



## Herramientas para formar un equipo resistente

Evitar los tres “No...” impedirá que los miembros de su equipo se pinchen unos a otros.

Por Kelly O'Donnell



[“The Cactus Kit,” por Kelly O'Donnell, *Evangelical Missions Quarterly*, enero 1999, pag. 72-78. Traducido del inglés al español por Marlhys Nóbrega para el Proyecto Canal, febrero 2001]

Hay tres maneras seguras de arruinar un equipo- o una familia. En resumen, se trata de los imperativos: no hables, no compartas lo que sientes, y no confíes.

Todos los equipos problemáticos con los que he trabajado, tienen los tres “no...” en común. En cada caso, se notaba con claridad que no se reunían regularmente para tratar con los problemas en cuanto a relaciones entre los miembros del equipo y con las tareas concernientes al trabajo. Esta observación también encaja bien con la investigación de D. Gish sobre la adaptación del misionero, - donde uno de los mayores elementos que causa estrés es la confrontación entre los miembros del equipo cuando es necesaria. ¡Sencillamente, trabajar con nuestras diferencias parece demasiado desafiante!

**Tratando con diferencias.** Todo el mundo gana cuando practicamos la reconciliación bíblica (Mat.5:22-26; 18:15-22). En mi opinión, la clave para arreglárnoslas con nuestras diferencias incluye la ‘confrontación en amor’: “Nos preocupamos por nuestra relación y por los problemas, por eso los enfrentamos juntos honestamente para superarlos.” Así lo señala Augsburg. Sin embargo, en algunas situaciones transculturales los métodos más indirectos son apropiados para manejar un conflicto, tal como pedir ayuda a un intermediario para que hable a favor del agraviado, según Augsburg y Elmer.

Trabajar con nuestras diferencias puede fomentar un sentimiento incómodo de ser “muy malo” o de estar “muy equivocado”- a veces le recordará sentimientos similares a los que experimentó en su niñez. Las diferencias también sacan a flote la lucha interior que demanda el poder y el control en la relación. Cuando este problema se une a nuestra inseguridad propia del ser humano, el resultado puede ser un retroceso firme, nos distanciamos nosotros mismos uno del otro- catalogando las diferencias como una desviación, como una discordia en la relación, hay comentarios y comportamiento destructivos, surge la desesperanza personal y grupal, y con el tiempo llega la disolución del equipo. Se rompen corazones, los grupos se dividen y una multitud de pecados cubre el amor(1). No cabe duda de que este proceso haya originado la existencia de más de 20.000 denominaciones cristianas separadas e iglesias ¡durante los dos últimos milenios!(2)

¿Qué más puede arruinar a un equipo? Katzenbach y Smith señalan la renuencia a pensar, precisamente, en la naturaleza de un ‘verdadero’ equipo. Como sucede en los equipos del mundo de los negocios, no todo ‘equipo’ misionero es realmente un equipo.

Para estos investigadores, un verdadero equipo implica, “un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias y que están comprometidas con un propósito común, metas y método, para lo cual se hacen responsables uno del otro”(3). Los equipos más exitosos están comprometidos con el desarrollo de esos elementos básicos de un equipo, además de tener un compromiso firme en cuanto al éxito recíproco, y adquieren un ‘reto que exige un buen desempeño’ lo cual inspira a los miembros del equipo. ¿De qué manera se caracteriza la vida de su equipo de acuerdo a lo que hemos mencionado?

**Aprendamos del cactus.** Cuando era jovencito acostumbraba a recorrer las colinas que rodeaban nuestra casa en el sur de California. Uno de mis juegos favoritos imaginarios era luchar con las masas de cactus atrincheradas, usaba un palo como si fuera mi sable. Pero, sin importar cuántos golpes le daba, o cuantos pedazos le arrancaba, sencillamente, yo no podía acabar con esta planta. Estaba demasiado bien diseñada para el ambiente seco y desértico: poseía una capa cerosa protectora para mantener los preciados fluidos dentro, y unas púas fastidiosas muy afiladas para mantener a los predadores fuera. De hecho, era una planta muy resistente.

