

La Búsqueda del Equipo de Alto Rendimiento¹

"¿Despedido?" Javier González, presidente de *DigiCorp*, no podía creerlo: acababa de llegar de una reunión con Miguel Ramírez, presidente de la junta, quien había pedido su renuncia.

Unos días antes, varios miembros del equipo de gestión ejecutiva de Javier se habían reunido en privado con Ramírez para ventilar sus quejas sobre Javier y exigir que lo despidieran. Los ejecutivos informaron que era incapaz de crear una "atmósfera de equipo eficaz" para que ellos trabajaran. Las reuniones de equipo eran improductivas, dijeron, y generaban confusión en lugar de claridad para los miembros del equipo; en parte, porque rara vez se llegaba a un consenso sobre las decisiones. Javier imponía decisiones a pesar de que muchos miembros del equipo ejecutivo se sentían capaces de compartir la responsabilidad en la toma de decisiones. El equipo se vio afectado por un conflicto interpersonal, no solo entre un pequeño subgrupo de miembros del equipo, sino también entre Javier y un par de miembros clave. No había tomado ninguna medida para abordar o resolver esos conflictos. Además, llamaron a Javier "indigno de confianza" porque a menudo decía una cosa y hacía otra; poco a poco había perdido el apoyo de su equipo. El ánimo, la motivación y la productividad del equipo habían ido cayendo durante varias semanas. Al final, el equipo ya había tenido suficiente: o se iba Javier o lo hacían ellos.

Javier, presa del pánico, nos llamó por teléfono, ya que sabía que éramos consultores versados en estos temas y nos explicó su situación. "¿Qué tengo que hacer?" preguntó. "¿Puedo salvar mi trabajo? ¿Qué hice mal? ¿Qué debería hacer ahora?" Después de hacerle varias preguntas a Javier, nos quedó claro que el meollo del problema de Javier residía en su falta de conocimiento sobre cómo crear y liderar un equipo de alto rendimiento. Además, carecía de los fundamentos para diagnosticar los problemas del equipo, así como para desarrollar habilidades de formación de equipos que podrían haberse utilizado para resolver los problemas del equipo antes de que se salieran de control.

¹ Fragmentos del libro Dyer, W. Gibb et al. (2013). *Team Building: Estrategias probadas para mejorar el rendimiento del equipo*. Selección y traducción hecha por BValue Consulting, S.C. Todos los nombres propios habían sido cambiados en el texto original y han sido castellanizados en esta versión. El **anexo especial** es un fragmento del artículo *The Secrets of Great Teamwork*, escrito por Martin Haas y Mark Mortensen que fue publicado en junio de 2016 por *Harvard Business Review*.

El caso de Javier González ilustra algunos de los problemas más serios que hemos visto en los equipos con los que hemos trabajado a lo largo de los años, pero su situación, desafortunadamente, no es tan inusual. Muchos equipos, tal vez la mayoría, funcionan muy por debajo de su potencial. Las razones del desempeño deficiente del equipo son muchas: es posible que el equipo no tenga metas o métricas de desempeño claras; el equipo puede estar compuesto por las personas equivocadas con el conjunto incorrecto de habilidades para la tarea en cuestión; la dinámica del equipo puede no fomentar la creatividad ni la buena toma de decisiones; o el equipo puede no saber cómo resolver sus propios problemas y mejorar el desempeño. [...]

El rendimiento deficiente del equipo es una preocupación importante porque la mayor parte del trabajo que se lleva a cabo hoy en día se realiza en un entorno de equipo: equipos de investigación, equipos de desarrollo de productos, equipos de producción, equipos de ventas y marketing, equipos transdisciplinarios de resolución de problemas y equipos de alta dirección. Una de las razones por las que los equipos hacen más trabajo ahora es que los productos y servicios se han vuelto cada vez más complejos y requieren una amplia gama de habilidades y tecnologías. Ninguna persona es capaz de desarrollar, fabricar y vender productos cada vez más complejos, lo que significa que equipos de personas con conocimientos complementarios deben coordinarse eficazmente para tener éxito. Esto requiere trabajo en equipo. Una segunda razón: en una economía global, las personas deben colaborar a través de fronteras culturales, organizacionales y geográficas para lograr sus objetivos. Por lo tanto, la necesidad de equipos interculturales, virtuales y de alianza (equipos que colaboran a través de las fronteras organizacionales) ha aumentado en los últimos años. Por lo tanto, para ser una empresa de alto rendimiento en el panorama competitivo actual, se requieren esencialmente equipos de trabajo de alto rendimiento. Los dos inevitablemente van de la mano.

