

# EQUIPOS, CON EMOCIÓN

EDITOR

Joan Carles March

AUTORAS

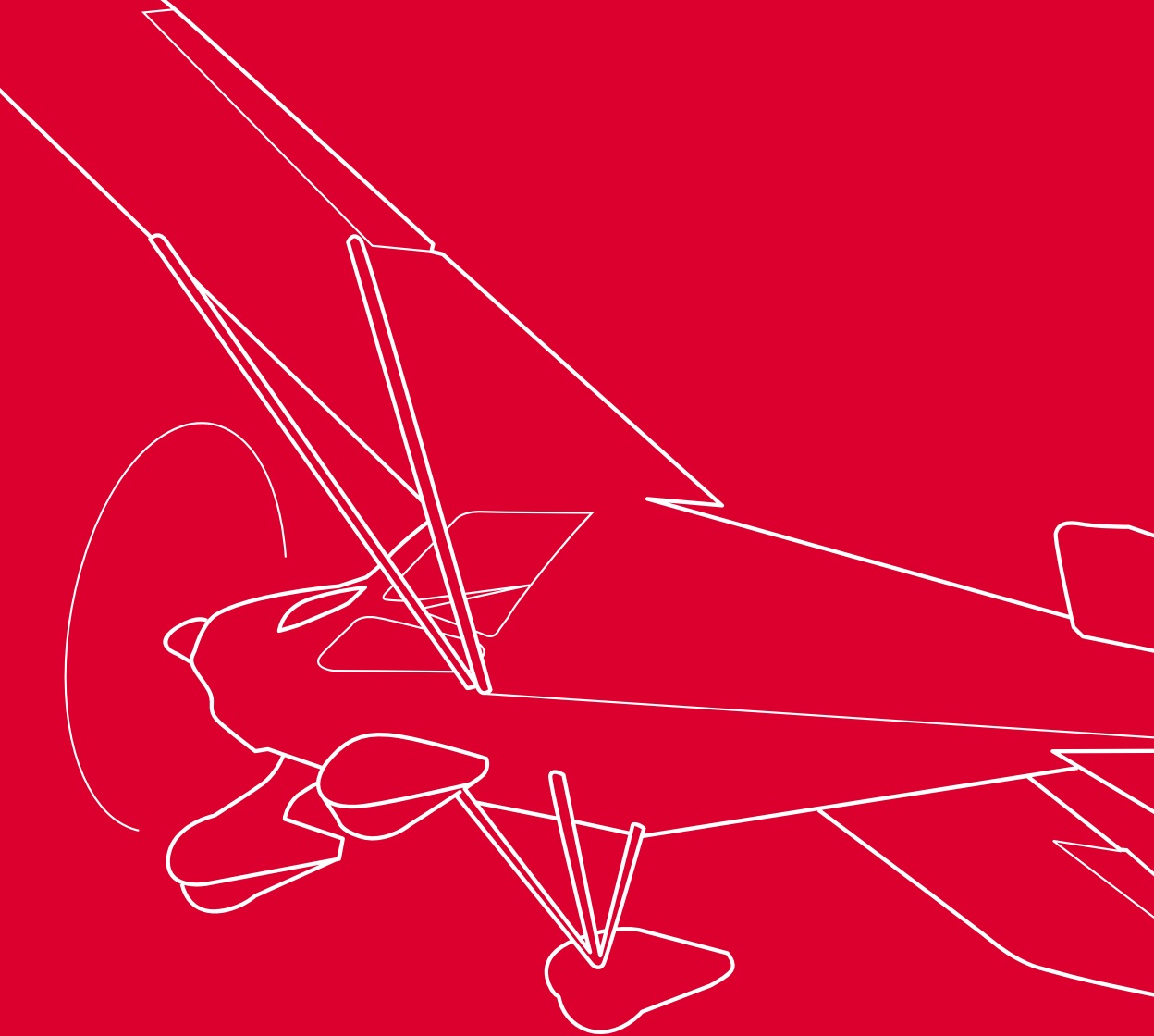
Alina Danet

Inma G. Romera

M<sup>a</sup> Ángeles Prieto

COLABORADORES

Joaquín Arozamena, José Manuel Casado, Eugenia Oviedo,  
Manolo Romero, Francesc Borrell, Enrique Alonso, José Luis Bimbela,  
Olivia Pérez, Amelia Martín, María Escudero, Maite Cruz, Nuria Luque,  
Manuela López, Noelia García, Paloma Ruiz, Ainhoa Ruiz, Javier Imbroda,  
Emili Duró, Miguel Ángel Máñez, Sergio Minué, Juan Antonio Corbalán