Los equipos misioneros pueden aprender del cactus. Esta es una realidad, sobretodo, para aquellos que viven en ambientes difíciles- con recursos y apoyo limitado, inestabilidad política, pobreza, oposición social. Al igual que el cactus deben encontrar las maneras de volverse resistentes- para mantener la vida del equipo dentro (relaciones) mientras preserva su enfoque en medio de los desafíos de afuera (tareas). No obstante, la resistencia no es algo automático, ni se obtiene rápidamente. Más bien, según Rick Love, ‘crecemos hasta llegar a ser’ resistentes a través de las diferentes etapas de la vida del equipo.

**La esencia y el cuidado del cactus.** Siempre aconsejo a los equipos que tengan un tiempo especial como grupo, para edificación mutua, además de las reuniones regulares, por lo menos una vez cada dos meses. El objetivo es fortalecer una o más de las áreas básicas del equipo: las relaciones personales (comunicarse entre sí y ver al otro con una nueva perspectiva), el trabajo (la discusión y planificación de estrategias para realizar el trabajo), el plano espiritual (adorar y orar juntos) y el carácter distintivo del equipo (considerar cómo se relaciona el equipo y trabaja en conjunto- por ejemplo, cuáles son las expectativas en cuanto a la privacidad y las formas de trabajo). La formación de un equipo se lleva mejor a cabo si los siguientes factores ocupan el lugar correspondiente: un eje central que es claro y que ha surgido después de un consenso, la participación genuina de todos los miembros; una persona con la habilidad de facilitador, y estar consciente de la presencia del Señor. Me gustaría complementar las herramientas comunes que ya conocemos- discusiones y tiempos de oración, con algunas nuevas.

Algunos ejemplos de estas herramientas nuevas se describen en este artículo, tal como el dibujo creativo, ‘paseos de confianza’, y la actuación, donde uno desempeña el papel de otro (Véase también Jones y Jones, y O’Donnell, 1992). Se requiere de una actitud para compartir abiertamente, escuchar activamente y cooperar. La mayoría de los

miembros de un equipo aprecian la oportunidad de aprender más uno del otro y crecer juntos.

Veamos ahora las ocho características esenciales de un equipo resistente junto con algunas herramientas para el cuidado en el equipo. Estas características o herramientas son el producto de la investigación hecha sobre familias fuertes y equipos saludables, además de mi experiencia como consultor. El material siguiente es aplicable tanto a la vida familiar como a la vida de un equipo. El artículo de Shelby Harrison titulado “Familias y misiones saludables” fue muy útil para el desarrollo inicial de este paquete de herramientas.

### **Características de un equipo resistente**

- **Habilidad para enfrentar**
- **Compromiso**
- **Aprecio por el otro**
- **Buena comunicación**
- **Pasar tiempo juntos**
- **Comprensión**
- **Estructura**
- **Bienestar espiritual**

**Habilidad para enfrentar.** La perseverancia y la fortaleza interior son características de un equipo resistente. Los retos se consideran como oportunidades para crecer. Los miembros esperan lo mejor uno del otro a pesar de sus debilidades, y recuerdan los numerosos ejemplos de perseverancia y de éxito del pasado. Trabajan para superar problemas de comunicación y buscan métodos alternativos para enfrentar problemas similares cuando sea necesario. También minimizan las distracciones para mantenerse centrados en el trabajo, y recurren con regularidad a fuentes externas al equipo para adquirir capacitación continua y cuidado pastoral. (Véase a Lewis and Lewis, y M. Harrison, en la bibliografía)

### **Herramientas de cuidado**

- *Logros.* Los logros de un equipo traen consigo unidad. Revise desafíos de trabajo que el equipo haya enfrentado y superado en los últimos meses. Trate de utilizar el inventario denominado CHOPS (siglas en inglés)-una herramienta sencilla de evaluación de estrés- para identificar luchas, y manejar estrategias para enfrentarlas (Véase O’Donnell and O’Donnell en la bibliografía). Además, defina los retos que enfrentan de continuo y los que están por venir en forma manejable de manera que puedan ver su progreso (por ejemplo, aprender 20 frases nuevas esta semana, lograr fluidez en el idioma)
- *Fortalezas/Debilidades.* Haga un dibujo que muestre la percepción que usted tiene de la mayor fortaleza del equipo para enfrentar conflictos, y dibuje también cuál es la mayor debilidad. Coloque un título, una leyenda, y discútalos como grupo.

