

COMO GESTIONAR EQUIPOS COMPROMETIDOS EN CONTEXTOS DESAFIANTES

Autoras: Vanessa Cravero y Sofía Conrero

Actualmente, las empresas se encuentran en un escenario en donde, de manera habitual, surgen necesidades para las cuales no existen precedentes para darles respuesta. La complejidad de la situación y la diversidad de enfoques y de información hacen que las respuestas no estén en manos de una sola persona. En síntesis, las organizaciones se enfrentan al gran desafío de hacer más con menos: menos presupuesto, menos empleados con mejores cualificaciones y con mayores niveles de autonomía y responsabilidad, entre otras.

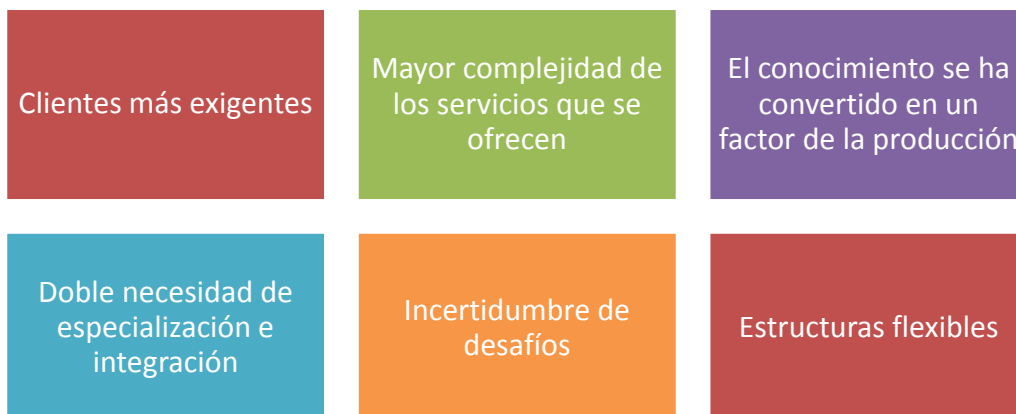
Esto requiere, principalmente, contar con personas capaces y dispuestas a trabajar colaborativamente en este contexto, contribuyendo a alcanzar la visión y misión de cada organización. Esto es, poder trabajar combinando la responsabilidad individual, potenciando los resultados, sumando aportes en el contexto de un equipo.

¿En qué sentido es desafiante nuestro contexto?

Tenemos cada vez menos tiempo para resolver variedad de cuestiones que se nos requieren, y no sólo las laborales, sino que también las demandas son mayores en los contextos familiares y de tiempo libre. En esta sociedad de consumo nos acostumbramos a “necesitar” muchas cosas, realizar muchas actividades, participar de nuevos espacios...

Por otro lado, el impacto de la globalización se ha sentido en cada rincón del planeta, haciendo más agresiva la competencia y por tanto, más elevados los requerimientos de nuestros clientes, que buscan como antes, satisfacción, pero hoy también buscan el deleite.

Podemos entonces, mencionar los siguientes desafíos:



En general, la respuesta natural de las personas que sienten la presión de los tiempos y los requerimientos, es replegarse y resolver de manera ágil y espontánea, desde el plano individual. En esos contextos, donde todo apremia, parece que coordinar con otros termina siendo una pérdida de tiempo.

Sin embargo, en este marco, el trabajo en equipo es justamente una de las respuestas al reto de la productividad. Así, el fomento del espíritu cooperativo, la identificación de las personas con los objetivos de la organización y la comunión de intereses y esfuerzos hacia el fin común, son aspectos fundamentales sobre los que es necesario trabajar.



Los equipos de trabajo son una forma de coordinar habilidades y crear acuerdos para dar respuestas relativamente rápidas y efectivas a problemas cambiantes.

Equipos

Trabajar con otros no es lo mismo que trabajar en equipo. Tener en cuenta esta afirmación, es el primer paso para poder iniciar una experiencia que nos permita lograr consolidarnos como equipos. Parece un trabalenguas, pero en realidad el sólo hecho de trabajar con otros todo el tiempo, ya sea porque compartimos el espacio físico o la tarea, no implica que trabajemos en equipo.

En ocasiones, se confunde la idea de trabajar en equipo con la de llevarse bien. Es cierto que es necesario la armonía en las relaciones para poder lograr trabajar en equipo, sin embargo, son otros los factores que determinan la existencia de un verdadero equipo.

Es más sencillo si pensamos en un partido de fútbol.

Veamos que la gente que está en la hinchada, si bien son más que uno, y conocen la misma canción para alentar a su equipo, el rol que desempeñan en el conjunto es igual para todos.

