

Comunicación de equipos, más allá de los talentos

AUTOR: Dino Villegas

TEMA: Trabajo en equipo

Debo decir que no soy precisamente un fanático del fútbol, pero habiendo terminado la Copa del Mundo hace poco, me gustaría comenzar este artículo con unas palabras de Bufón, el arquero de la selección italiana, "Para mí se hizo realidad un sueño de juventud. Pero ganamos gracias a nuestro buen funcionamiento como equipo. Eso es más importante que los talentos individuales".

Y es que Bufón está en lo correcto, no son los talentos individuales lo que importa, sino más bien la comunicación que se genere en los equipos. Hace un tiempo atrás escribí el artículo "Gestión por Comunicación" en el propongo ir más allá de la gestión por competencias y enfocar nuestra preocupación en la interacción de los individuos en tanto un gran sistema, más que en las competencias propias de cada persona, esto me parece aún más claro en el desarrollo exitoso de equipos que pretenden un alto rendimiento.

No digo que las competencias sean irrelevantes, veo a los equipos como grandes rompecabezas en donde cada pieza debe complementar a otra, y es este sentido que las competencias individuales aportan al grupo, pero de la misma manera como temas valóricos, culturales y etéreos, por nombrar algunos, aportan a la complementariedad y diversidad del equipo. Lo importante es que se complementan e interactúan eficientemente y no que cada pieza o cada persona sea una copia de la otra.

Un ejemplo de lo anterior lo encontramos en la investigación publicada en el 2001 y llevada a cabo por Edmondson, Bohmer y Pisano en la que estudian 16 casos de equipos de cirugías cardíacas y como aprenden/adaptan en un ambiente de alto riesgo y de reducido tiempo. Entre otras respuestas, concluyen que los médicos líderes que pueden elegir a los miembros de su equipo lo hacen con la colaboración de otros departamentos y la "selección es basada no sólo en las competencias sino que también en factores como la habilidad de trabajar con otros, el deseo de trabajar en situaciones ambiguas y confianza para ofrecer sugerencias a miembros del equipo de más alto rango"(pp9).

Pero no basta con la complementariedad, volviendo al ejemplo del rompecabezas, podemos tener todas las piezas perfectamente diseñadas, pero no podremos armarlo de no contar con una superficie plana para ello. Veamos algunos consejos para potenciar la comunicación de los equipos.

- **Mantenerse en pequeño:** El mejor ambiente de trabajo se da en una escala reducida, esto aumenta la creatividad y la comunicación (Goleman, Kaufman y Ray 2000). Los grandes equipos pierden efectividad y la comunicación se dificulta. De estar en equipos de gran número se debería trabajar en dinámicas de pequeñas unidades primero y luego participar en conjunto.
- **Confianza y el viaje a Abilene:** Jerry B. Harvey en su libro de 1988 "The Abilene Paradox and other Meditations on Management" cuenta una historia que me parece ejemplifica muchas decisiones de equipo:

"Una calurosa tarde en Coleman, Texas, una familia compuesta por suegros y un matrimonio está jugando al dominó cómodamente a la sombra de un pórtico. Cuando el suegro propone hacer un viaje a Abilene, ciudad situada a 80 km., la mujer dice: "Suenan como una gran idea" (pese a tener reservas porque el viaje sería caluroso y largo, pensando que sus preferencias no

comulgan con las del resto del grupo). Su marido dice: "A mí me parece bien. Sólo espero que tu mamá tenga ganas de ir." La suegra después dice: "¡Por supuesto que quiero ir. Hace mucho que no voy a Abilene!"

El viaje es caluroso, polvoriento y largo. Cuando llegan a una cafetería, la comida es mala y vuelven agotados después de cuatro horas.

Uno de ellos, con mala intención, dice: "¿Fue un gran viaje, no?". La suegra responde que, de hecho, hubiera preferido quedarse en casa, pero decidió seguirlos sólo porque los otros tres estaban muy entusiasmados. El marido dice: "No me sorprende. Sólo fui para satisfacer al resto de ustedes". La mujer dice: "Sólo fui para que estuviesen felices. Tendría que estar loca para desear salir con el calor que hace". El suegro después refiere que lo había sugerido únicamente porque le pareció que los demás podrían estar aburridos.

El grupo se queda perplejo por haber decidido hacer en común un viaje que nadie entre ellos quería hacer. Cada cual hubiera preferido estar sentado cómodamente, pero no lo admitieron entonces, cuando todavía tenían tiempo para disfrutar de la tarde. "(wikipedia.org)

Esta situación la podemos observar en muchas decisiones de equipos, la principal razón es la falta de confianza de sus miembros. Para evitar esta falta de confianza los equipos deben:

- Reunirse periódicamente formal e informalmente
 - Realizar dinámicas que permitan conocer el aporte de cada integrante y sus deseos.
 - Establecer lugares seguros para las ideas y opiniones
 - Reconocer lo positivo y los avances
-
- **Pasión y debates, lo positivo de los conflictos:** Muchas veces se considera que los equipos que llegan a consenso rápidamente son los equipos ideales, sin embargo esto puede ser un signo de falta de confianza, una repetición de la paradoja de Abilene.

Los equipos deben ser capaces de generar conflictos positivos guiados por el objetivo de tomar mejores decisiones, la pasión y los debates fundamentados son signos de personas comprometidas con el equipo (Lencioni, 2002). La clase de conflictos necesarios son aquellos que respetan a todos en el equipo y sus opiniones, que además permite reconocer errores y construir sobre las ideas propuestas.

Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois (2000) nos entregan algunas pautas a seguir para generar debates en los equipos sin destruir la relación:

- Centrarse en asuntos no en las personas
- Cooperar en por de las metas
- Inyectar humor a las reuniones
- Estructuras de poder equilibradas
- No forzar los consensos

- **Objetivos Comunes**

Imaginemos a un coach deportivo en el entre tiempo de un partido llamando a cada integrante del equipo uno por uno y entregándole objetivos individuales, esto es justamente lo que pasa en muchas empresas (adaptado de Lencioni, 2002).

Los equipos deben tener un gran objetivo común, por mucho que provenga de diferentes unidades, con distintos objetivos, estos se deben clarificar y luego proponer una meta común por la cual trabajar.

Tomado de www.degerencia.com