FORMACIÓN DE LAICOS-AS Y JESUITAS
PROVINCIA CENTROAMERICANA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS
Comisión de Espiritualidad.

Eje 4: Vida Comunitaria y Trabajo en Equipo
Tema: 4.5. Claves para el trabajo en equipo, distinguiéndolo del trabajo de grupos.

Trabajo en Equipo

Preparado por: Renata Rodríguez
Vicerrectora de la UCA de Nicaragua y
P. José Alberto Idiáquez, sj.

1. Punto de partida

Los líderes y especialistas sobre el futuro de las grandes empresas, instituciones y corporaciones coinciden en afirmar que estamos en un período de la historia de cambios en corto tiempo y de máxima aceleración. Algunos se atreven a decir que el siglo XXI es una era conducida por la fuerza de la globalización de los mercados y la competencia, que parece arrastrarnos a una "*destrucción creativa*". Muchos sienten que estamos perdiendo el control y conduciendo por una carretera en la que hay mucha neblina y los cambios tecnológicos presionan el acelerador. Y no es exageración, porque los hechos indican que hay un desequilibrio entre el avance tecnológico y la humanización de la sociedad. Es más fácil comprender y adaptarse a las innovaciones tecnológicas, que entender y manejar la complejidad del funcionamiento humano.

Hemos trasladado el mundo de la competitividad global a cosas que deberían estar en el ámbito de la solidaridad humana: la salud, la educación, la protección de la niñez, el medio ambiente, las organizaciones de bienestar social. A lo anterior, se une la destrucción de sistemas culturales ancestrales, los ataques a instituciones religiosas y la homogenización de la diversidad cultural, entre otras cosas. Lo grave es que no logramos dimensionar las pérdidas en términos de conocimiento acumulado, manejo de la salud y comprensión de la condición humana.

Los libros de negocios hablan de los cambios sin precedentes que se observan en el mundo empresarial y en la sociedad global, por un lado; y por otro, muestran abundantes ejemplos de los fracasos de grandes empresas y corporaciones que nunca se imaginaron que los avances tecnológicos se encargarían de acabar con muchos años de éxito. La

rapidez de los cambios tecnológicos ha hecho olvidar el sentimiento de seguridad que existía en los años sesenta y principios de los setenta, en los que había la certeza de hacia dónde dirigirse y cómo llegar al objetivo. El desarrollo tecnológico trae grandes beneficios, pero también conlleva una gran complejidad. Para hacer frente y adaptarse a estos cambios vertiginosos, se debe iniciar un proceso de recomposición, de re-invención, de despliegue de creatividad personal y colectiva.

Lo que ha tenido lugar en la mayor parte de las compañías es que están intentando adoptar las nuevas tecnologías y el nuevo lenguaje de "facultar", "trabajar en equipo", "asociar", pero con la misma mentalidad de esperar que el jefe entregue la tarea a sus trabajadores. La misma definición de trabajo está cambiando. Trabajo solía significar tener un empleo en una empresa y con un jefe, pero hoy día cada vez más significa trabajar para uno mismo, por uno mismo y con sus propios medios. En un futuro no muy lejano, la mitad de la mano de obra de países desarrollados trabajará desde sus cuartos y convertirán sus casas en oficinas. Por la crisis económica y financiera algunas compañías han tomado la decisión de contratar a un 50 o 55% de personal a tiempo completo y el resto son de jornada parcial, temporal o por contratos.

Estas medidas económicas promueven una cultura de trabajo independiente, en solitario y en un contexto de competencia despiadada. Ese nuevo modo de trabajo implicará el diseño de claros objetivos con estrategias bien definidas para sobrevivir en un mundo que corre a altas velocidades. Los jóvenes profesionales tendrán que dividir su vida personal en diferentes actividades y aprender a vender sus servicios profesionales en sociedades cada vez más divididas y competitivas. Esta dinámica dificulta el trabajo en equipo. Según Bauman, *la solidaridad humana es la primera baja de la que puede vanagloriarse el mercado de consumo (p.104).* La pregunta que surge es: ¿Cómo trabajar en equipo en tiempos en que la solidaridad y los vínculos humanos están devaluados? Para responder a esta pregunta es importante hacer la distinción entre grupo y trabajo en equipo.

2. ¿Cuál es la diferencia entre el trabajo de equipo y un grupo?