Tampoco está claro el objetivo con el cual comparten el espacio. Algunos lo harán por cábala, porque saben que cuando ellos no van, su equipo pierde. Otros van para acompañar a alguien que quieren mucho. Otros van porque les pagan para estar ahí. Sin embargo, no buscan coordinar su participación. Llegan espontáneamente, presencian el partido desde su perspectiva particular y finalmente, dejan la cancha. Lo que sucede después es una charla sobre un evento al que asistieron, pero en el resultado del partido no está en juego nada de su desempeño en particular.

Veamos que las personas que están en la cancha, incluyendo a los que están en banco, conocen y negocian claramente de antemano cuál es el objetivo que tienen en ese espacio. Poseen una rutina cotidiana que les permite prepararse y resolver situaciones conflictivas. Presentan roles diferentes (arquero, defensor, delantero, director técnico, suplente, entrenador físico, etc.) y cada uno tiene asignado un papel o tarea que conoce y sobre la cual se ha hecho especialista con el paso del tiempo.

¿Nota la diferencia?

Los roles y aportes en el equipo

Trabajar en equipo no es una moda, es una necesidad que tiene que ver con que juntos, somos más fuertes.

Pero trabajar en equipo no es sencillo, lleva tiempo construir los espacios y los procesos que permitan que esto suceda.

Un aspecto importante es que, al trabajar en equipo, es necesario comprender que el aporte individual no debe ser anulado o soslayado. Por el contrario, trabajar bien en equipo requiere que cada uno conozca qué se espera de sí en ese espacio, qué puede contribuir y cómo ese aporte “encaja” con el resto del trabajo pensando en lograr un objetivo común.

Volviendo al equipo de fútbol, si todos los jugadores buscaran hacer goles, sin diferenciar su aporte, lo más seguro es que no sólo no lo lograrían, sino que además el equipo contrincante encontraría grandes oportunidades en un equipo sin defensa y sin arquero para convertir sus goles. En la organización es igual.

Asimismo, cada vez más se habla de espacio colaborativos, es decir que, a diferencia del fútbol, no siempre mi competidor es mi contrincante, y es probable que a veces necesite buscar que el otro gane tanto como yo. Es decir, hablando no sólo de equipos en las empresas sino con las empresas, es decir, alimentar la red de la región.

Compromiso

Compromiso y equipo, son dos partes inseparables de la cuestión. Casi podría decirse que es el punto de partida de cualquier desafío que un equipo debe afrontar. Pero el compromiso no implica lealtad a la organización y/o a un jefe. A diferencia de lo que veces se cree, el compromiso debe focalizarse hacia el propósito y las metas del equipo, que pueden cambiar con el tiempo.

¿Cómo me doy cuenta que los miembros del equipo están comprometidos? Porque observo que:

- existe disposición para asumir riesgos y tomar las decisiones difíciles que permitan lograr los resultados.
- Todos trabajan juntos, pero no necesariamente haciendo lo mismo, para abordar problemas y actuar.

Pero el compromiso, al igual que el trabajar en equipo, no es algo que surja espontáneamente. Construir compromiso es un trabajo, como cualquier otro. En general es responsabilidad de un líder:



- ✓ Definir y acordar objetivos comprensibles sobre el desempeño de los miembros del equipo.
- ✓ Delinear, acordar y hacer cumplir reglas para trabajar juntos.
- ✓ Realizar evaluaciones frecuentes de los resultados de los miembros del equipo y sus contribuciones para el éxito del mismo.
- ✓ Garantizar la retroalimentación frecuente (positiva y de desarrollo).
- ✓ Propiciar que los miembros se sientan responsables por los resultados.
- ✓ Mostrar los beneficios (que se comprenden y se aceptan) de participar en el equipo.
- ✓ Celebrar en conjunto los resultados/logros.

Generalmente, nos damos cuenta de la importancia de trabajar con compromiso, cuando esto no sucede. Algunos indicadores que señalan alarma son:

- ✓ Las personas dejan de apoyar las decisiones del equipo.
- ✓ No comparten con otros miembros del equipo sobre errores o mal desempeño (retroalimentación).
- ✓ Se niegan a discutir con el líder. Obedecen acríticamente.
- ✓ Evitan ofrecerse para ayudar o no cooperan con los demás.
- ✓ Esperan que el líder tome la mayoría de las decisiones o realice acciones correctivas.

Finalmente, y como corolario, quisiéramos destacar que, si bien se viene hablando hace tiempo de la importancia y los beneficios de trabajar en equipo, sabemos que lograr la sinergia con otros, no es una cuestión natural o espontánea, sino que, por el contrario, requiere de trabajo... **sí... trabajar para lograr trabajar en equipo.**

¡Y los animamos a hacerlo!