Edita Escuela Andaluza de Salud Pública  
NOVARTIS

Diseño y Maquetación Catálogo  
Imprime Alsur  
Depósito Legal GR-704/2011  
ISBN 978-84-92842-12-4

Todos los derechos reservados. De las opiniones expresadas en este libro sólo son responsables los/as autores/as.



22

Píldoras emocionales

## **Equipos 2.0**

Miguel Ángel Máñez, Sergio Minué



**T**iene sentido hablar de Equipos 2.0? ¿Tiene que ser todo a partir de ahora 2.0? ¿Web 2.0? ¿Equipos 2.0? ¿Música 2.0? Pues sí y no. Es cierto (parafraseando a Wittgenstein) que hay ocasiones en que conviene sacar de la circulación a determinadas palabras para que vuelvan a recuperar el sentido que un día tuvieron. El concepto 2.0, formulado por vez primera por O'Reilly a finales de 2004 para definir la segunda generación de Internet (aquella en la que no existe diferencia entre creadores activos y consumidores pasivos puesto que todos pueden ser a la vez creadores y consumidores), corre el evidente riesgo de convertirse en un término huero, en que apenas signifique nada.

Pero a la vez es inevitable pensar que la generación que nació con internet como un compañero más de la vida cotidiana, a diferencia de las que la precedieron, exigirá una forma sensiblemente mejor, o al menos diferente, de trabajar y vivir.

De la misma forma que todo el mundo puede tener un papel activo en entornos 2.0, es inevitable pensar que las organizaciones del futuro (y especialmente las sanitarias) se caracterizarán por un nivel de participación de todos los actores bastante diferente al actual: desde el nuevo papel, mucho más activo de los pacientes (en el propio proceso de decisión clínica) y de los ciudadanos de los que forman parte (a través de su posible participación en los órganos de decisión de las organizaciones sanitarias), hasta un cuestionamiento por parte de los profesionales de los propios modelos de organización, tradicionalmente implantados desde arriba. Sin olvidar los nuevos modelos de educación y formación,

en que los modelos *top-down* serán cuestionados posiblemente por otros de tipo *bottom up* en que la construcción del aprendizaje se generará desde la base (los discentes) y no desde la cúpula (los docentes). ¿O es que los profesionales que se mantienen actualizados profesionalmente a través de su Reader, su Twitter o sus redes no constituyen un nuevo modelo de educación desde la base? Una especie de autoaprendizaje dirigido por los enlaces, referencias y documentos que circulan por la red y son revisados y comentados por otros profesionales.

Hasta la fecha puede ser razonable pensar que la 2.0 no deja de ser una «moda» más en manos de un grupo de entusiastas (cuando no adictos) seguidores. Pero se espera de un momento a otro la llegada de la generación digital, la que se ha criado viendo la televisión, chateando en Tuenti y enviando sms, todo a la vez. Una generación que cambiará radicalmente los métodos de trabajo y adaptará la fiebre de las redes sociales a entornos organizativos de toma de decisiones rápidas y en equipo.

Y si etiquetar este nuevo modelo organizativo y de trabajo (incluso de cultura organizacional) no es una gran carta de presentación, es un hecho que en un entorno marcado por la web 2.0 y las herramientas colaborativas, los equipos están cambiando su estructura y sus relaciones de forma radical. Ahora, la distancia no es un obstáculo y las ideas pueden recorrer kilómetros en cuestión de segundos.

Las herramientas que se utilizan son muy variadas y abarcan desde las que se centran en la mera redacción de textos en equipo (Google Docs es la más utilizada), a la recogida de información (Zotero, Evernote, Delicious), comunicación (Skype, chats, foros), gestión y planificación de proyectos, generación masiva de ideas, diseño de mapas mentales, etc. Lo más relevante: la información sigue al trabajador y cualquier sitio es un buen lugar para trabajar.

