

EQUIPOS EFECTIVOS QUE FUNCIONAN

Hace poco tiempo en una experiencia en la cual varias personas tuvimos que trabajar en equipo para conseguir un objetivo concreto, uno de los integrantes comentó que a él "le dijeran qué había que hacer, que nos dejásemos de equipos y de historias". Otro comentó de pasada, "dentro de poco estaremos luchando entre nosotros."

Esa es la concepción que mucha gente tiene efectivamente del trabajo en equipo.

Y es que trabajar en equipo nos sitúa en tierra de nadie. Pero no caemos en la cuenta de que el todo es mayor que la suma de las partes.

Equipo es un conjunto de personas con capacidades diferentes y complementarias, comprometidas con un propósito común y unos objetivos de resultados. Todos deben considerarse conjuntamente responsables.

Hace falta algo más que una mesa redonda y un café caliente para que cinco o seis personas se conviertan en equipo.

La atmósfera de trabajo en el equipo tiende a ser informal, cómoda, relajada y sin tensiones. Las personas participan y muestran interés. No hay señales de aburrimiento.

Hay bastante discusión en la que participan virtualmente todos, pero sin perder de vista el objetivo. Si la discusión se aleja del tema, alguien volverá a encauzarla pronto. Nadie debe permanecer callado o como ausente, ni tampoco nadie debe acaparar excesivamente la palabra. Sobre todo, el "líder formal" del equipo debe procurar a toda costa no ser el que más hable.

La tarea u objetivo del equipo es bien comprendido y aceptado por todos sus miembros. Habrá una discusión libre sobre el objetivo, hasta que se formule y se comprenda, de tal manera que los miembros del grupo se puedan comprometer con él.

¡Los miembros se escuchan! La discusión no salta de una idea a otra no relacionada. Se escuchan todas las ideas. Los miembros no temen verse ridículos al mencionar una idea creativa, atrevida o extrema.

Donde todos piensan igual nadie piensa mucho, por tanto debe haber desacuerdos. El grupo se siente cómodo con ellos y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un plano de dulzura y suavidad. No se restringen los desacuerdos, ni se pasan por alto por una acción prematura del grupo. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo busca resolverlas más que dominar al disidente.

No existe la "tiranía de una minoría". Los individuos que están en desacuerdo no tratan de dominar al grupo ni expresar hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una verdadera diferencia de opinión y esperan ser escuchados para poder encontrar una solución.

El equipo debe tener designado un "líder formal", responsable último, que actúa más como un *primus inter pares* que como un jefe. En casos extremos, poco frecuentes, en que tras una discusión sincera no es posible el consenso, este "líder formal" es quien toma la decisión del camino a seguir. Tras esa decisión, el equipo debe seguir trabajando eficazmente, superando las ideas de "ganadores" y "perdedores". En un equipo eficaz, todos son siempre ganadores. El líder formal tiene que admitir abiertamente que aunque todos sean responsables de la buena marcha del equipo, él es el principal responsable del buen resultado del perfil de los 7 parámetros fundamentales que determinan el funcionamiento de un equipo de trabajo (confianza, apoyo mutuo, comunicación, objetivos, conflictos, participación y liderazgo) que se realiza entre todos, solicitando siempre al finalizar el trabajo de equipo una valoración sincera e inmisericorde en tales parámetros.

La mayoría de las decisiones se toman por un tipo de consenso, en el cual es claro que todos están de acuerdo en general y dispuestos a avanzar. Sin embargo, hay poca tendencia a que los miembros que se opongan a la acción lo mantengan en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real. El voto formal se usa muy poco, el grupo no acepta la simple mayoría como una base propia para la acción.

La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca evidencia de ataque personal, sea abierto o encubierto. La crítica tiene un sabor constructivo, pues se orienta a remover un obstáculo que el grupo enfrenta y que le impide hacer su trabajo.

Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como de la forma de trabajar del equipo. Hay pocas indecisiones. No hay agendas ocultas, sorpresas ni encerronas. Todos parecen saber bastante bien cómo se sienten los demás respecto a cualquier asunto que se esté discutiendo.

Cuando se toma alguna acción, se dan y se aceptan las tareas claramente. Se enuncia con precisión la decisión tomada, quién debe hacer cada cosa, la fecha de su terminación y la fecha para informar sobre el progreso realizado. Obviamente, aunque cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del objetivo del equipo, tiene el 100% de responsabilidad sobre el éxito del conjunto.

Aunque el líder formal del equipo se adhiere a aquellos principios de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo en el equipo y una relación cooperativa no competitiva entre sus miembros, no lo domina, ni, por otro lado, el grupo le muestra demasiada deferencia. De hecho, conforme uno observa la actividad, el liderazgo se turna de tiempo en tiempo, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos y experiencias, pueden ocupar transitoriamente el puesto de "líder informal en funciones". En todo caso, hay poca evidencia de lucha por el poder mientras el grupo está trabajando. Lo importante no es quién controla, sino cómo llevar adelante el trabajo.

El equipo tiene autoconciencia de sus propias operaciones y sistemática. Frecuentemente se detiene a examinar si lo está haciendo bien o si está interfiriendo o desviándose. El problema puede ser un asunto, un procedimiento o un individuo cuyo comportamiento esté frenando de alguna manera el logro del objetivo del equipo. Sea lo que fuere, se le dedica una discusión abierta hasta que se encuentra una solución.

Siempre hay que trabajar a partir de los Puntos Fuertes de cada integrante del equipo.

Sergio Cardona Patau