

La Sabiduría de los Equipos: Como Aprovecharla

Hace algunos años, los autores Katzenbach y Smith¹ escribieron sobre las diferencias entre un equipo normal y otro de alta-actuación. Todo el mundo habla de “mi equipo”, pero ¿cómo distinguimos entre un equipo cualquiera, quizás sólo llamado “equipo” por su nombre, y, otro equipo que realmente colabora y logra la sinergia, y además hace crecer su influencia en la organización? ¿Cómo identificamos a los equipos que logran mostrar su “sabiduría”? Y, aún más importante, ¿Cómo logramos crear y nutrir un ambiente donde los miembros brillen por su trabajo conjunto?

K & S indican una gama de diferencias en sus características que pueden ayudar a distinguir entre “un equipo real” y otro, que podríamos llamar un “un grupo de trabajo”. Entre ellas:

“Grupo de trabajo”

Líder fuerte, enfocado en la tarea

- Una persona responsable para todo producto del grupo

Responsabilidad individual

- Cada persona es responsable de su área

Productos individuales

Líder dirige reuniones eficientes y determina soluciones

“Equipo real”

Varios roles de líderes

- Diferentes líderes según el producto o su etapa

Responsabilidad mutua

- Todos co-responsables del producto del grupo, en todas las áreas

Productos colectivos, con elementos compartidos

Todos alientan activamente la consideración y discusión de soluciones.

O sea, estas características sugieren que la estructura y propósito de un equipo real son diferentes de un mero grupo de trabajo. El ambiente en el cual operan es mucho más interdependiente; todos tienen “autoridad” sobre los otros miembros y, a la vez, todos tienen la “responsabilidad” de cumplir con lo que se han comprometido entre sí.

Más allá de sus características y estructura, enfocándonos en su actuación y actitudes, K & S² indican que las condiciones necesarias para la existencia de un “equipo de alta actuación” son dos:

1. Los miembros del equipo tienen un juego de tareas -- tan importantes como retadoras – y sienten un compromiso profundo a favor de estas tareas;

2. Los miembros del equipo se cuidan entre sí, e, importantemente, se sienten responsables los unos a los otros para el cumplimiento de las mismas.

Un ejemplo real de estas condiciones sale de una experiencia que tuve hace un par de años con un equipo de ejecutivos de un banco internacional, en una reunión regional latinoamericana. El nuevo cometido de este equipo era el cambio de una estructura sobre los resultados por países individuales, hacia un énfasis en los productos a través de los países. Estábamos intercambiando ideas al respecto, cuando uno de los ejecutivos dijo: "Esto es fácil; tu pones tu ladrillo y yo pongo el mío, y saldremos bien. Pero, el presidente de la división --quién había tomado un coaching con TEAM International -- respondió así: "Un momento, esto es necesario, más no suficiente para nosotros. Lo que todos tenemos que hacer es poner nuestro ladrillo, y ayudar al otro a poner el suyo". Esta metáfora, entonces, es consistente con lo expresado en el inciso #2 arriba, y también con las características mencionadas en el cuadro al inicio de este artículo -- todos los miembros de un "equipo real" y un equipo de alta-actuación, tienen una doble responsabilidad, tanto para lo suyo en particular, como para ayudar al prójimo con su propia responsabilidad. Así es que todos somos "*accountable*" ante todos.

Ahora bien, lo que cuestionamos en este artículo es si realmente esta doble responsabilidad es suficiente para que un equipo sea de alta actuación. Un antecedente de este cuestionamiento salió recién en el *Harvard Business Review*³, donde el autor, J. Richard Hackman, pregunta "Porqué no funcionan los equipos". Hackman, un investigador y experto sobre el funcionamiento de equipos⁴, nos recuerda que los equipos no son la respuesta completa para la efectividad en todos los aspectos del trabajo organizacional, principalmente porque muchos de ellos -- quizás los identificados arriba como "grupos de trabajo"-- no alcanzan sus objetivos o, más bien, no llegan a maximizar su total efectividad como "equipos reales" o "equipos de alta-actuación". Hackman señala varias condiciones básicas para satisfacer esta expectativa, tres de las cuales nos ofrecen los corolarios más útiles para entender el enigma de Katzenbach y Smith sobre los equipos de alta-actuación. A continuación los corolarios:

1. *Los equipos deben ser identificados claramente en cuanto a sus miembros.* Esto quiere decir que todos en el equipo deben saber quiénes están en el equipo, y quiénes no. El líder y la organización, deben poner en claro esta asignación -- la confusión y lo poco claro de la misma no debe existir. Las necesidades o preferencias de los miembros no son definitivas; o sea, no todos los que quieren pertenecer al equipo deben de ser aceptados y, algunos miembros valiosos tienen que ser convencidos de que sí deben ser miembros, aunque no lo sean en un principio.

