

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

López Canas, Roberto (Mas Innovación Organizacional)

El desarrollo de la inteligencia emocional se ha centrado tradicionalmente en aspectos individuales más allá de su desarrollo en contextos grupales, pero los estudios más recientes analizan el papel las emociones en el rendimiento de los equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo para lograr ser altamente eficientes deben desarrollar una serie de competencias básicas, así como otras más avanzadas las cuales implican una madurez para abordar otras cuestiones que también inciden en su rendimiento, como son la gestión de las emociones.

A través del presente artículo se abordan algunas claves para desarrollar equipos de trabajo eficientes, en los se incorpora el desarrollo de la inteligencia emocional grupal, teniendo en cuenta sus características específicas.

Las organizaciones actuales se mueven en entornos muy cambiantes y necesitan respuestas rápidas, flexibles y adaptadas a las nuevas circunstancias, difíciles de ser previstas. Este es uno de los motivos principales por los que en los últimos años, el interés por el trabajo en equipo se ha visto incrementado notablemente. Como afirma West (2001) este interés "refleja un reconocimiento profundo, tal vez inconsciente, de que los equipos prometen un progreso mayor que el ofrecido por el trabajo individual y por la organización mecanicista del trabajo" (p.270). Esta organización mecanicista puede ser adecuada en entornos de trabajo estables, donde se puede planificar con cierta anticipación. Hoy en día la situación cambiante, obliga a las organizaciones a disponer de todos los recursos y capacidades de las que dispone, y a combinar e interrelacionar conocimientos, destrezas y experiencias para poder afrontar dichos situaciones. Los equipos de trabajo pueden responder a esta necesidad, pero no siempre lo hacen. Es necesario contar con unas habilidades y competencias específicas para el adecuado desarrollo y gestión de estos equipos.

El hecho de que se fomenten los equipos de trabajo en las organizaciones, como parte de una estructura, que confiere una mayor agilidad y dinamismo a la misma, también implica un mayor protagonismo de las personas en este tipo de planteamientos organizativos, y sus habilidades y competencias pasan a ser un elemento clave en su aportación a la organización. Fruto de esta nueva orientación, que confiere una mayor importancia a las aportaciones de las personas, encontramos planteamientos dirigidos a mejorar las competencias personales asociadas con las relaciones interpersonales, y el clima organizativo, ya que las interacciones y la necesidad de relación es cada vez mayor. Una de las líneas de trabajo que más auge está teniendo en los últimos años es la inteligencia emocional, que paulatinamente también va calando en el ámbito organizativo.

¿Pero que relación existe entre el trabajo en equipo y la inteligencia emocional?
¿Debemos formar personas emocionalmente inteligentes para que nuestros equipos funcionen mejor? ¿Por qué los equipos de trabajo no funcionan de forma adecuada si las personas que los forman poseen grandes habilidades?
¿Se puede desarrollar la inteligencia emocional en los equipos de trabajo?

Para Goodman, Devadas & Hughton (1988) un Equipo de Trabajo es un grupo pequeño de individuos (entre 4 y 9), organizados en una tarea e integrados en la estructura organizativa, con unos objetivos específicos y posibilidades de interacción frecuente (presencial o no). El objetivo con estos equipos es que cuenten con la información y con los recursos suficientes para poder tomar decisiones de forma autónoma.

Este planteamiento conlleva, entre otras cosas, que el grado de participación de los componentes del equipo de trabajo debe ser alto, así como el grado de autonomía en la toma de decisiones. Estos son factores que vienen

determinados por un tipo de funcionamiento organizativo, y una cultura específica. Es necesario tener en cuenta estos factores organizativos antes de poner en marcha cualquier proyecto encaminado al desarrollo de equipos o el fomento de la participación de las personas. Frecuentemente encontramos equipos que están imbuidos en estructuras jerárquicas, donde las decisiones se toman unilateralmente, haciendo incongruentes el planteamiento de equipos de trabajo y la potenciación de la participación de las personas o el aprovechamiento de sus conocimientos.

