

**TITULO: Decálogo de Sinergia Grupal**

**AUTOR: Gilbert Brenson Lazán**

E-MAIL: [gbl@neo-humanista.org](mailto:gbl@neo-humanista.org)

En todas partes del mundo, las organizaciones gubernamentales, comerciales y solidarias gastan enormes cantidades de tiempo, energía y dinero para aumentar la productividad de sus grupos disfuncionales o subfuncionales.

Estudios (Willard, 1996, y otros) han mostrado que estos grupos generalmente manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia:

- Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- Las reuniones son improductivas.
- Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- Los desacuerdos se discuten en privado.
- Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- Hay falta de transparencia y de confianza.
- Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

Un número muy elevado de organizaciones busca soluciones a lo anterior y para lograr una mayor productividad, en procesos de capacitación individualizada, diseñada para aumentar las destrezas de comunicación interpersonal. Desafortunadamente para ellas, esto no es suficiente, cualquiera que sea la calidad de la capacitación o de los/las capacitadores. En nuestra opinión y experiencia, también se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto (por no usar el término muy trillado de "trabajo en equipo") que valore las siguientes destrezas sinérgicas -- El Decálogo de Sinergia Grupal:

**1) Compartir una visión:** El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos. Las experiencias a través de ocho mil años de historia, sustentadas por

los descubrimientos del fenómeno de la profecía auto-realizadora (Efecto Pigmalión), han mostrado que lo que la mente colectiva puede concebir, el grupo puede realizar.

**2) Crear expectativas de participación:** No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza de que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

**3) Compartir la información:** A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

**4) Aclarar significados:** Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori). Luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.

**5) Enfocar las reuniones:** Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:

- Asistir puntualmente a la hora acordada.
- Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.
- Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.
- Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.
- Apagar los celulares y buscar personas.
- No permitir las interrupciones por personas ajenas a la reunión.
- Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.
- Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.
- Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

**6) Aprovechar la diversidad:** Es una cruel paradoja de la sinergia que entre

mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia...siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas "prohibidos", las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos. También implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.

**7) Diseñar procesos de concertación:** Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la co-evolución. Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones. Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.

**8) Operacionalizar lo decidido:** No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis DOFA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.

**9) Establecer procesos de auto-monitoreo:** El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

**10) Montar el caballo:** Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.