Por ejemplo, durante una de nuestras intervenciones, con una compañía grande petrolera latinoamericana, trabajamos con el "equipo" de alta dirección, que se componía de unos 13 miembros. La noche antes de la intervención, les convenimos para una cena informal, cuyo propósito era de ser el rompehielos sobre algunos de sus problemas. Recurrimos a una técnica de Patrick Lencioni de su libro *Cinco Disfunciones de un Equipo*⁵, y solicitamos que los integrantes nos compartieran sobre las cosas más difíciles que enfrentaron como niños. Uno de los miembros nos llevó fascinados cuando relató la historia de su padre, que era militar que se encontró en el lado equivocado durante un golpe de estado en Uruguay. Empero, otro integrante rehusó participar, comentando que "...nunca tuve alguna dificultad cuando era chico". La mañana siguiente, en la

reunión formal, encontramos que este último también puso resistencia a cualquier desarrollo del equipo y hasta hostil en cuanto al tiempo empleado en analizar este tema. Peor aún, otro miembro (o realmente no-miembro) expresó su posición claramente: El no estaba interesado en ninguna interacción o colaboración con los otros miembros, sólo en cobrar su salario y jubilarse al final de su carrera, que ya estaba “cerca” -- en unos 5 años.

Como se puede imaginar, estos dos “miembros” entorpecieron nuestros esfuerzos en construir sobre el trabajo en equipo, y mi consejo al presidente fue que se removieran de inmediato de la participación en el equipo de alta gerencia, aunque su posición y responsabilidades pudieran indicar que pertenecían al mismo. Por supuesto que hubo asuntos de prestigio y de política de por medio, y la extracción de esos miembros no-productivos llevó su tiempo. Aún así, el CEO tuvo que enfrentarse con el hecho de que estas personas, aunque calificadas por su rango, no debían de participar en las decisiones sobre las estrategias y políticas de la compañía.

2. *Los equipos necesitan el número y la diversidad de miembros exacto, para que funcionen apropiadamente.* En cuanto al primero, Hackman sugiere que un equipo efectivo se componga de menos de 10 personas. Aunque algunos autores sugieren que el número más alto llegue a ser de unos 15, mi propia experiencia bajaría esta estimación hasta alrededor de 11, especialmente cuando los participantes sean dominantes y muy extravertidos. En nuestros programas de liderazgo y trabajo en equipo, usamos de 5 a 7 como el número ideal. (En parte es para que las cámaras de video alcancen a capturar bien la interacción de los participantes). Para efectos de toma de decisiones, tomamos 5 miembros como el límite más bajo, y de esta forma se pueda obtener suficiente información de diversas fuentes. Lo que sí sabemos es que, si se quiere arruinar un proyecto, o cuando menos limitar severamente la optimización de soluciones aceptables, entonces asigne a 20 o más personas al mismo -- para un fracaso seguro.

La mezcla de participantes es un poco más difícil para definir bien. Lo que estamos buscando es una suficiente diversidad en puntos de vista, para no caer en un alto nivel de conformismo. Hackman aboga por la existencia de un “desviado” en cada equipo, o sea una persona que “...reta la tendencia de querer tener demasiada homogeneidad de opinión, que podría sofocar la creatividad y la habilidad de aprender”. Los “desviados” son personas que pueden pararse en su camino y decir, “Esperen un minuto, ¿porqué estamos haciendo esto?” o “Deténganse, vamos a considerar esta cuestión desde otro ángulo...”

Por último, parece ser que la permanencia en un equipo es muy deseable, con la posible excepción de los equipos de investigación y desarrollo, donde hay evidencia de que estos equipos necesitan un flujo continuo de nuevo talento para mantener la creatividad y frescura de los puntos de vista. Sin embargo, hay bastante investigación sobre el valor de la experiencia compartida en la formación de los equipos de alta-actuación. Por ejemplo, Hackman cita el trabajo hecho por el Consejo Nacional de la Seguridad en el Transporte, de los EUA, sobre la efectividad de las tripulaciones aéreas comerciales: se averiguó que un 73 por ciento de los incidentes peligrosos ocurrió en el primer día de su trabajo conjunto, antes de que el grupo tuviera tiempo para aprender los resultados de su actuación como equipo. En un estudio de la NASA de los EUA,

aún cuando la tripulación estaba cansada, pero ya tenían una historia de trabajo en conjunto, sólo cometieron la mitad de los errores que cometieron las tripulaciones descansadas que no habían volado antes juntas. (Esto le lleva a uno, cuando aborda un avión, a checar no sólo el tiempo transcurrido en el aire en un día de la tripulación, sino también el tiempo total de su interacción conjunta ¿no?).

