

«Toda empresa debería tener un grupo de facilitadores de equipo»

Afirma que el trabajo en equipo es más rentable «sólo si el engranaje funciona bien»



Sabino Ayestarán en el aula del campus donostiarra de la UPV, donde tiene su Cátedra de Calidad. [JOSE MARI LÓPEZ]

PILAR ARANGUREN

El trabajo en equipo es más rentable sólo si el engranaje funciona bien, lo que requiere de una metodología y de facilitadores o formadores de equipo, según destaca Sabino Ayestarán, Catedrático de Psicología Social de la UPV/EHU e investigador principal del proyecto Universidad-Empresa: Evolución de las técnicas de formación de equipos de alto rendimiento. En este sentido, defiende la necesidad de «integrar lo racional con lo emocional para avanzar en los proyectos». Sabino Ayestaran intervino el viernes en el seminario de formación de equipos de trabajo que se desarrolló en Miramón, organizado por el Cluster del Conocimiento, la UPV y la Red de Parques Tecnológicos del País Vasco.

- ¿Qué es un equipo de trabajo de alto rendimiento?

- Lo que se busca es ir un poco más allá de lo que se denomina calidad. La calidad está asegurada fundamentalmente con el establecimiento de unos objetivos, la programación de unos pasos para lograr esos objetivos, la revisión constante de los mismos y el ajuste continuo de los resultados obtenidos a los objetivos. Eso nos conduce a estar muy pendiente de los objetivos y a trabajar de una forma racional para lograr esos objetivos. Esto es la base para cualquier trabajo en equipo. La excelencia va más allá.

- ¿Y en qué consiste la excelencia en los equipos de trabajo?

- Hay que abordar tres ciclos o pasos. El primero es la innovación, en el sentido de que los individuos se formen una idea clara de lo que quieren conseguir en su crecimiento personal, las competencias que tienen que desarrollar; luego tratan de diseñar su actuación, experimentan y aprenden. Otro ciclo es el de la inteligencia emocional, que es aprender a expresar

emociones, a empatizar con el otro, a interpretar esas emociones y conseguir un conocimiento compartido. El tercer ciclo es el de la sinergia; aprender a ver la complementariedad y roles de las personas, negociar esos roles y lograr una mayor sinergia. Estos tres aspectos son las características de un equipo de alto rendimiento. Sin embargo, la inmensa mayoría de los equipos no funcionan así.

- ¿Es más factible en algunos sectores económicos o se puede extrapolar a todo tipo de empresas?

- Lo importante no es el tipo de empresa, sino el hecho de que cuenten con facilitadores de equipo.

- **¿Qué es un facilitador de equipo?**

- **Es una persona experta en la formación de equipos que comienza a entrenar. En una primera sesión es un formador, les dice cómo deben trabajar en equipo. Después dedica tres sesiones a entrenar, sobre todo en el tema de la comunicación, establecimiento de objetivos, manejo de observaciones.... En una tercera fase pasa a ser observador. Eso dura unas siete sesiones. Y finalmente se convierte en un asesor.**

- **¿Los facilitadores tienen que ser personas externas?**

- **Pueden serlo, pero lo ideal es que sea personal interno. Toda empresa con cierta dimensión debería tener un grupo de facilitadores de equipo bien entrenados. Lo que ha fallado en general son estos facilitadores.**

- **¿Existen personas para formar a los facilitadores de equipo?**

- **En Gipuzkoa hay una empresa que se dedica exclusivamente a eso, son ex alumnos míos.**

- Existen equipos orientados a la solución de problemas y equipos orientados al crecimiento de las personas. ¿Se pueden desligar ambas facetas?

- Teóricamente no se deben separar. Sin embargo, la tradición de los grupos ha tendido a una separación, por una razón muy sencilla, porque manejar las emociones de las personas es relativamente difícil. Entonces se tiende a despersonalizar y centrarse exclusivamente en los objetivos y en la planificación de esos objetivos, con lo que la comunicación se convierte en ideológica. Se habla del trabajo, pero no de las personas. Inicialmente es una forma de facilitar el trabajo en equipo, porque así evitas cantidad de conflictos, pero al final se va haciendo una separación entre el mundo personal y el mundo del trabajo.

- ¿Esa despersonalización del trabajo acarrea a la larga más problemas que beneficios?

- Se establece una especie de corsé, la gente no se siente realizada y al final crea problemas.
- El trabajador no puede 'colgar' su vida familiar, emocional en el perchero en cuanto entra en su puesto de trabajo.
- La tendencia hoy en día es la de integrar la parte emocional con la parte racional, integrar todos los problemas de trabajo con los problemas familiares y existenciales. Se insiste mucho en eso. Es mucho más difícil, pero si se quiere un trabajo de alto rendimiento en los equipos hay que integrar esas facetas.
- ¿Se puede trasladar a toda la estructura laboral de una empresa?
- A la larga tiene que ser así, porque si la cultura de la organización es distinta, es jerarquizada, es muy difícil trabajar en equipo. - ¿Hay conciencia en la empresa vasca de la necesidad de trabajar en equipo y formar equipos de alto rendimiento?
- Se funciona mucho todavía en base al liderazgo. En lugar de facilitadores tienen líderes fuertes, que son jefes, dueños del proyecto y además son los expertos. Ahí es muy difícil que los demás puedan aportar cosas. Algunos consiguen poco a poco pasar a un segundo plano y hacer crecer al equipo. Pero hace falta una metodología de trabajo para ayudar a crecer a las personas, los equipos y los proyectos. En todo grupo hay gente innovadora y gente más pragmática, es decir, de acción, cohesionadores o finalizadores, que mantienen las formas habituales de trabajar. Las dos cosas son necesarias, lo importante es integrarlas sin que domine una de las dos.