



Shutterstock

¿Cuáles son las claves para formar y dirigir un equipo de trabajo saludable?

Publicado: 8 septiembre 2023 09:04 CEST

Pedro César Martínez Morán

Profesor asociado de la Universidad Pontificia Comillas / Director del Master in Talent Management de Advanter School of management, Universidad Pontificia Comillas

En el complejo e incierto entorno laboral actual resulta difícil trabajar en solitario. La tiranía del conocimiento obliga a tener la última versión de todo y trabajar en grupo facilita la posibilidad de la actualización permanente. La dirección de equipos de trabajo es una habilidad esencial que debe atender tanto a los objetivos como a la manera de llegar a ellos.

Más allá de la diatriba entre la consecución de resultados y la relación entre los miembros de un equipo, ¿por qué sacrificar uno de los ejes si pueden ser compatibles? En la interacción de los grupos de trabajo se asimila información, se aplican técnicas y se reflexiona sobre dudas o inquietudes y posibles derivadas o repercusiones de las decisiones a tomar. Se combinan diferentes perspectivas e interpretaciones desde ángulos, edades y rasgos diversos.

Por tanto, la dirección del equipo debe de asumir un axioma aparentemente evidente: generar una interacción sana es mucho más beneficioso que la competición ciega entre sus miembros o que el aire común que respiran se corte con cuchillo.

Cinco claves para la dirección de equipos de trabajo

La conjugación entre la productividad del equipo y el mantenimiento de unas relaciones incólumes pasaría por el cuidado de cinco claves que se erigen como facilitadoras de dicha relación: visión, organización del equipo, equilibrio de roles, apoyo en fortalezas y actitud de servicio.

1. Visión

El equipo es lo importante. La suma de la aportación individual supera a la máxima inspiración unitaria. La geometría por encima de la aritmética. El añejo axioma de que el líder de un equipo es el que más sabe ha visto cercenado su progreso. El entrenador del Real Madrid, Carlo Ancelotti, aludía, no hace mucho tiempo, a que él no podía enseñar nada a jugadores ganadores de cinco Champions. Sin embargo, lo que se le pide a un buen director de grupo no es tanto que él destaque como que haga brillar a sus integrantes. A veces, se inmola haciendo de parapeto cuando se producen ataques al grupo.

La persona responsable de un equipo tiene que tratar de equilibrar la consecución de objetivos, la colaboración, el compromiso, las diferencias de opinión y la existencia de un ambiente favorable entre todos los integrantes. Alcanzar los objetivos definidos supone un ejercicio de disciplina, exigencia y superación constante. La integración ayuda a navegar en las aguas revueltas de las dificultades. El ambiente respirable genera y recarga de la energía necesaria para todos los momentos y situaciones que se vivan.

2. Organización del equipo

La dirección de un equipo de trabajo está sometida al acierto en los dos pilares básicos de su mandato: la selección y la formación de los miembros de dicho equipo. Bruce Tuckman, investigador estadounidense que abordó la teoría de la dinámica de grupos, dispuso en 1965 que en la selección y formación de equipos había cuatro fases por las que se tiene que pasar para alcanzar su máxima efectividad. En una revisión posterior de su propio modelo, añadió la fase de disolución previa al siguiente proyecto a acometer y no sin antes haberse sentido satisfecho con el deber cumplido.

3. Equilibrio de roles

Raymond M. Belbin, investigador y consultor de gestión británico, propuso en 1981 una serie de roles para la conformación de equipos. Estableció tres grandes grupos de características: sociales, mentales y de acción, a su vez divididas en otras tres, de tal forma que una combinación equilibrada comportaría un equipo competente, eficaz y resolutivo en su trabajo. El protagonismo de cada uno de los miembros del equipo viene marcado por la propia tarea a resolver en cada momento, tiene fecha de caducidad flexible y se puede requerir en cualquier momento.

4. Apoyo en fortalezas

Gallup ha investigado en la ciencia de las fortalezas. Hace hincapié en analizar cuáles son los talentos o habilidades innatas que cada uno produce de manera natural, sin esfuerzo, y que aplica a su acontecer laboral. La participación de todos los integrantes del equipo se nutre de que cada uno da lo mejor de sí mismo. Se crece a partir de insistir en lo destacable. La retroalimentación viene desde el énfasis en lo óptimo.

5. Actitud de servicio

El ejercicio de trabajar en grupo es una tarea coral. La creación de un entorno saludable y seguro pasaría por estar dispuesto como director de la orquesta a dar y recibir. Ser líder supone contar con una actitud de servicio por y para los demás. Se dirige al equipo para la consecución de resultados y para el crecimiento profesional y personal. El líder del equipo identifica su misión, reconoce y ayuda, maneja habilidades interpersonales, es humilde, honesto e íntegro.

Con todo, dirigir un equipo de trabajo en un entorno saludable requiere de amplitud de miras y generosidad. Debe existir una predisposición natural a estar satisfecho por la brillantez ajena y la preocupación vendrá dada por estar pendiente de la salud mental y emocional de los integrantes del equipo sin menoscabo de exigir esfuerzo y compromiso. El líder del equipo respeta a los demás y es respetado desde la confianza generada mutuamente. La sonrisa nacerá del orgullo de pertenencia, de los hitos alcanzados, de compartir alegrías, de desdramatizar lo difícil o lo que un día, ya lejano, parecía insuperable.

Este artículo forma parte de una colaboración con Becas Santander, una iniciativa global que ofrece becas, programas y contenidos gratuitos para adultos de cualquier edad. Más información en <https://www.becas-santander.com>.