3. El tercer corolario versa sobre el tema de *coaching de un equipo*. Es la contienda de Hackman, y yo estoy totalmente de acuerdo con él, en que los equipos (no sólo los individuos en un equipo) necesitan apoyo para mejorar los procesos de su equipo. En mi experiencia, en particular, el tema de “coaching del equipo” está relativamente inexplorado: me acuerdo de una discusión entre los miembros de un grupo de coaches de una compañía internacional bancaria, en donde tuvimos algo de dificultad hasta para definir lo que quería decir este concepto. Evidentemente, es distinto del coaching individual, que propone maximizar la efectividad de los ejecutivos como individuos. Lo que sí sabemos ahora, es que gran parte de esta efectividad resulta de la habilidad del ejecutivo para formar un equipo de las personas que le rodean, y aprovecharse de su sinergia para lograr la excelencia grupal e individual. Hemos encontrado que la videograbación de los procesos del grupo ayuda a que la gente observe y comprenda el impacto que cada uno tiene en los otros miembros del equipo, además de dar a entender los comportamientos que mejoren o reduzcan el desempeño del equipo. Aún los experimentados miembros del equipo con frecuencia se pueden cegar por su enfoque en la tarea, así perdiendo de vista lo que les ocurre en la dinámica de su equipo. Una recomendación en este sentido es el uso de facilitadores diestros (externos o internos) para observar los procesos de equipo y guiar la interacción del grupo rumbo a un sendero positivo en este sentido. Otra es el de rotar la asignación del rol de facilitador entre los miembros, e insistir que éste se enfoque exclusivamente en el proceso, no en el contenido de las interacciones. Una tercera es el de utilizar la técnica de “mosca en el muro”, donde un observador habilitado este presente para mirar la interacción, y no haga comentarios hasta después, quizás con el líder u otros miembros, para evitar la pena de enfrentar públicamente algún error de comportamiento.

Tuve mucho cuidado en los párrafos de arriba en mencionar las condiciones *necesarias* para equipos de alta-actuación, y yéndonos un poco más adelante hacia las condiciones *suficientes* requiere un pensamiento cuidadoso. Como voy pensando (y leyendo) en este sentido, llego a la conclusión que la *suficiencia* (en el sentido matemático) significaría que hubiéramos cubierto casi todas las bases en nuestras investigaciones y en la práctica, para que supiéramos todas las trampas en donde podrían caer los equipos. Y, mi sentir es, que si cubrimos las condiciones mencionadas en este artículo, llegaremos muy cerca de la habilidad de maximizar la probabilidad de lograr una sinergia amplia y plena en nuestros grupos de trabajo.

De cualquier forma, mi inquietud es que el clima o cultura organizacional, que rodea a los equipos de una supuesta alta-actuación, podría sabotear su efectividad. (Véase el artículo en nuestro website, “So You Want Your People to Collaborate” [en inglés].) Ya sea, que el liderazgo de la organización pudiera cambiar radicalmente su dirección o que alguna fuerza exterior, por ejemplo, un trastorno económico o político, pudiera reducir significativamente la confianza de los miembros de un equipo de alta-actuación para trabajar efectivamente, a pesar de su disposición y dedicación alrededor de los

principios enunciados arriba. Algunos buenos ejemplos de estas influencias negativas se llevaron a cabo en la crisis que enfrentamos en la economía mundial durante 2009, que redujo nuestras habilidades para reforzar los recursos de equipo, con presupuestos que derrumbaron las inversiones para construir capacidades y confianza.

REFERENCIAS:

- 1 Jon Katzenback & Douglas Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April, 1993
- 2 _____, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*; Harvard Business School Press/HarperCollins Publishers; New York, ©1993, 1994.
- 3 J. Richard Hackman (Diane Coutu), "Why Teams DON'T Work", *Harvard Business Review*, May 2009.
- 4 _____ *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press; Boston, 2002
- 5 Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass, San Francisco, ©2002.