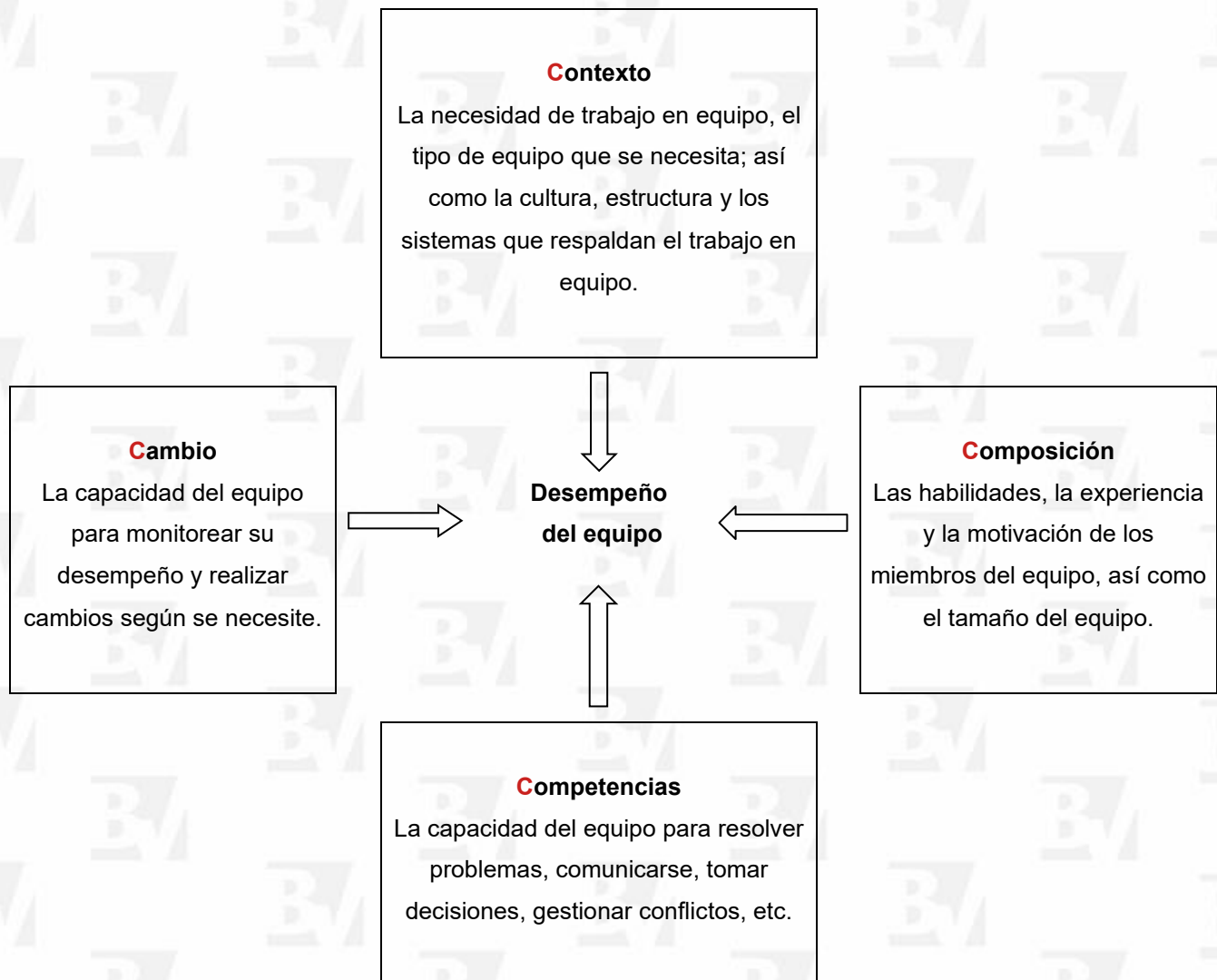
Los equipos de alto rendimiento son aquellos con miembros cuyas habilidades, actitudes y competencias les permiten alcanzar los objetivos del equipo. Estos miembros del equipo establecen metas, toman decisiones, se comunican, manejan conflictos y resuelven problemas en una atmósfera de apoyo y confianza para lograr sus objetivos. Además, son conscientes de sus propias fortalezas y debilidades y tienen la capacidad de realizar cambios cuando necesitan mejorar su desempeño. [...]

Determinantes de los equipos de alto rendimiento: las cuatro C

Durante las últimas décadas, a medida que consultamos con equipos y realizamos investigaciones sobre su desempeño, llegamos a la conclusión de que cuatro factores, las Cuatro C, deben entenderse y administrarse para que los equipos logren un desempeño superior (figura 1):

1. El contexto del equipo
2. La composición del equipo
3. Las competencias del equipo
4. Las habilidades de gestión del cambio del equipo.

