



TEAM INTERNATIONAL®

14203 Vistawood

San Antonio, TX 78249

Tel: (210) 641-7733

www.teaminternational.net

La nueva ciencia de construir equipos efectivos

En un número reciente del *Wall Street Journal*, salió un artículo muy prometedor sobre la posibilidad de diagnosticar y medir las características y comportamientos de los equipos exitosos, y las técnicas aprovechables por sus miembros en aumentar su productividad. Se trata de medir y clasificar las interacciones entre los miembros de un equipo y con otros equipos, en este caso con el empleo de algunas técnicas avanzadas de medición electrónica.

Se identificaron equipos en diversas industrias con niveles variantes de actuación. Se les proveyó con gafetes electrónicos que registraron datos sobre sus conductas de comunicación y tono de voz, con quiénes se comunicaron y cuántas veces esto ocurrió, y otras variables de interacción entre ellos y otras personas (viz. de otros equipos). Los siguientes patrones se comprobaron como importantes en determinar la efectividad de los equipos:

1. La energía – cómo los miembros se activaron a sí mismos, y fueron activados por sus colegas. En los equipos efectivos, los miembros se contagiaron entre sí, y el flujo de energía fue generalizada entre todos los miembros. Por ejemplo, en la gráfica #1 (**Energy**) anexa, se ve que varios de los miembros no están recibiendo nada de energía, aunque un miembro está radiándola a algunos de ellos. Esto ejemplifica a un equipo donde el líder está enfocando su atención y su energía a uno o dos de sus subordinados prioritarios. Por ejemplo, cuando estamos filmando la actuación de los equipos, muchas veces cuento el número de intervenciones que hace cada miembro, y les comparto este dato como medida de la energía exhibida entre sí.
2. El involucramiento ("*engagement*") de los miembros – qué tanto se involucran entre sí, o invitan a participar a todos los miembros. Por ejemplo, en la gráfica anexa #2 (**Engagement**), sólo 3 de los miembros aparentan involucrarse entre sí, dejando a un lado varios de los otros. De igual forma, cuando estamos revisando la video-grabación de la actuación de nuestros equipos clientes, solemos notar cuantas veces hacen la pregunta, "Y tú, miembro #3, ¿qué piensas de esta idea?" o "¿cuáles son tus comentarios al respecto, miembro #4?" Estas conductas inclusivas también pueden expresarse no-verbalmente y detectarse en las reacciones de los distintos miembros.
3. La exploración de los miembros de un equipo con otros equipos. Esto es un poco más difícil de medir, por obvias razones de las dificultades en seguir la pista de los equipos en sus contactos formales e informales. Como se puede ver en la gráfica #3 anexa (**Exploration**), la interacción entre la gerencia y los equipos 4 y 8 es mayor y podría indicar diferentes etapas de producción, por ejemplo, primero durante la fase de diseño y después con el equipo de mercadotecnia o ventas. En este caso, hay que reconocer que haya ciertos intercambios, o "trade-offs," entre la energía invertida en comunicación interna y externa. De

todas maneras, si la distribución de la comunicación es escasa entre diferentes equipos, podría indicarse la existencia de silos en la organización.

Los datos de los investigadores también revelaron otras características, en un nivel más profundo de análisis, de los equipos exitosos en su efectividad:

1. Todos los miembros del equipo hablan y escuchan, más o menos en una proporción igual. Sus aportaciones son cortas y al grano.
2. Los miembros se miran de cara a cara, y sus comunicaciones y gestos son enérgicos.
3. Los miembros se dirigen entre sí, no sólo con el líder.
4. No hay comentarios laterales o comunicaciones "secretas". Toda la información está puesta a compartir por el equipo.
5. Los miembros toman descansos, persiguen información afuera, y lo traen a colación para el equipo.

