

TRABAJO DE EQUIPO - TRABAJO EN EQUIPO

Un aporte del Lic. Antonio O. Piro

En la actualidad se habla mucho de “crear trabajo en equipo”. Es en gran parte un concepto erróneo, ya que asume que la organización existente no es una organización en equipo; asume además que sólo hay una clase de equipo cuando, en la práctica, hay tres clases de equipos para todo trabajo humano, y para que el trabajo sea productivo tiene que contarse con el equipo adecuado para el trabajo mismo y para su fluidez.

Cada clase de equipo es diferente en su estructura, en la conducta que exige de sus componentes, en sus puntos fuertes y en sus puntos vulnerables, y por sobre todo, en lo que puede hacer y para lo cual debería emplearse:

	Béisbol	Fútbol	Dobles de Tenis
Posiciones	<ul style="list-style-type: none"> Los jugadores juegan <i>en</i> el equipo, pero no juegan <i>como</i> equipo Cada jugador tiene una posición fija que nunca abandona: “Si estás con el bate, estás totalmente solo”, dice un viejo dicho Cada posición puede cubrirse con una “estrella”, ya que no necesita adaptarse al resto del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Los jugadores tienen posiciones fijas, pero todos trabajan <i>como</i> equipo Necesita un Director Técnico, y su palabra es ley Si hay “estrellas” sólo se deja que destaquen si los líderes lo permiten. Están subordinadas al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Los jugadores tienen una posición “principal” más que una fija. Tiene que ser pequeño Se espera que “cubran” a su compañero de equipo, ajustándose a sus fortalezas y debilidades, y a las cambiantes exigencias del juego
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> equipo quirúrgico de un hospital cadena de montaje de Henry Ford 	<ul style="list-style-type: none"> orquesta sinfónica personal de guardia de un hospital 	<ul style="list-style-type: none"> conjunto de jazz equipos de Alta Dirección o de innovación
Características	<ul style="list-style-type: none"> Al ocupar todos los jugadores posiciones fijas, cada miembro puede ser 	<ul style="list-style-type: none"> Si el equipo está bien dirigido tiene gran 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene que existir una meta clara y una considerable

	<p>evaluado separadamente, tener metas claras y específicas, y entrenar para desarrollar al máximo su capacidad individual (Estadísticas por jugador)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es inflexible: juega bien cuando la jugada ha sido practicada muchas veces y cuando todos comprenden la secuencia de la acción 	<p>flexibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • No trabaja “en serie”, sino “en paralelo” • Necesita una “pauta”, como la jugada que el DT indica en el campo 	<p>flexibilidad respecto al trabajo y el rendimiento: sólo el equipo “actúa”, los miembros “contribuyen”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este equipo sólo funciona cuando el ajuste ha llegado a ser un reflejo condicionado, lo que requiere un largo trabajo juntos • Si está bien calibrado es el más fuerte: su resultado global es superior a la suma de los resultados individuales de sus miembros
Información	Cada jugador recibe la información adecuada a su tarea, independientemente de la información que reciben sus compañeros de equipo	La información proviene mayormente del Director, que controla la “partitura” que toca el equipo	Los jugadores reciben su información esencialmente del otro jugador

Las tres clases son auténticos equipos. Pero son tan diferentes —en la conducta que demandan, en lo que hacen mejor y en lo que no pueden hacer— que no pueden existir híbridos. No se puede jugar béisbol y fútbol con el mismo equipo, en el mismo terreno de juego y al mismo tiempo.

Cada clase de equipo sólo puede jugar de una manera, y es muy difícil cambiar de un tipo de equipo a otro: el cambio rompe antiguas, arraigadas y atesoradas relaciones humanas. No obstante, los cambios graduales no funcionan; tiene que haber una completa ruptura, por traumática que sea.

Un equipo es una herramienta, y como tal tiene sus propios usos, características, exigencias y limitaciones.

El trabajo en equipo no es ni “bueno” ni “deseable”: es un hecho. En cualquier lugar en que las personas trabajan o juegan juntas lo hacen en equipo. Decidir qué equipo utilizar es crucial, difícil y arriesgado, y aún más difícil es volver atrás en la decisión tomada.

La productividad de las Organizaciones sólo será verdaderamente efectiva cuando se hayan escogido y establecido los modelos de equipo adecuados.

Un equipo adecuado no garantiza por sí mismo la productividad, pero un equipo equivocado la destruye.