Pero, además de tener en cuenta la cultura y estructura organizativa, un equipo de trabajo, para lograr un funcionamiento efectivo y un alto rendimiento, debe desarrollar una serie de aprendizajes. Los equipos de trabajo no surgen de forma espontánea o automática, sino que un equipo debe de desarrollar unas competencias tanto individualmente como en equipo, para poder obtener resultados excelentes.

Algunas competencias resultan imprescindibles para poder funcionar como un verdadero equipo, y alcanzar los resultados que estos pueden ofrecer, más allá del funcionamiento de un grupo. Los grupos están dirigidos por un líder que frecuentemente reúne tres características: es el que mayores conocimientos posee, además tiene un estatus superior en la estructura funcional de la organización, y obtiene mayor reconocimiento. En estos casos, los demás miembros se convierten en auxiliares del líder. La potencia del grupo será igual a la potencia que tiene la persona más capacitada, que en este caso, es el líder. Puede ser un grupo eficaz (dependerá de la potencia que tenga el líder), pero no podrá ser un grupo eficiente porque desperdicia muchos de los recursos de los miembros del grupo.

Para evitar esta situación y ser un equipo productivo, el equipo debe desarrollar como mínimo estas tres competencias:

- Ser capaz de funcionar de un modo eficaz, aplicando criterios de calidad, planificando, haciendo, controlando y ajustando el sistema de trabajo y las tareas que tiene que desarrollar.
- Por otro lado, también es importante mejorar el sistema de comunicación dentro del equipo, fomentando la libertad de expresión, el respeto a las diferencias y la integración de dichas diferencias.
- También será imprescindible desarrollar la capacidad de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás componentes del equipo, así como del esfuerzo que realizan los mismos, expresando el reconocimiento debido a estas conductas.

Además de estas tres competencias básicas que debe poseer todo equipo de trabajo que desee funcionar como tal, existen otras tres competencias que, en la medida que el equipo las desarrolle, éste podrá alcanzar un rendimiento excelente.

- Para que un equipo llegue a ser de alto rendimiento, sus miembros deben cumplir diferentes funciones. La metodología de roles de equipo de Belbin nos plantea una taxonomía de funciones con una base empírica contrastada, a partir de la cual poder identificar y desarrollar aquellas funciones o roles de equipo que permitirán a cada individuo mejorar su autoconocimiento y desarrollo competencial.
- Una vez conocidas estas funciones o roles de equipo, éste estará en disposición de poder desarrollar una sinergia o complementariedad, fruto de ese conocimiento competencial individual, y de un proceso de reparto de funciones que debe de tener en cuenta, además, las necesidades del equipo.

- Por último, centraríamos la atención en los aspectos relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional en los equipos. Estos aspectos emocionales ejercen una gran influencia en la dinámica grupal como afirman autores como West (2004), Stacey (2001) y Wheelan (1999) en sus trabajos.

Hasta hace poco tiempo, la mayoría de las investigaciones en Inteligencia Emocional se centraron en las relaciones "uno-a-uno", pero los estudios más recientes analizan el papel de la emoción en el rendimiento de los equipos.

Druskat y Wolff afirman también que las personas emocionalmente inteligentes no suscitan necesariamente organizaciones y grupos emocionalmente más capaces:

“un equipo con miembros emocionalmente inteligentes no genera necesariamente un grupo emocionalmente más inteligente. Un equipo, como cualquier grupo social, tiene su carácter propio. Por lo tanto, la creación progresiva de una espiral autoreforzadora de confianza, de identidad grupal y de eficacia del equipo requiere algo más que la presencia de algunos miembros con comportamiento emocionalmente inteligente. Requiere una atmósfera en la cual las normas edifiquen capacidad emocional (la capacidad para responder constructivamente en situaciones emocionalmente incómodas) e influyen constructivamente las emociones. La inteligencia emocional de los equipos es más complicada que la individual, porque los equipos interactúan en un mayor número de niveles” (Druskat & Wolff, 2001, p. 82).

