

UN CAMINO HACIA LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS

Santiago González Piñeiro y Maribel Martínez de Murguía

Entrenadores de Talento 2018 / España

1. Lograr equipos efectivos debería ser sencillo.

Cuando un líder de éxito cambia de empresa o de posición y se instala en otra similar, a veces ocurre que, si puede, poco a poco va llamando a su antiguo equipo. Los llamará si confía en ellos para el nuevo proyecto. Tienen el talento individual y tienen, seguramente, algo muy interesante: ya saben trabajar juntos.

Aquí unimos tres elementos relevantes: un modelo con respaldo académico, metodologías de impacto para trabajar con equipos y la experiencia de trabajar en y con equipos en organizaciones de alto rendimiento. Esta experiencia la traemos aquí representada por la medalla de oro lograda en Barcelona 92 por la selección femenina de Hockey hierba. Utilizaremos esta experiencia como ejemplo para introducir los tres pilares del modelo de efectividad de equipos desarrollado por la línea de investigación liderada actualmente por el Dr. José Navarro Cid del Departamento de Psicología Social y Psicología Cuantitativa de la Universidad de Barcelona.

2. La necesidad de ser equipo.

- ¿De qué manera logró aquel grupo entender que el camino era trabajar en equipo?

- Respuesta: Sabíamos que necesitábamos cultivar la interdependencia, es decir nos necesitábamos unas a otras, porque necesitábamos talentos complementarios. Entender esto nos hizo más fuertes y competitivas como equipo ya que con tan sólo 500 licencias federadas en todo el país, calidad, calidad individual, no había tanta.

Ser conscientes de la interdependencia es un detonante del trabajo en equipo. En el sentido inverso también funciona, es decir, si un equipo no es consciente de la interdependencia no se activa el trabajo en equipo.

Sin lugar a duda una aclaración al equipo sobre la necesidad del abordaje grupal facilitaría mucho las cosas. Pero no sólo el equipo debe cambiar hacia un abordaje grupal de la tarea, cuando éste es necesario. También la organización debe responder aportando sistemas y herramientas que se ajusten a este abordaje.

3. Los procesos que nos conducen a serlo.

La creación de procesos efectivos de trabajo, aquellos dirigidos específicamente a alcanzar los objetivos por los que ha sido creado el equipo, sucede en paralelo a otro tipo de procesos. Nos referimos a los procesos sociales, el segundo pilar que trataremos del modelo de equipos.

- En un equipo deportivo con un proyecto de varios años debieron de haber muchos momentos buenos y malos. ¿cómo fue madurando el equipo?

- Respuesta: Cuando a Barcelona le da el COI la oportunidad de organizar los JJOO del año 1992, la selección española ocupamos el 15º puesto en el ranking mundial. Esto sucedió 6 años años antes del evento. Por cierto, nuestra posición, en ese momento, estaba muy lejos de la élite. Fue entonces cuando nuestro entrenador nos ofreció un planteamiento retador para buscar, entre todas un objetivo común y de ahí salió nuestra decisión mayoritaria, que fue la tercera.

- ¿Cómo acabasteis siendo una “piña”?, ya que eso es lo que coloquialmente llamamos a un equipo muy maduro.

- Respuesta: Creo que fue motivado por varias cosas: 1. tener un objetivo común y compartido por todas; 2. compartir mucho tiempo juntas viajando a múltiples destinos largos periodos de tiempo, esto nos permitió conocernos muy bien y crear entre nosotras unos fuertes vínculos afectivos; 3. gestionando dificultades no sólo relacionadas con la pura competición; 4. cultivar un equilibrio de personalidades, algunas de nosotras éramos muy buenas compitiendo y otras muy buenas en el vestuario; 5. disfrutar del momento y de la experiencia...