Figura 1: Las cuatro C del desempeño del equipo



Contexto para el equipo

El contexto del equipo se refiere al entorno organizacional en el que debe trabajar el equipo. Comprender el contexto y cómo influye en el desempeño del equipo requiere comprender las respuestas a dos preguntas:

1. ¿Es fundamental el trabajo en equipo eficaz para lograr los objetivos de la organización? Si es así, ¿existen objetivos de desempeño del equipo medibles alrededor de los cuales podamos organizar un equipo?
2. ¿Los altos directivos, los sistemas de recompensa, los sistemas de información, las prácticas de recursos humanos, la estructura y la cultura de mi organización apoyan el trabajo en equipo?

La experiencia ha demostrado que el trabajo en equipo necesario para lograr un alto rendimiento es mucho más importante cuando el equipo debe completar una tarea compleja caracterizada por un alto grado de interdependencia. Además, hemos descubierto que algunas organizaciones implementan estructuras organizativas formales o sistemas de recompensa que se convierten en barreras para el trabajo en equipo eficaz. Por ejemplo, los sistemas de recompensa que proporcionan fuertes incentivos individuales a menudo crean fuertes desincentivos para participar en un comportamiento cooperativo dentro de un equipo. Desafortunadamente, muchas organizaciones, aunque hablan de labios para afuera sobre la importancia del trabajo en equipo, hacen poco para alentar y apoyar a quienes trabajan en equipo. Por lo tanto, no fomentan una cultura en la que los equipos puedan tener éxito.

Los equipos de alto desempeño manejan el contexto de manera efectiva (1) estableciendo metas de desempeño del equipo medibles, claras y convincentes; (2) asegurando que los miembros del equipo comprendan que el trabajo en equipo efectivo es fundamental para alcanzar esas metas; (3) estableciendo sistemas que recompensen el desempeño del equipo (más que el desempeño individual); (4) eliminar los obstáculos al trabajo en equipo que las estructuras formales de la organización podrían crear; (5) establecer una cultura organizacional que apoye los procesos y comportamientos orientados al trabajo en equipo (por ejemplo, todos en la organización entienden que el éxito se basa en colaboración efectiva; en consecuencia, las normas y procesos informales apoyan el comportamiento orientado al equipo); (6) la creación de sistemas de para proporcionar al equipo la información necesaria para tomar decisiones; y (7) el establecimiento de sistemas de

recursos humanos para proporcionar capacitación, selección de miembros del equipo, métodos y así sucesivamente para apoyar el trabajo en equipo.

Composición del equipo

La composición del equipo se refiere a las habilidades y actitudes de los miembros del equipo. Tienes que tener las "personas adecuadas en el autobús" para que las cosas sucedan como equipo y lograr el máximo rendimiento. Para gestionar eficazmente la composición del equipo, los líderes de equipo deben comprender que el liderazgo y los procesos del equipo difieren según las respuestas dadas a las siguientes preguntas:

- ¿Los miembros individuales del equipo tienen las habilidades técnicas necesarias para completar la tarea?
- ¿Tienen las habilidades interpersonales y de comunicación necesarias para coordinar su trabajo con los demás?
- ¿Están los miembros individuales del equipo comprometidos con el equipo y motivados para completar la tarea?
- ¿Tiene el equipo el tamaño adecuado para completar la tarea con éxito?

Los equipos donde predominan miembros que no están motivados para realizar la tarea o carecen de las habilidades para lograr los objetivos del equipo están condenados al fracaso desde el principio. Por supuesto, la composición del equipo también se refiere a reunir un grupo de personas con habilidades complementarias. Los equipos de alto rendimiento utilizan las diversas habilidades y habilidades de cada miembro del equipo de manera sinérgica para lograr un alto rendimiento. Los miembros de los equipos de alto desempeño comprenden claramente sus roles y asignaciones y los llevan a cabo con compromiso.

El tamaño del equipo también juega un papel importante en la efectividad del equipo. Un equipo que es demasiado grande puede ser difícil de manejar y hacer que los miembros del equipo pierdan interés debido a la falta de participación individual. Tener muy pocos miembros del equipo puede imponer cargas innecesarias a los miembros individuales del equipo, y es posible que el equipo no tenga los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

Los equipos de alto rendimiento gestionan eficazmente la composición del equipo al (1) establecer procesos para seleccionar personas para el equipo que estén capacitadas y motivadas, (2) establecer procesos que desarrollen las habilidades técnicas e interpersonales de los miembros

del equipo, así como su compromiso para lograr las metas del equipo, (3) eliminar a las personas que carecen de habilidades o motivación, (4) administrar al equipo de acuerdo con las habilidades y la motivación de los miembros, y (5) asegurar que el equipo sea del tamaño correcto; es decir, ni demasiado grande ni demasiado pequeño para realizar su tarea.

