

27/12/2011

## Liderar equipos. Ética y participación

Por **Guillermo Ballenato**

El trabajo en equipo es un pilar fundamental del progreso social y del desarrollo personal. Ha demostrado su utilidad y validez tanto en el ámbito *académico*, a través del aprendizaje participativo y cooperativo, como en el ámbito *laboral*, inmerso en una creciente complejidad que hace que resulte cada vez más necesario aunar esfuerzos. El ser humano es un ser *social* que necesita del contacto con los demás, y éste, a su vez, está en el origen de su desarrollo como *individuo*. El aislamiento es, de hecho, uno de los peores castigos a los que puede ser sometido el ser humano.

Pero, ¿por qué resulta, en ocasiones, tan *complejo* trabajar en grupo?, ¿de qué depende la *eficacia* de los equipos de trabajo? Su *tamaño* y *composición*, su *estructura* y tipo de *liderazgo*, las características de los *miembros* que lo integran, y su grado de *cohesión*, son variables que intervienen de forma importante. La cohesión, por ejemplo, nos muestra el grado en que el grupo está conjuntado, e implica un claro predominio del “*nosotros*” colectivo sobre el “*yo*” individual. Influye positivamente en aspectos tan diversos como la conformidad con las normas, la motivación y satisfacción, la coordinación y calidad de las interacciones, o la productividad y el logro de objetivos.

Los equipos que obtienen un alto *rendimiento* se caracterizan porque comparten un *objetivo común*, se sienten *orgullosos* de pertenecer al mismo, y muestran *aprecio* por sus miembros. Son grupos bien cohesionados, que mantienen una relación y una comunicación adecuadas, y cuyos miembros se desarrollan también individualmente a partir del grupo.

Para alcanzar ese nivel de eficacia, el desarrollo del trabajo en equipo requiere de la utilización de *habilidades* muy diversas, de comunicación, liderazgo, creatividad o solución de conflictos. En general, no participamos en la elección de los miembros de muchos de los grupos a los que pertenecemos. Surgen con frecuencia *conflictos* que, en todo caso, son inherentes a las relaciones humanas, y son un hecho natural en la fase inicial de formación de la mayoría de los equipos.

La *comunicación* resulta ser un factor esencial en la dinámica de los grupos, así como en la prevención y solución de conflictos. Optimizar el proceso de comunicación requiere de un esfuerzo de profundización en la búsqueda, no sólo de *claridad*, sino también de *armonía*, a partir de la *empatía*, la *escucha* activa y el *respeto* mutuo. Comunicarse bien precisa de una *preparación* previa, y de una cuidada atención a aspectos tanto *verbales* como a *no verbales*. Pero cabe destacar que la orientación en *positivo* de la comunicación es el elemento que más suele contribuir a optimizar las relaciones dentro del equipo.

Por lo que se refiere al *liderazgo*, cabría diferenciar entre liderazgo *jerárquico*, *carismático* o *técnico*, según venga determinado por la posición del individuo dentro de la estructura del grupo, por su carácter, o por su competencia en la actividad principal que desarrolla el equipo. En cualquier caso, su eficacia viene marcada, en gran medida, por los rasgos

*personales* del líder, cuyo perfil suele aunar, además de capacidad de comunicación y motivación, características como equilibrio y seguridad en sí mismo, entusiasmo, asertividad, y capacidad de organización.

El liderazgo eficaz no dependerá exclusivamente de las cualidades del líder, o de la aplicación de un *tipo* de liderazgo más autoritario, democrático, paternalista o liberal. Más bien será función de su adecuación al *momento evolutivo* que vive el equipo. Así, desde el nacimiento del grupo, el líder debe poner sucesivamente énfasis en aspectos tan diversos como *controlar, supervisar, asesorar o delegar*. La clave está en saber aplicarlos con oportunidad, y en las dosis justas que requiere el equipo en cada momento. Así, por ejemplo, un grupo recién creado necesitará de un control más directivo, mientras que en su fase de madurez, requerirá de escasa supervisión a la vez que de un mayor grado de delegación.

Resulta esencial el sentido de la *justicia* y de la *equidad* que tenga y demuestre el líder, ya que suele llevar emparejada la *autoridad moral* necesaria para poder liderar de forma efectiva. El líder debe *defender, cuidar, apoyar y confiar* en su gente. Pero, además, aunque el liderazgo dependa principalmente de una sola persona, debe ser una actividad *compartida* en la que todos los miembros sean escuchados y respetados, perciban que sus sugerencias y aportaciones son tenidas en cuenta, y sientan que participan realmente en las decisiones.

En definitiva, podríamos resumir la esencia del trabajo en equipo en aspectos tan básicos como la *actitud positiva y constructiva*, la *empatía*, la *integración*, la *equidad* y la *participación*. De todos ellos, tal vez el último cobre una especial relevancia. Cada miembro del equipo puede participar de un modo u otro en aspectos tan primordiales como la asignación de funciones, la definición de objetivos o la toma de decisiones. Participar en el grupo implica también ser reconocido, sentirse parte importante, y poder intervenir en él de forma real, positiva, voluntaria y activa. El incremento de la participación reduce la incidencia de aspectos negativos, como la resistencia al cambio o el absentismo, e influye a su vez de forma positiva en la motivación, la productividad, la implicación con los objetivos y el compromiso con las decisiones adoptadas.

En los equipos, todos y cada uno de sus miembros son importantes, pero, del mismo modo, nadie debería llegar a convertirse en imprescindible. Lo que da el verdadero valor al trabajo en equipo son todas y cada una de las personas que lo componen, su comportamiento ético, el clima que son capaces de crear, y su predisposición para confiar, compartir y cooperar. Antes de hablar de eficacia en los equipos de trabajo, hay que reivindicar la ética y el respeto en las relaciones humanas en general.

Pasamos la mayor parte de nuestra vida integrados en diferentes equipos humanos. La *convivencia* y la *cooperación* abren las puertas al *progreso social*, y permiten avanzar en el crecimiento y la construcción de la *propia identidad* personal. El desarrollo del trabajo en equipo es un proceso en espiral, cuya eficacia se basa no sólo en el liderazgo eficaz o en la participación efectiva y el alto potencial de las personas que lo integran, sino también en la contribución que realiza el propio *grupo* al desarrollo de cada uno de sus miembros como *individuos*.

**Guillermo Ballenato**, Responsable de Orientación