Estos autores identifican tres características esenciales para que un equipo sea muy efectivo:

- Confianza entre los miembros.
- Sentido de identidad de grupo.
- Sentimiento de efectividad de grupo

Estas características promueven el desarrollo de la inteligencia emocional del conjunto laboral, lo cual se define como la capacidad de responder constructivamente ante situaciones emocionalmente incómodas, y al igual que en el nivel personal, permiten un mejor desempeño en todos los campos.

Construir esas condiciones emocionales constituye el reto de desarrollar la inteligencia emocional en los equipos de trabajo; proceso que se puede estimular con el establecimiento (y adopción por parte del grupo) de ciertas normas que orientan las actitudes y comportamientos en forma positiva. La resultante se expresará como un compromiso total con las metas del equipo.

Hay que destacar que estas normas no se centran en las áreas "soft" del equipo, como estar contento y ser amable, sino que se centra más en las condiciones para que se de una comunicación abierta y sincera, incluso en circunstancias negativas.

El estudio de Vanessa Urch y Steven Wolff establece tres niveles de emociones que afectan al grupo e identifican un conjunto de normas que pueden ser introducidas como ejes orientadores, con el fin de crear la capacidad de identificar las emociones y luego regularlas, para finalmente promover un clima afirmativo y de soluciones conjuntas:

- En el nivel de las emociones individuales:

Se requiere lograr comprensión entre los miembros del equipo y que cada uno pueda intercambiar su punto de vista, lo cual implica apertura en la comunicación de los miembros para manifestar cuando existe una actitud o comportamiento no deseado y permite identificar las causas y buscar soluciones, sin ahondar en aportaciones negativas.

Una vez reconocidas las actitudes o comportamientos, se pueden controlar estableciendo normas en el ámbito de respeto mutuo, con actitudes respetuosas pero claras. Se debe brindar apoyo a quien lo necesita y aprender a respetar las diferencias interpersonales. Todo esto lleva a un ambiente de trabajo donde se comunican y se atienden las diferencias evitando ataques y validando la contribución de cada uno.

- En el nivel de las emociones de grupo:

Para reconocer las emociones es necesario impulsar la autoevaluación del equipo y la retroalimentación externa sobre el desempeño del mismo. Aspecto que implica que cada miembro del equipo podrá estar en disposición de cuestionar la efectividad de determinado proceso e instar a la autoevaluación.

El trabajo con las emociones del equipo es un proceso complejo; por ello se recomienda crear mecanismos para expresar y reconocer amistosamente dichas emociones, para luego promover un ambiente afirmativo que busque soluciones y no culpas.

- En la organización:

Reconocer las emociones de los demás individuos y equipos de la organización implica la capacidad de construir relaciones positivas con otras partes involucradas que pueden afectar el desempeño del equipo.

Se pueden extender la reflexión en la organización, abriendo foros para analizar la cultura y normas imperantes en la misma, e identificar variables que influyen en el funcionamiento de los equipos de trabajo. Además habrá que preguntarse si esas variables o forma de funcionamiento son congruentes con las políticas de la organización.

La definición e implantación de estas normas que favorecen el desarrollo de la inteligencia emocional en las organizaciones, están directamente relacionadas con las competencias que deben ser trabajadas en los equipos de trabajo en su proceso de aprendizaje. La comunicación libre y sincera, el reconocimiento de las aportaciones de los demás componentes, la identificación de funciones o habilidades básicas de cada una de las personas del equipo, así como el establecimiento de relaciones de confianza y cooperación, son elementos ineludibles en todo proceso de desarrollo de equipo de trabajo, y también de fomento de la inteligencia emocional en los equipos de alto rendimiento.



Roberto López Canas

Socio Consultor de Mas Innovación