Competencias del equipo

Hemos descubierto que los equipos exitosos tienen ciertas competencias que existen independientemente de cualquier miembro del equipo, pero que están integradas en los procesos formales e informales del equipo: su forma de funcionamiento. Los equipos de alto rendimiento han desarrollado procesos que permiten al equipo:

- Expresar claramente sus objetivos y métricas para lograr esos objetivos.
- Expresar claramente los medios necesarios para lograr las metas, asegurando que las personas comprendan sus responsabilidades y cómo su trabajo contribuye a las metas del equipo.
- Tomar decisiones efectivas.
- Comunicarse de manera efectiva, incluyendo dar y recibir comentarios.
- Generar confianza y compromiso con el equipo y sus objetivos.
- Resolver disputas o desacuerdos.
- Fomentar la toma de riesgos y la innovación.

Por lo tanto, mientras que el contexto y la composición del equipo preparan el escenario, estas competencias lo impulsan al alto rendimiento. Si el equipo espera ser extraordinario, debe desarrollar competencias para el establecimiento de metas, la toma de decisiones, la comunicación, la creación de confianza y la resolución de disputas.

Habilidades de gestión de cambios del equipo

Los equipos de alto rendimiento deben cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones para ser eficaces a lo largo del tiempo. Los factores relacionados con el contexto, la composición y las competencias del equipo pueden necesitar cambios para que el equipo tenga éxito en alcanzar una nueva meta. Un equipo capaz de monitorear su desempeño y comprender sus fortalezas y debilidades puede generar los conocimientos necesarios para desarrollar un plan de acción para

mejorar continuamente. Toyota, una empresa que hemos investigado extensamente, utiliza la filosofía *kaizen* de mejora continua para ayudar a sus equipos a identificar los cuellos de botella que enfrentan y luego desarrollar estrategias para eliminarlos. Los gerentes de Toyota nunca están completamente satisfechos con el desempeño de su equipo porque una vez que han solucionado un problema, saben que la mejora continua requiere que encuentren y arreglen el siguiente. Hemos descubierto que los equipos de la mayoría de las empresas, a diferencia de Toyota, no están familiarizados con sus debilidades. E incluso cuando los reconocen, no tienen la capacidad de gestionar el cambio de manera eficaz para trascenderlas. Es posible ver las habilidades de gestión del cambio como una competencia de equipo más, pero esta meta-competencia, lo que llamamos habilidades de formación de equipos, es tan importante que merece una atención especial.

Los equipos de alto rendimiento han desarrollado la capacidad de cambiar al (1) establecer procesos de formación de equipos que dan como resultado la evaluación regular del contexto del equipo, la composición del equipo y las competencias del equipo con la intención explícita de iniciar los cambios necesarios para alcanzar de mejor manera los objetivos deseados del equipo y (2) establecer una filosofía entre los miembros del equipo de que el cambio regular es necesario para satisfacer las demandas de un mundo en constante cambio.

¿Qué pasó con Javier González?

Quizás se pregunten qué le pasó a Javier González, el director ejecutivo en problemas de *DigiCorp*. Después de que Javier nos llamó, nos comprometimos a realizar varias sesiones de formación de equipos con su gente. La junta directiva acordó suspender el despido de Javier hasta que los problemas del equipo y el papel jugado por Javier en ellos pudieran explorarse más a fondo. Inicialmente realizamos entrevistas y recopilamos datos de los miembros del equipo y miembros de la junta directiva para diagnosticar los problemas. Luego, el equipo de Javier se reunió con nosotros en una sesión de formación de equipos diseñada para despejar el ambiente enrarecido y desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño del equipo.

Los problemas eran serios: se había perdido la confianza y el equipo tenía diferencias significativas con Javier en cuanto a cómo deberían tomarse las decisiones del equipo y cuáles deberían ser las prioridades de la empresa. Sin embargo, la empresa se enfrentaba a su época de mayor actividad del año. Para evitar un colapso total, los miembros del equipo debían encontrar una forma de trabajar juntos de forma eficaz para atender a los clientes de la empresa —por lo menos durante los siguientes tres meses, hasta concluir la “temporada alta”.