**Compromiso.** Trate de abarcar mucho y apretará poco. Los equipos resistentes tienen metas específicas, estrategias claras para el ministerio, y relaciones personales definidas en las que se dan a sí mismos. Los miembros están firmemente comprometidos con el bienestar de todos y con el logro del propósito del equipo. Los miembros sienten que pertenecen al equipo y que pueden contribuir con el grupo. Las metas del equipo se consideran como prioritarias respetando, sin embargo, las responsabilidades de los miembros con sus familias, amigos, comunidad y otros grupos.

#### **Herramientas de cuidado**

- *Buen equipo, Mal equipo.* Identifique un equipo exitoso y uno no tan exitoso con los que haya trabajado. Describa cada equipo según las cuatro áreas de un equipo que mencionamos anteriormente- relaciones interpersonales, trabajo, plano espiritual, y carácter distintivo. ¿De qué manera su experiencia anterior influye en el equipo en el que está involucrado actualmente?
- *Responsabilidad mutua.* ¿Tienen un acuerdo que han establecido como equipo o los principios por los que se rigen, por escrito? ¿Se reúnen para conversar y tener un tiempo de retroalimentación y evaluación del trabajo? Revisen esto como equipo y permitan que las personas den su opinión al respecto. Esto ayuda a establecer una responsabilidad de uno al otro, factor sumamente importante para el estímulo y un mejor cumplimiento de la tarea.

**Aprecio por el otro.** Los miembros de un equipo resistente establecen tiempos planificados y espontáneos en los que expresan el aprecio que tienen uno por el otro. Agradecer uno al otro y reconocer la contribución de cada uno fomenta mucho más la unidad del grupo. Al igual que cada una de las ocho características de un equipo resistente, el aprecio es tanto una actitud como un comportamiento. Así que, ¡Cultive ambos! Los niños también forman parte de los equipos, entonces asegúrese de involucrarlos en estos momentos de animarse el uno al otro.

#### **Herramientas de cuidado**

- *Sorpresas.* Sorprenda a uno de los miembros del equipo que esté enfermo enviando una tarjeta que diga “Mejórate pronto,” o invite a alguien a tomar un café o a una comida. Celebre el aniversario de la llegada de uno de los miembros al campo, la entrada a la organización, o un logro reciente. El aprecio también se demuestra ofreciendo consuelo y un oído dispuesto a escuchar durante tiempos difíciles.
- *Servicio.* Richard Foster (4) sugiere escoger una forma sencilla en la que usted pueda ayudar a alguien cada día, y animarle con su servicio. Tal vez, hasta lo puede hacer en forma anónima. ¡Esto es más desafiante de lo que usted cree!

**Comunicación.** Los miembros de equipos resistentes poseen buenas formas de comunicación, incluso, habilidades para resolver conflictos. Escuchan con atención y con empatía al responder demostrando que han escuchado y al valorar los sentimientos de otros. Valoran el espacio del otro, toman tiempo para dar un paso atrás y reflexionar para entonces tomar la iniciativa y conectarse con el otro. Hacen un verdadero esfuerzo por explorar la cultura y relacionarse en formas sensibles a la misma. Poseen también

canales claros de comunicación oral y escrita para intercambiar información y actualizarse unos a otros en cuanto a la vida personal y al trabajo.

### **Herramientas de cuidado**

- *Habilidad para escuchar.* Divida al grupo en parejas y que cada persona pase cinco minutos escuchando a su pareja mientras ésta describe algo importante para ella/él. El que escuchó debe hacer un breve resumen de lo que su pareja contó. Luego deberán intercambiar papeles. Concluyan la actividad haciendo preguntas sobre lo que compartieron.
- *Chequeo de comunicación.* Identifique las principales fuentes de comunicación dentro del grupo. ¿Quiénes son los que siempre traen información? ¿Quién se comunica más/menos? ¿Qué idiomas se usan? ¿Qué se necesita en cuanto a la comunicación? Identifique una situación en la que no hubo una buena comunicación. ¿Cómo podrías mejorar los canales de comunicación? Traten de dibujar un diagrama de flujo de la comunicación en el equipo.

