

## Consideraciones para el rendimiento en equipos

1. La primera pregunta a responder, es si el objetivo o reto a cumplir, requiere de un equipo, porque poner un equipo a funcionar es, de entrada, un problema. A medida que el equipo crece, también lo hace el reto de coordinarlo. Las investigaciones sugieren que hoy en día, son necesarios equipos ágiles para responder a los entornos cambiantes.

2. Los egos fuertes. Anular el egoísmo de alguno de los miembros no es la solución, ya que un egoísmo controlado puede ser la más fiable y consistente de las motivaciones. Actúa como multiplicador del rendimiento.

3. El pensamiento grupal exagerado (efecto rebaño) y sin los matices que genera el conflicto, pueden empujar a un equipo hacia el fracaso. Esto ocurre cuando los miembros del grupo tratan de minimizar conflictos y llegar a un consenso sin probar, criticar, analizar y evaluar ideas. Sólo cuando los costes del conflicto son altos, el compromiso a actuar de manera unitaria, es la mejor solución.

4. Las personas se comprometen cuando conocen de manera tangible y operativa su contribución. En el F.C Barcelona de la etapa de Pep Guardiola, el equipo sabía que una recuperación de balón o un pase en medio campo, era tan importante como el tiro a gol debido a su propia filosofía de compartir el balón.

5. La acción debe triunfar sobre la inercia. Ningún equipo puede llegar a ser mejor funcionando como siempre, es decir, habituándose.

6. Solucionar rápido es mejor que recuperarse tarde de un fracaso. Para ello, debe dirigir la atención al peligro y a las consecuencias de no hacer nada.

7. Especificar objetivos sencillos, claros, que todo el equipo los entienda y para eso han de darse ejemplo de conductas operativas. Muchos conflictos se solucionan, sólo dejando que los datos de esas conductas medibles, hablen por sí solos.

8. Determinar dónde se encuentra el equipo, y para eso, pedir un feedback objetivo que permita enfrentarse a la realidad.

9. El equipo se encontrará motivado tanto ante la esperanza de conseguir resultados, como ante el miedo de perder ante competidores. Ambos aspectos han de gestionarse con la información reflejada en los puntos anteriores.

10. La culpabilización por errores pasados pueden inhibir el rendimiento futuro, obligando a un equipo a jugar para no perder y paralizarlos por el miedo a fracasar.

11. Se necesita comunicar el objetivo continuamente al equipo para mantener la atención y el ritmo de la actividad diaria.

12. Crear un equipo a imagen y semejanza de la dirección es un error. Es necesario buscar un equilibrio entre la cohesión de los miembros y los roces que surgen de la diversidad.

13. En contra del mito del equipo armonioso, el objetivo no es crear un equipo sin conflictos, sino canalizarlos de manera efectiva. Vigilar que el exceso de consenso no anule la necesidad de buscar y generar mejores soluciones.

14. La manzana podrida de un equipo no suele ser la persona menos dotada. Combina excelentes cualidades con una actitud y conductas destructivas. Por eso es clave la gestión adecuada de los egos y roles de equipo.

15. Mantener el estándar alto en la selección de personal asegura la confianza. Profesionales de primera, contratan gente de primera; profesionales de segunda, contratan profesionales de tercera.

16. Gastar los cartuchos en aquellas discusiones que sí afecten al objetivo principal del equipo, es la clave para que la dirección de un equipo no se “queme” pronto.

17. Es preferible tener agrias y fuertes discusiones en las mesas de negociación que murmuraciones fuera de ella. La virtud del trabajo en equipo viene de acercarse lo más posible a la verdad, aunque las opiniones sean incómodas y no se esté de acuerdo con alguna de ellas.

18. Refuerce y corrija tan equitativamente como pueda. Pocas cosas dividen tanto como como una dirección de equipo que favorece a una facción continuamente.

19. Búsque compromiso en lugar de consenso. Lograr que todo el mundo esté de acuerdo puede tardar toda una vida, suponiendo que se pueda conseguir. Si se distingue entre discusiones y decisiones, los miembros del equipo pueden no estar de acuerdo pero se mantendrán comprometidos, siempre que entiendan, que no siempre pueden tener la última palabra.

20. Si busca el cambio conductual en el equipo debe empezar por el cambio conductual en la dirección. Las acciones son siempre más poderosas que las

palabras. No basta con que su equipo oiga hablar de cambio; el nuevo enfoque debe ser revisado, practicado y entrenado por el mando primero.