El modelo que utilizo para describir esta diferencia es el de un grupo de pájaros alineados encima de algún cable de electricidad buscando el descanso y un equipo de fútbol. Los pájaros hacen un grupo y están en línea, pero cada uno busca su lugar en el que va a pernoctar. Unos cantan, otros suben y bajan, otros se detienen en un punto del cable y luego cambian, etc, hasta que el anochecer los atrapa y se quedan inmóviles en sus lugares. Tal vez podríamos decir que el objetivo de ese grupo de pájaros es encontrar un lugar para dormir, utilizando estrategias individuales. Al final, el cable se llena de pájaros y cada uno encuentra su objetivo, después de realizar su propia tarea. Cada uno va buscando el mejor punto.

En el caso del equipo de futbol lo importante es que está organizado como colectivo que busca alcanzar una meta concreta. En el partido hay atacantes y defensores y durante el desarrollo del partido, en algunos momentos los atacantes defienden y los defensores atacan. Es todo un proceso de defensa y ataque, de subir y bajar, de marcar y articular cada pase del balón y cada jugada. En muchos casos, se puede perder un partido por alguna jugada individualista y se asegura el triunfo cuando se jugó en equipo. Los miembros de un equipo deben estar convencidos de la tarea que van a realizar. Y una mentalidad de alta confianza implica la integración de sus miembros y una clara visión de hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

Todas las compañías dicen que tiene una visión, pero eso no basta. Debe ser una visión que tenga un sentido y un significado. Es la única manera en que los jugadores se van a apropiar de la cancha como atacantes y defensores, según sean los *tiempos, circunstancias, lugares y personas* (Constituciones)
.
Necesitamos volver a una idea donde las personas no estén concentradas en una tarea determinada o una actividad aislada sino en un resultado colectivo (LÓGICA DEL EQUIPO). ¿Y qué produce ese resultado? Para Ignacio de Loyola hay dos elementos interrelacionados, que son como una unidad vital para que el equipo funcione. El primero, busca que los miembros del equipo *quieran* trabajar (*querer y desear)*: *los que más se querrán afectar y señalar en todo servicio de su Rey Eterno y señor universal..* [EE.97]; y el segundo elemento, es la capacidad de saber delegar.

En una carta a Simón Rodrigues, Ignacio deja clara su posición al respecto: *Todo lo dejo a su buen criterio y consideraré que lo que usted resuelva es lo mejor*. Si unimos el querer con el delegar en una tarea que se hace en equipo, las preguntas individualistas como ¿qué quiero?, ¿qué me interesa? ¿dónde sacaré mayores beneficios?, se sustituyen por una pregunta: ¿Qué debemos hacer para realizar la tarea? Esa misma pregunta lleva implícita la creación de un ambiente de trabajo, en cuanto que todos se identifican con el proyecto y asumen la responsabilidad de obtener buenos resultados. En la práctica se logra un proceso de producción y aprendizaje. Todos aprenden, todos asumen los errores del equipo si se da el caso.

Estos elementos están lejos de promover una tarea individual, sino un conjunto de tareas llevadas a cabo por individuos que saben trabajar en equipo. Como los procesos no los pueden llevar a cabo siempre una sola persona, debemos volver a la idea del equipo. Muy lejos a una línea de pájaros en un cable, sino un conjunto de individuos, un grupo de personas con la responsabilidad colectiva de crear algo. Se trata de un verdadero equipo que trabaja con responsabilidad, autonomía y sin la presión de un supervisor que atemoriza. La revolución industrial introdujo la idea del trabajador robot, sin capacidad de pensar ni de tomar decisiones. No es suficiente tener una arquitectura estratégica. Esta proporciona una dirección a la institución, pero debe tener energía emocional e intelectual para llevar a término la misión. Debe existir un proyecto compartido que impulse al equipo a ir más allá de lo esperado (el *magis ignaciano*), algo que dé sentido de pertenencia, dirección, que haga florecer el respeto y la lealtad de cada persona. En el proceso o camino, la estrategia se facilitará porque se lograrán articular los medios con los objetivo a alcanzar.