**Pasar tiempo juntos.** Los equipos necesitan pasar tiempos importantes en calidad juntos- una gran cantidad de esto. Esto es importante, sobretodo, durante transiciones significativas: cuando los equipos reciben nuevos miembros, durante situaciones críticas, o durante las primeras etapas de la vida del equipo. Dos adagios que se complementan son: “conocer a Dios y darle a conocer” y “conocer y ser conocido por otros.” Tener relaciones muy cercanas sólo con algunos y congeniar con todos es una meta razonable. La resistencia también es el resultado de pasar tiempo divirtiéndose juntos- simplemente disfrutando de la compañía del otro- además de cultivar amistades con los nacionales de mutuo apoyo

### **Herramientas de cuidado**

- *Edificando la confianza.* La confianza crece con el tiempo cuando se comparten experiencias. Se gana, no se asume. Identifique aquellos del equipo con los que pasa más tiempo y con los que pasa menos tiempo. Realice un ‘paseo de confianza’ con alguien que no conoce muy bien- se le cubre los ojos a una persona que debe dejarse guiar mientras camina por otro, después de cinco minutos cambian de papel, luego deben conversar sobre la experiencia.
- *Relaciones que surgen en un equipo.* Becky Lewis, de Fronteras, describe cuatro tipos de relación que surgen en un equipo: almas gemelas (Ruth y Noemí, David y Jonatán), colegas (amigos/ compatibles, pero no cercanos), enigmática (gente misteriosa que usted no entiende), e irritable (gente que francamente a usted no le gusta). Discutan esas cuatro categorías a la luz de comentarios estimulantes sobre la amistad como Eclesiástico 6 (libro apócrifo de la literatura judía). Trate de hacer algo que tanto los irritables como los enigmáticos puedan disfrutar. Podemos cambiar esas categorías – esperamos que para bien!- será más fácil de lo que usted cree!

**Comprensión.** Henri Nouwen señala que una de las más duras realidades de la vida es que “el amor y las heridas siempre van juntos.” Los equipos saludables experimentarán tensiones y heridas. Habrá tiempos en los que nuestro lado oscuro saldrá a flote. Y habrá momentos cuando sólo el hecho de que somos diferentes causará fricción. Para disminuir el impacto a causa de esto, los miembros del equipo consideran sus diferentes “estilos” y preferencias: personalidad, liderazgo, toma de decisiones, aprendizaje, trabajo, comunicación y plano espiritual. El enfoque está mayormente en “armonizar” no en identificar las debilidades de los demás. Por eso, los miembros del equipo intentan, de corazón, comprender y aceptar la ‘forma de ser’ de cada uno, además de tener la libertad de hablarse unos a otros con respecto a sus vidas. Para mí, recibir y dar perdón es absolutamente necesario para tener un equipo saludable.

### **Herramientas de cuidado**

- *Principios en cuanto a relaciones interpersonales.* Estudien el libro de Proverbios como grupo e identifiquen de 10 a 20 proverbios para guiar una discusión en el grupo y hablar sobre resolución de conflictos. Escriba los principios. ¿Son estos principios aplicables a diferentes culturas? ¿Cómo podrían aplicarlos los miembros del equipo de otras culturas? También es de mucha utilidad buscar los versículos con la frase “unos a otros” en el Nuevo Testamento (como animarse unos a otros cada día, He.3:13)
- *Preferencias transculturales.* Discutan el artículo de Sandra Mackin titulado “Multinational Teams”(1992), relacionándolo con los tipos de liderazgo, estructuras, toma de decisiones, entre otros, que tienen o que quieren tener en el equipo. Asegúrense de que todos tienen la oportunidad de hablar y de explicar de qué manera el trasfondo de cada uno influye en su estilo o preferencias. Hablen sobre cómo se relaciona esto con la cultura anfitriona.

**Estructura.** La resistencia requiere de un régimen que incluye lo siguiente: la función de los líderes y de otros miembros que debe ser clara, métodos para la toma de decisiones, rendir cuentas uno al otro y pautas para la resolución de conflictos, y en muchos casos, un acuerdo escrito. Todos han diseñado y escogido sus responsabilidades, así que las personas saben que pertenecen al equipo y cuál es su función.