Si queremos que un equipo crezca y avance hacia la efectividad debemos apoyar y favorecer experiencias que incidan en estos procesos. Algunos ejemplos de acciones que pueden facilitar mucho: compartir momentos para que las personas se conozcan mejor y el grupo madure, buscar retos que nos ayuden a sentir la potencia del equipo, evaluar el avance en los resultados, trabajar en las soluciones juntos, acercarnos a este tipo de liderazgo transformacional, recibir feedback para ser conscientes de como funcionamos como grupo,...

4. Lo que se puede observar en un equipo efectivo.

Lo que suele verse con mayor claridad son resultados objetivos, respecto a lo que la organización espera pero no son los únicos. Nuestro modelo de equipos además incluimos resultados a nivel individual y grupal (siguiendo el modelo de Richard Hackman 2004). Consideraremos a un equipo efectivo si se cumplen resultados objetivos, los miembros sienten satisfacción de pertenecer y se da un buen nivel de mantenimiento del grupo, es decir que el equipo tenga la capacidad de seguir juntos, lo que también llamamos la viabilidad del equipo.

- ¿qué hacía aquel equipo para mantenerse unido?

- Respuesta: Algo que solíamos hacer era aprovechar haciendo turismo cuando íbamos a países lejanos. Eso nos ayudaba a compartir en un entorno diferente, como turistas y no como deportistas.

Algo parecido a cuando un equipo hace alguna actividad de “teambuilding” o de formación de equipos o simplemente de diversión en grupo. Parece que esta forma distinta de compartir experiencias es algo importante para un equipo que quiere ser efectivo en la tarea.

5. Modelo de desarrollo de equipos.

5.1. Primer paso: Conciencia de equipo.

Cuando creamos un equipo es muy relevante que sean conscientes de la necesidad de ser equipo. En nuestro trabajo con equipos que ya están funcionando es esencial ayudar al equipo a que sean conscientes de como están como equipo. Para ello proponemos siempre la utilización de la herramienta MYDE que les permite verse en las 9 escalas del modelo de grupos (interdependencia, incertidumbre, madurez, identidad, potencia, liderazgo, cumplimiento de objetivos, mantenimiento y satisfacción).

5.2. Segundo paso: Alineamiento.

El alineamiento comienza en el momento que nos damos cuenta de que tenemos posiciones diferentes ante un tema. Tiene su origen en la diversidad y su destino en generar aprendizaje. Al comienzo de la vida de un equipo o cuando ya es maduro creemos básicos tres temas sobre los que llegar a acuerdos claros: el diseño de la interdependencia, el sistema de mantenimiento y algún tipo de sistema de valores o de comportamientos clave.

5.3. Tercer paso: Apoyo a los resultados.

Consideramos un equipo efectivo cuando los tres tipos de resultados están cubiertos de forma satisfactoria lo que redundará en que la organización siga confiando en ese equipo. Para alcanzar este objetivo y estar realmente en un abordaje grupal de la tarea necesitamos:

- Al iniciar el equipo: diseñar bien un sistema de evaluación para los tres resultados mencionados. Una evaluación, por ejemplo anual, con MYDE podría ser suficiente.
- Asignar en la agenda del equipo una dedicación especial a evaluar los temas sobre los que lograr un mayor alineamiento. Crear un espacio para el alineamiento como elemento fundamental en la mejora constante del equipo.

Bibliografía

D'Silva, J. L., Ortega, A., & Sulaiman, A. H. (2016). Influence of Personal and Task Interdependence on Task Conflict and Team Effectiveness. *Modern Applied Science*, 10(4), 95.

Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles Del Psicologo*, 29(1), 25–31. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4>

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2004). When and How Team Leaders Matter. *Research in Organizational Behavior*, 26(4), 37–74.

McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLOS ONE*, 12(1).

Navarro, J., de Quijano, S. D., Berger, R., & Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles Del Psicologo*. Murguía, M. M. de. (2017). *Historia de un compromiso* (1st ed.). Barcelona: Plataforma Editorial.



Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55(1), 231–245.