3. Búsqueda del *Magis*.

¿Cómo se logra qué un equipo consiga ese *magis*, sabiendo que siempre hay subida y bajadas en lo personal y lo colectivo? Los expertos en Escuelas de negocios y liderazgo como John Kotter (1997,1999), Stephen Covey (1997) y Donna Markham (1999) coinciden en que los líderes crean visión, participan de los valores y estrategias y los administradores organizan, controlan, planifican[1]. Sin duda, San Ignacio combinó las dos

[1] Kotter, John. *El Líder del Cambio,* McGraw-Hill Companies, Inc., México, 1997, ; *La Verdadera Labor de un Líder*, Editorial Norma, Barcelona, 1999 ; Covey Stephen, *Los Principios Primero*, En: Repensando el Futuro-Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo, Editorial Norma, Barcelona, 1997, pp.43-57; Markham, Dona. *Spiritlinking Leadership-Working through Resistance to Organizational Change,* Paulist Press, New York, 1998.

tareas de forma magistral. Tenía muy clara la meta, la orientación el objetivo a alcanzar y los medios para lograrlo. Ignacio da mucha importancia a las cualidades del líder, sin descuidar la labor del administrador. La clave del liderazgo para Ignacio está en esa capacidad de escucha, de construir relaciones personales de confianza a través de una comunicación efectiva y constante. *Cuando hay confianza, usualmente se puede generar trabajo en equipo. Cuando ésta está ausente, no se puede lograr (Kotter 1997. P66).*

En las Constituciones queda muy clara que el líder ignaciano tiene la misión de trabajar para la *unión de corazones* y potenciar las cualidades de las personas [Const. No 666]. Covey(1997) sugiere que debemos administrar desde la parte izquierda del cerebro y liderar desde la derecha. Ignacio utiliza ambos recursos en el discernimiento ignaciano. Algunas veces toma decisiones apoyado en la razón, argumentos, análisis (parte izquierda) y otras veces tomaba decisiones apoyado en la intuición, la imaginación, la creatividad, los sentires (parte derecha).

Así, al proponer tres momentos para hacer discernimiento, sugiere como segundo momento el proceso basado en la experiencia de consolación y desolación (criterios subjetivos más propios de la parte derecha del cerebro). Como tercer momento usa la parte izquierda del cerebro (criterios "objetivos"): busca un tiempo de tranquilidad en el que pueda considerar las razones pro y en contra de las diversas opciones. Asumiendo el papel de consejero de otra persona, imaginando que está en el momento de la muerte, imaginándose a sí mismo que está en el día del juicio. Trasladado al discernimiento apostólico por parte de los superiores, significará que en el proceso el superior ejercita a la vez el liderazgo y la administración[2].

Debemos aprender a vivir con las turbulencias tecnológicas y las incertidumbres sociales. Y para ello es necesario obtener las herramientas psicológicas, espirituales y humanas, que nos permitan avanzar y ser productivos en momentos en que no hay certeza. El ser humano no está diseñado para el aislamiento. Debemos humanizar nuestros lugares de trabajo y eso lo logramos cuando construimos relaciones personales sólidas. ¿Qué consejo le daría usted al líder de la empresa del siglo XXI? *Tengo una sencilla observación basada en lo que he visto en muchas compañías. Si creemos que somos buenos, estamos muertos. La esencia del avance exitoso es la humildad –el reconocimiento de que el éxito en el pasado no implica éxito en el futuro, y que el mundo ha cambiado tanto que las fórmulas del éxito del pasado aseguran el fracaso del mañana.*

Creo que la humildad de una mente abierta y un reconocimiento de que debemos reinventarnos a nosotros mismos para el cliente harán la diferencia entre los que sobrevivan y prosperen en el siglo XXI y los que se conviertan en notas al pie de página en los libros de historia (Michael Hammer, creador de los conceptos de reingeniería y enfoque de procesos en el mundo de los negocios. Fue nombrado por Business Week como uno de los pensadores de la administración más preeminentes de los años 90, y por el New York Times como uno de los conferencistas más solicitados de América y una de las veinticinco personas más influyentes de los Estados Unidos).

[2] Darmanin Alfred,S.J. *ESPIRITUALIDAD IGNACIANA Y LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS DE HOY*. En : REVISTA DE ESPIRITUALIDAD IGNACIANA-Liderazgo y Espiritualidad Ignaciana, CIS, XXXVI, II. No 109, 2005 pp.12-26

4. Creando sinergias.

Stephen Covey, en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"[3], nos explica que la creación de sinergia es clave para el desarrollo del trabajo de un equipo. Pero, ¿qué es la sinergia? Es cuando el todo es mayor que la suma de las partes. Cuando el resultado de 1 + 1 no es 2, pero es 8, 16, 1000. La relación establecida entre las partes, es en si también una parte. En un proceso donde se logra la sinergia, las partes logran realizar una unión transformadora y multiplicadora. ¿Cuándo se da la sinergia? Cuando se unifica esfuerzos para construir algo nuevo, fruto de la colaboración de todos y al mismo tiempo, de cada uno. Cuando se potencia lo que puede ofrecer cada uno y el resultado es mucho más de lo que podría ser la contribución individual de cada uno.