En las sesiones de formación de equipos, los miembros del equipo acordaron hacer a un lado sus diferencias y trabajar de manera cooperativa para poder funcionar eficazmente a corto plazo. Además, la junta directiva acordó darle a Javier la oportunidad de cambiar las cosas. Después de las sesiones iniciales de recopilación de datos y creación de equipos, nuestro rol como consultores fue reunirnos periódicamente con el equipo para monitorear su desempeño. Los resultados: el equipo trabajó en conjunto con éxito durante la temporada alta y sirvió bien a los clientes de la empresa. Pero al final de la temporada alta, la mayoría de los miembros del equipo decidieron dejar la organización: el daño ya estaba hecho y no se podía reparar por completo. Carecían de confianza en la capacidad de Javier para desarrollar competencias de equipo importantes, como establecer procesos de toma de decisiones consensuales, resolver conflictos interpersonales y realizar cambios en la composición y los procesos del equipo cuando fuera necesario. La renuncia de la mayor parte del equipo de Javier le dio la oportunidad de crear un equipo nuevo y más efectivo. Al parecer, aprendió del fracaso de su equipo anterior contratando a las personas adecuadas con las habilidades y la motivación adecuadas. Además, creó el contexto adecuado para fortalecer a su equipo y desarrolló mayores competencias en el equipo. Hoy Javier sigue siendo el director ejecutivo de una organización de gran éxito.

Mentalidad compartida.

(Anexo especial)

[...] La distancia y la diversidad, así como la comunicación digital y los cambios de integrantes, vuelve a los equipos especialmente propensos a los problemas de la ideología *“nosotros contra ellos”* y a la *información incompleta*. La solución en ambos casos consiste en desarrollar una mentalidad compartida entre los miembros del equipo, algo que los líderes del equipo pueden hacer fomentando una identidad y entendimiento comunes.

En el pasado, los equipos solían consistir en un conjunto estable de miembros bastante homogéneos que trabajaban cara a cara y tendían a tener una mentalidad similar. Pero ese ya no es el caso y los equipos ahora a menudo se perciben a sí mismos no como un grupo cohesionado sino como varios subgrupos más pequeños. Esta es una respuesta natural del ser humano: Nuestros cerebros usan atajos cognitivos para dar sentido a nuestro mundo cada vez más complicado; y una manera de lidiar con esa complejidad es agrupar a la gente en categorías. Pero también nos inclinamos a considerar a nuestro propio subgrupo (nuestro departamento, nuestra región, nuestra cultura, etc.) de manera más positiva: ese hábito a menudo crea tensión y obstaculiza la colaboración.

Diferentes zonas horarias, culturas regionales e incluso acentos refuerzan las diferencias [...] La información incompleta también es más frecuente [...] A menudo, ciertos miembros del equipo tienen información importante que otros no tienen, porque son expertos en áreas especializadas o porque los miembros están dispersos geográficamente, son nuevos o ambos. [...] La dependencia digital a menudo impide el intercambio de información. En los equipos cara a cara, los participantes pueden confiar en señales contextuales y no verbales para proporcionar información sobre lo que está sucediendo. [...] Afortunadamente, hay muchas formas en que los líderes de equipo pueden fomentar activamente una identidad y un entendimiento compartidos, derribando así las barreras para la cooperación y el intercambio de información. Un enfoque poderoso es garantizar que cada subgrupo se sienta valorado por sus contribuciones a los objetivos generales del equipo.

[...]

Hay quienes promueven el entendimiento compartido a través de una práctica llamada “tiempo estructurado no estructurado”, es decir, tiempo bloqueado en el horario para hablar sobre asuntos que no están directamente relacionados con la tarea en cuestión. A menudo, esto se hace reservando los primeros 10 minutos de las reuniones de todo el equipo para una discusión abierta. La idea es brindar una oportunidad para que los miembros conversen sobre cualquier aspecto del trabajo o la vida diaria que elijan, como la política de la oficina o eventos familiares o personales. Esto ayuda a las personas a desarrollar una imagen más completa de sus colegas distantes, su trabajo y su entorno. Sin embargo, los líderes de equipo deben dejar en claro el propósito y las normas de la discusión o, de lo contrario, enfrentarán 10 minutos de incomodidad mientras todos esperan a que alguien hable.

Un equipo con el que nos encontramos tenía una táctica relacionada: sus miembros inicialmente se “conocieron” a través de un video de escritorio y se ofrecieron recorridos virtuales por sus espacios de trabajo. Con solo mover la cámara por la habitación, pudieron mostrar a sus colegas remotos su entorno de trabajo, incluidas las cosas que probablemente los distraerían o interrumpirían [...] Después de los recorridos, los miembros del equipo descubrieron que eran más capaces de interpretar y comprender las actitudes y comportamientos de sus colegas distantes.