategia de incentivos apoyando las iniciativas o incluso sugiriendo la puesta en marcha de algunos proyectos a personas dispuestas bien capacitadas. Las personas delimitan y defienden las áreas que creen de su pertenencia y la

resistencia natural a no compartir puede ser uno de los obstáculos más costosos de vencer. Convencer a estas personas cuando ocupan puestos de responsabilidad y gobierno es difícil si no imposible cuando la iniciativa proviene de abajo. En cambio, la acción desde más arriba, por la vía de la persuasión y la participación puede dar mejores resultados. Evidentemente sólo pueden transmitir la filosofía del trabajo en equipo aquellos que lo practican: es improbable que un estamento directivo convenza del interés del trabajo en equipo si él mismo no lo practica entre sí y con sus subordinados. La política del ejemplo es en este campo la única válida.

También se deben mencionar las aplicaciones del trabajo en equipo en otros órdenes. El éxito obtenido con el desarrollo científico-técnico en cuanto a la colaboración de profesionales ha sido trasladado convenientemente a la convivencia socio-política de los pueblos postulando los mismos principios para encontrar soluciones válidas para diversos problemas que afectan a cultura, ecosistema, subdesarrollo, hiperpoblación u otros asuntos de la vida diaria. El programa o ideario básico parte de las premisas tenidas como fundamentales en el trabajo en equipo: participación, coordinación, solidaridad... Utilizado adecuadamente, según los principios señalados en este texto, el trabajo en equipo puede conducir a nuestro planeta a una nueva civilización, pero pueden presentarse abusos y tergiversaciones cuando se pretende legitimar propuestas que no cuentan con el

compromiso o colaboración de todas las personas implicadas, cuando se invoca el consenso de unos pocos como solución inmejorable, o cuando se impone como progreso necesario el sacrificio de algunos, instaurando una normativa que aleje de la participación a algunas personas excluyéndolas del equipo.

Un gobierno autocrático puede ser eficaz, pero si no conduce al éxito genera resentimiento, fruto del distanciamiento y ausencia de cooperación, y finalmente se derrumba. El fallo, de acuerdo a los principios enunciados del trabajo en equipo se encuentra en la falta de participación y responsabilidad de las personas sujetas al mismo. Un gobierno democrático es más participativo y aunque no comparta realmente las responsabilidades, representa los intereses de la mayoría, pero también puede adolecer de falta de integración de muchas personas y por lo mismo provoca enfrentamientos que finalmente afectan al sistema desgastando el objetivo final conducente al bien común. La aplicación del trabajo en equipo a la política puede representar una vía inédita que parece a primera vista utópica. Sin embargo, al haber caído los grandes mitos e «ismos» de este siglo, se echa en falta un nuevo orden para lograr la convivencia de todos en equilibrio con el planeta. El enunciado amor a la humanidad no puede seguir siendo un principio que asentimos pero situamos a una prudente distancia en el ámbito de lo abstracto: sin nos lo proponemos llegaremos a descubrir que la gente es soportable. La vía disponible es el trabajo en equipo...