Lo ideal en todo trabajo en equipo es lograr este proceso de sinergia, que potencia el trabajo, el proyecto, la misión común. La esencia de la sinergia es valorar las diferencias, respetarlas, aprovechar las fortalezas de cada uno, compensar las debilidades. Se debe crear un ambiente propicio para el desarrollo de cada persona, reforzando la autoestima, respetando y valorando la diversidad, promoviendo la creatividad, dando tiempo que las ideas maduren y fructifiquen.

Una comunicación sinérgica implica abrir el corazón para oír al otro, entender sus puntos de vista, sus ideas y alternativas. Implica comprender que no somos los dueños de la verdad y que no sabemos todo. Hay otras maneras de ver el mundo, de encontrar soluciones y caminos alternativos. Cuando cada persona de un equipo cree que puede aprender de otros, son creadas las condiciones adecuadas para la promoción del aprendizaje mutuo. Ello implica una enorme dosis de humildad.

Esta creencia solo es posible si se genera confianza. Como vimos anteriormente, un elemento fundamental del trabajo en equipo es tener confianza que cada persona es valiosa y puede aportar para los objetivos que busca el equipo. La confianza significa empatía mutua, comunicación fluida, tener seguridad que puede contar con los demás del grupo. La comunicación abierta y sistemática hace que podamos manifestar nuestros intereses, esperanzas, metas, preocupaciones, antecedentes, marcos de referencias y paradigmas, donde evidentemente se crean lazos entre las personas y un ambiente adecuado de trabajo. (Covey, 2005)

Como ya vimos anteriormente, la definición de metas claras es condición primordial para generar trabajo en equipo. Cuando todo el equipo está identificado y apropiado de la misión que deben desarrollar, de las metas a corto y medio plazo que buscan y de cómo quieren desarrollarlas, están sentadas las bases para generar motivación y compromiso de todas y todas, y por ende, una enorme disposición en lograr lo que se pretende.

5. El amor une a los equipos.

Lowney [4] nos habla de la importancia vital del amor por la misión para la promoción de un trabajo en equipo efectivo y basada en valores ignacianos. Recuerda que el amor es compromiso con lo que se ama, lo cual lleva a una acción consecuente. Es necesario

---

[3] Covey, Stephen (2005). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva** Editorial: Paidos.

[4] Lowney, Chris (2004). **El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo.** España: Granica.

generar un clima fraterno y de afecto para generar confianza, apoyo y estímulo para que el equipo pueda crecer. Es a través del afecto mutuo, que San Ignacio llamaba “unión de corazones”, que se logra fuertes vínculos entre las personas y una apropiación al trabajo a realizar. Estos vínculos fraternos, la confianza, la comunicación sinérgica y valorar los diversos talentos, pueden lograr frutos extraordinarios en nuestros equipos de trabajo.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN PERSONAL

1. Haga una lista de las personas que le incomodan por sus diferentes visiones. ¿Cómo podríamos valorizar sus posiciones e ideas?
2. Piense en su equipo de trabajo. Detecte una persona que piensa típicamente diferente de Ud. Piensa cómo podría utilizar estas diferencias para aprender de ella y para crear mayor sinergia en el trabajo del equipo.
3. Analice el clima de las relaciones interpersonales de su equipo. ¿Qué aspectos positivos y negativos identificas? ¿Qué aspectos podrían mejorar?
4. Identifique cómo podrías promover más sinergia en su equipo y mejorar el clima de trabajo.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN GRUPAL

1. Retomemos la pregunta hecha al inicio del tema y reflexionemos en el grupo: ¿Cómo trabajar en equipo en tiempos en que la solidaridad y los vínculos humanos están devaluados? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentamos?
2. ¿Las personas que colaboran en nuestras instituciones tiene claro hacia dónde queremos ir? ¿Están apropiadas de su misión y metas?
3. ¿Qué aspectos fundamentales deberíamos tomar en cuenta para potenciar el trabajo de los equipos con los cuales trabajamos?
4. ¿Qué hace falta para promover una mayor sinergia en nuestros equipos de trabajo? ¿Qué actitudes debemos promover para potenciar sinergias?
5. En nuestras obras, ¿estamos valorando los diversos talentos de las personas para promover mayores frutos? ¿Hay una comunicación fraterna y adecuada a tiempos, lugares y personas?

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE JESUITAS Y LAICOS.
Comisión de Espiritualidad. Provincia Centroamericana de la Compañía de Jesús.
Tema 2. Mes de marzo del 2011.