La estructura, por lo tanto, trae un sentido de seguridad. Los temas relacionados con la estructura son importantes, sobretodo, para los equipos multinacionales donde las diferentes expectativas- implícitas o explícitas- deben aclararse y congeniar con el tiempo. (Cho y Greenlee, y Roembke, son muy útiles en este punto).

### **Herramientas de cuidado.**

- *Árboles-equipo.* Dibujen un árbol que represente a su equipo. Puede ser abstracto, realista o impresionista. Coloque a los miembros del equipo dentro y alrededor del árbol. Después, conversen sobre sus dibujos. ¿Qué dicen los dibujos en cuanto a la percepción que se tiene de la estructura y funciones del equipo- quiénes son los más cercanos, los que ejercen mayor influencia, qué funciones están representadas, entre otros? Háganse preguntas unos a otros, luego cuelguen sus dibujos en la pared durante algunos días para crear un “huerto de

- equipo.” Esto también es una buena forma de explorar el carácter distintivo del equipo.
- *Pautas para la resolución de conflictos.* ¿Cuáles son las pautas disponibles para resolver diferencias y conflictos? Revisen o aun dramatizen cómo el equipo manejó un conflicto reciente. Elaboren una lista de algunas cosas que hicieron bien, y otras que podrían mejorar. ¿Se siguieron las pautas para resolver el conflicto? ¿Necesitan ajustarse dichas pautas?

**Bienestar espiritual.** El hacedor humano no es un ser humano. Dios nos llama a una relación personal con Él (1ª Co.1:9) y nos creó para realizar tareas específicas (Efe.2:10). La salud espiritual es la base para la resistencia de un equipo.

Esta área se desarrolla con los altibajos de la vida del equipo, a medida que los miembros ‘se revisten de humildad’(1ª Pe.5:5) y buscan juntos a Dios a través de la adoración, la proclamación de Su carácter, confesión de nuestras faltas, acciones de gracias, y ruego por las necesidades.

#### **Herramientas de cuidado**

- *Leer juntos.* Lean un libro devocional juntos, como aquellos que ayudan a formar el carácter a través de circunstancias difíciles. Un buen ejemplo es el libro de Joyce Huggett’s publicado en 1997, titulado *Formed by the Desert* (Formado por el desierto).
- *Sobrellevando las cargas.* Un proverbio uzbeko dice así: “Una verdad amarga es mejor que una mentira dulce.” Y Proverbios 14:8 afirma, “La sabiduría del creyente es discernir sus caminos, pero al necio lo engaña su propia necedad.” En una escala del uno al diez, ¿Qué tan abiertos pueden llegar a ser unos con otros? Hablen de las condiciones en las que les gustaría compartir y oren por sus peticiones personales y por las del equipo (Gá.6:1).

**Últimos pensamientos.** Formar equipos resistentes es muy similar a formar familias resistentes. Se requiere de mucha sabiduría, atención, perseverancia, y a veces de sacrificio para que funcionen bien(Prov.24:3,4). Todo equipo se estanca de vez en cuando y requiere de cuidado para volver al camino correcto. Este conjunto de herramientas puede ser de mucha ayuda. Revísenlo periódicamente y utilicen las herramientas sugeridas para fortalecer su equipo.

Elton Trueblood tiene razón al decir, “Lo que realmente satisface es hacer algo que verdaderamente importa junto con colegas compatibles que comparten con nosotros la firme convicción de que se trata de algo que necesitamos hacer.”

## **NOTAS**

1. Greg Livingstone, *Planting Churches in Muslim Cities: A Team Approach* (Plantando iglesias en ciudades musulmanas: Enfoque sobre un equipo)(Grand Rapids, Mich., Baker House,1993), p.115.
2. David Barrett, ed., *World Christian Encyclopedia*(Enciclopedia Mundial Cristiana) (Nairobi: Oxford University Press,1982),p.34

3. J. Katzenbach y D. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (La sabiduría de los equipos: crear una organización de trabajo superior) (Boston: Harvard Business School Press, 1993), p.45.
4. Richard Foster, *Celebration of Discipline* (Alabanza a la disciplina) (San Francisco: Harper and Row, 1978), p.122

## **BIBLIOGRAFÍA**

Augsburger, D. *Caring Enough to Confront* (¿Diferencias personales?, ¡Confróntelas con amor!, EEUU: EMH,1984) Ventura, Calif.: Regal books, 1981

Augsburger, D. *Conflict Mediation Across Cultures: Pathways and Patterns* (Mediación de conflictos entre culturas: senderos y modelos). Louisville, Ky.: Westminster/John Knox Press, 1992.