Clair Sharky en su libro *Here comes everybody* formuló los principios de funcionamiento de las llamadas «organizaciones sin organización», caracterizadas

por la existencia de un propósito común, el empleo de unos determinados instrumentos de comunicación y la aceptación del intercambio, la negociación y el regateo como norma de vida. Según Sharky, las tres características básicas de este tipo de organizaciones son las de compartir, colaborar y construir. Es razonable pensar que la obligación inherente de todo equipo (no en vano deberían caracterizarse por tener un objetivo común) puede verse multiplicada por unas posibilidades de colaboración desconocidas hasta ahora.

Pese a la tecnología y a los avances en las herramientas, el valor añadido fundamental de los equipos es el intercambio fluido de ideas, que dada la rapidez y agilidad de los medios, consigue elaborar la base de un proyecto en poco tiempo. El mero hecho de usar un documento compartido o una aplicación de seguimiento de proyectos en común permite que el intercambio se acelere y además se eliminen ciertas barreras derivadas de la jerarquía entre los miembros ya que ante una pantalla no hay sensación de verticalidad. Esa característica de igualdad entre los miembros ayuda a conseguir que los miedos se difuminen, algo difícil en los equipos tradicionales poco consolidados.

Respecto a la tarea de coordinación, en los equipos 2.0 se parte de las mismas premisas que los equipos de toda la vida. Sin embargo, el líder de este tipo de equipos debe asumir que el entorno ha cambiado, que todo se vuelve líquido, que ya no existen reuniones clásicas de trabajo, pizarras ni fotocopias (al menos tal y como las conocemos hasta ahora) y que las fronteras no están del todo definidas. En un entorno 2.0 cobra protagonismo la transparencia, la incertidumbre se vuelve una moneda de cambio y es necesario convivir con la rapidez y la agilidad de unas herramientas de trabajo totalmente abiertas.

Las claves del líder de este tipo de equipos se basan en la coordinación, la planificación y el control de resultados. Trabajar con equipos 2.0, con una presencia difusa de los participantes y un entorno que incita a desviarse del objetivo principal, obliga a difundir claramente los objetivos comunes y a

establecer ciertas reglas de planificación previa, desarrollo del trabajo y control de resultados con un nivel de desarrollo elevado para así compensar que el contacto físico entre el equipo será mínimo (aunque es muy recomendable).

Quizás la palabra control no es bien recibida en un entorno 2.0, pero es preciso evitar efectos negativos como el deslumbramiento o el «efecto gallinero». El deslumbramiento tiene que ver con el exceso de confianza sobre las herramientas colaborativas al pensar que el mero cambio de entorno pueda optimizar un equipo de bajo rendimiento y transformarlo en otro; y es que la cultura 2.0 no hace milagros en equipos débiles o que no funcionan. Por otra parte, el efecto gallinero se relaciona con el conflicto y con el ruido que se genera en el trabajo en equipo, ya que las herramientas de trabajo que se utilizan y las relaciones que se establecen no permiten analizar objetivamente las raíces del supuesto problema y dificultan la puesta en marcha de soluciones.

Pero las ventajas de los equipos 2.0 son incuestionables, tanto sobre el resultado (más abierto y participativo) como para los participantes (mejora de habilidades de trabajo, entorno de alta generación de ideas, creatividad). Es necesario transmitir los valores que hay detrás de esta forma de trabajo, que va mucho más allá que el uso de determinadas herramientas.

La cuestión fundamental tal vez sea saber si la web 2.0 es solo un colosal sistema de aporte de instrumentos de «distracción» (a través de los cuales uno puede conocer, compartir y colaborar cualquier elemento sobre el que se tenga interés) o puede suponer una forma radicalmente diferente de articular una sociedad, en la que vuelvan a estar presentes la necesidad imperiosa de escuchar y opinar, criticar y ser criticado, negociar y establecer nuevos acuerdos.

Pero una vez abierta la caja de Pandora de un nuevo escenario de disponibilidad y creación casi ilimitada, será francamente complicado volver a mecanismos pasados de supervisión y control.