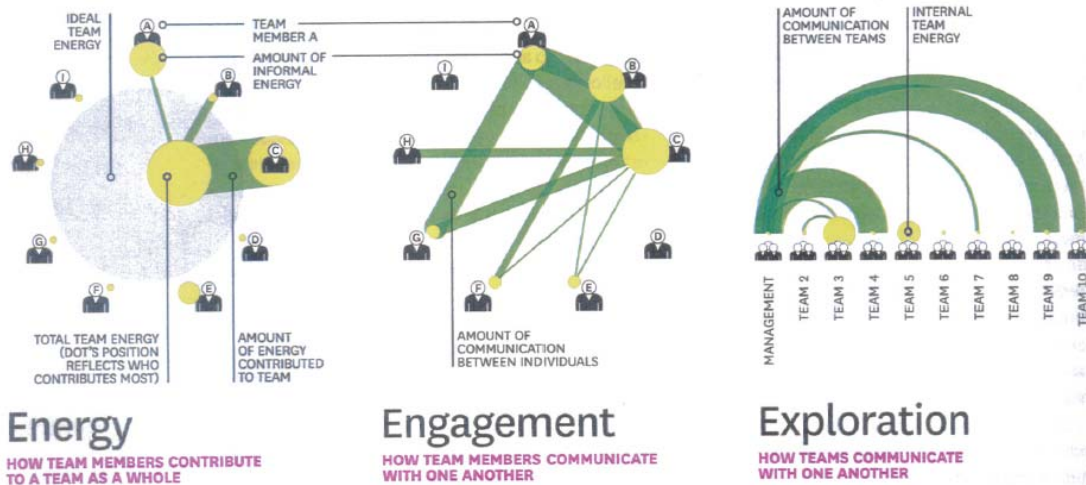
Otro dato interesante es algo sorprendente: el talento y razonamiento individual aportan menos al éxito del equipo del que se pueda suponer. El mejor camino para construir un equipo es no solo de seleccionar a los miembros por su inteligencia o logros individuales, sino de aprender cómo comuniquen mejor como grupo y de guiarlos hacia patrones de efectividad bajo las bases establecidas en los puntos I al III arriba.

Un resultado adicional es la forma de comunicación: La más valiosa es frente-a-frente, donde los miembros comparten un espacio conjunto. La segunda es por teléfono o video-conferencia, con la salvaguardia de que este último viene haciéndose menos efectivo según participe un número mayor de personas y se pierde la conexión personal entre ellos. La menos efectiva, aunque quizás sea la más utilizada en nuestras organizaciones, es el correo electrónico y *texting*. Tal parece que estas dos no dan la proximidad personal que se requiere, y además están más sujetas a malas interpretaciones y tonos...

Para el mejoramiento de los procesos de equipo, tenemos en TEAM International® la ventaja de nuestra tecnología de "*Assessment for Development*," o sea evaluación para el desarrollo, en el empleo de los instrumentos de medición de estilo, mismos que sirven de apoyo en entender la dinámica de grupo entre los individuos que lo componen. Por ejemplo, en un programa reciente, supimos y pudimos comunicar al grupo sus tendencias hacia la extroversión, el control expresado, y la poca empatía implícita en sus calificaciones. Por seguro, nada más comenzó la reunión y estas tendencias brotaron a la superficie: muchas interrupciones de unos a los otros, peleas por el control entre los participantes, mucho uso de tiempo en argumentos atravesados, y rechazo de soluciones de una parte a la otra. Como es nuestra costumbre, video-grabamos el ejercicio y el grupo pudo percibir en su revisión la contienda que se produjo. Una nota interesante era que su solución final fue excelente, cerca a la del prescrito por los diseñadores del ejercicio. Pero su proceso de equipo fue un desastre de inter-relaciones, con un uso pobre de los factores mencionados arriba de "energía" y "*engagement*."

Todo esto del último párrafo se llevó a cabo en el contexto de un grupo en un programa "abierto," o sea de diferentes organizaciones. Cuando diseñamos un programa para un grupo "in-house" o "cerrado," podemos repetir la video-grabación más de una vez, con una curva de aprendizaje casi vertical en cada ejercicio, o reunión real secuencial.

Una vez más, hay evidencia del poder de la “Inteligencia Social” que es el tema de otro artículo en nuestro website. O sea, la influencia de un cerebro sobre los otros en un grupo, y el impacto de las conductas de comunicación de cada individuo, son esenciales para entender y mejorar continuamente la dinámica y la productividad de nuestros equipos, para que sean más efectivos.



REFERENCIA:

Alex Pentland, “The New Science of Building Great Teams”, *Harvard Business Review*, Abril de 2012.