Barrett, D., ed., *World Christian Encyclopedia*(Enciclopedia Mundial Cristiana). Nairobi: Oxford University Press,1982

Cho, Y., y Greenlee, D. “Avoiding Pitfalls on Multicultural teams” (Evitando fracasos en equipos multiculturales) *International Journal of Frontier Missions*, 12, pp. 179-183, 1995

Elmer, D. *Cross-Cultural Conflict: Building Relationships for Effective Ministry*. Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 1993.

Foster, R. *Celebration of Discipline* (Alabanza a la disciplina, EEUU:Betania, 1986) San Francisco: Harper and Row, 1978.

Gish, D. “Sources of worker stress” (Fuentes del estrés del obrero) *Journal of Psychology and Theology*, 15, pp.238-242, 1983

Harrison, M. “On-field training and supervision: Perspective of the old sending countries.”(El entrenamiento y supervisión en el campo: perspectiva de los países enviados antiguos) Tomado de Taylor, W.,ed. *Too Valuable to Lose: Exploring the Causes and Cures of Missionary Attrition* (Demasiado valioso para perderse: explorando las causas y cura para el agotamiento del misionero) (pp.265-275). Pasadena, Calif.: William Carey Library, 1997.

Harrison S. “Healthy families and missions” (Familias y misiones saludables) *World Christian Magazine*, February, 1990, pp.25-27.

Huggett, J. *Formed by the desert* (Formado por el desierto). Guilford, Surrey, UK.: Eagle Press, 1997

Katzenbach, J. & Smith, D. *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (La sabiduría de los equipos: crear una organización de trabajo superior). Boston: Harvard Business School Press, 1993.

Jones, G. and Jones, R. *Teamwork* (Trabajo en equipo) London: Scripture Union, 1995.

Lewis,T.and lewis,B. “Coaching Missionary Teams” ( Entrenando equipos misioneros) En, O’Donnell,K.(Ed). *Missionary Care: Counting the Cost for World Evangelization* (Cuidado



misionero: contando el costo para la evangelización mundial) (pp.163-170). Pasadena, Calif.: William Carey Library, 1995.

Livingstone, G. *Planting Churches in Muslim Cities: A Team Approach* (Plantando iglesias en ciudades musulmanas: Enfoque sobre un equipo) Grand Rapids, Mich., Baker House, 1993.

Love, R. "Four stages of team development" (Cuatro etapas del desarrollo de un equipo) *Evangelical Missions Quarterly* 32, pp.312-316, 1996.

Mackin, S. "Multinational Teams" (Equipos Multinacionales) En O'Donnell, K. (Ed). *Missionary Care: Counting the Cost for World Evangelization* (Cuidado misionero: contando el costo para la evangelización mundial) (pp.155-162). Pasadena, Calif.: William Carey Library, 1992.

O'Donnell, K. "Tools for Team Viability" (Herramientas para la viabilidad de equipo), en O'Donnell, K. (Ed.) *Missionary Care: Counting the Cost for World Evangelization* (Cuidado misionero: contando el costo para la evangelización mundial) (pp.155-162). Pasadena, Calif.: William Carey Library, 1992.

O'Donnell, K., y O'Donnell, M. "Foxes, giants and wolves" (Zorras, gigantes y lobos), *International Journal of Frontier Missions*, 12, pp.185-188, 1995.

Roembke, L. *Building Credible Multicultural Teams* (Formando equipos multiculturales con credibilidad). Bonn: Culture and Science Publishers, 1998.



**Kelly O'Donnell** es un psicólogo que trabaja con Juventud con una Misión y con el ministerio Member Care Associates cuya sede está en el Reino Unido. Junto con su esposa, Michele, se dedican a proporcionar y a desarrollar recursos para el cuidado de obreros en misiones foráneas. Se graduó en la Escuela de Psicología Rosemead, en la Universidad de Biola.