



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Como hacer desde el liderazgo para que $2 > 1 + 1$

Autores: María Laura Lucci
 Fabio Stagnitta

Profesores: Ignacio Bossi
 Gerardo Carchio

Indice

	Página
I. Introducción	3
II. El Equipo	
La idea del equipo	5
La moda de trabajar en equipo	5
Definiciones	6
Definiciones de grupo	7
Definiciones de equipo	7
Características de los equipos	7
Equipos de trabajo y trabajo en equipo	9
La curva de rendimiento del equipo	10
La estructura de un equipo	11
Un ejemplo práctico de organización de un equipo de trabajo	12
III. Ventajas del trabajo en equipo	
Ideas principales	13
Logros del trabajo en equipo	14
IV. Dificultades para el trabajo en equipo	
¿Por qué fallan los equipos?	15
Como superar las dificultades	17
El equipo de trabajo, una disciplina que hay que aprender	18
V. El liderazgo en los equipos	
Definiciones y mitos	20
Espectro de Liderazgo	22
Las variables que rodean al líder	23
VI. Plan de acción del líder en el equipo	
El líder debe prestar atención a través de la visión	25
El líder debe convertir una demanda en un desafío	26
El líder debe consolidar internamente al equipo	27
El líder debe influir sobre el desempeño del equipo	30
El líder debe estimular al equipo en el logro de su tarea	33
El líder deberá utilizar el manejo de la persuasión	36
El líder debe integrar al equipo	37
VII. Requerimiento Organizacional respecto del líder y del equipo	
Comportamiento requerido a un líder	38
Comportamiento requerido a los colaboradores	39
VIII. Conclusión	40
IX. Bibliografía	42

I. Introducción

El modelo de trabajo en equipo no es fácil y si bien mucho se habla de él en la empresa, a menudo queda reducido a una bandera que agitan ciertos jefes con la vana esperanza de motivar así al personal. Con frecuencia se reduce a sólo un deseo que, si bien es acariciado por muchos, difícilmente logra concretarse en el día a día de la práctica empresarial. De esta forma el trabajo en equipo termina siendo un buque fantasma de las organizaciones empresariales. Todos hablan de él, sólo algunos juran haberlo visto, pero nadie aporta pruebas de su existencia.

Para considerar los valores en los que se funda el trabajo en equipo recordemos una vieja historia:

“En aquel tiempo dice una antigua leyenda china, un discípulo preguntó al vidente: Maestro ¿cuál es la diferencia entre el cielo y el infierno? Y el vidente respondió:

Es muy pequeña y sin embargo tiene grandes consecuencias. Vi un gran monte de arroz cocido y preparado como alimento. En su derredor había muchos hombres hambrientos casi a punto de morir. No podían aproximarse al monte de arroz, pero tenían en sus manos largos palillos de dos y tres metros de longitud. Es verdad que llegaban a coger el arroz, pero no conseguían llevarlo a la boca porque los palillos que tenían en sus manos eran muy largos. De este modo, hambrientos y moribundos, juntos pero solitarios, permanecían padeciendo un hambre eterna delante de una abundancia inagotable. Y eso era el infierno.

Vi otro gran monte de arroz cocido y preparado como alimento. Alrededor había muchos hombres, hambrientos pero llenos de vitalidad. No podían aproximarse al monte de arroz, pero tenían en sus manos largos palillos de dos y tres metros de longitud. Llegaban a coger el arroz pero no conseguían llevarlo a la boca porque los palillos que tenían en sus manos eran muy largos. Pero con sus largos palillos, en vez de llevarlos a la propia boca, se servían unos a otros el arroz. Y así acallaban su hambre insaciable en una gran comunión fraterna, juntos y solitarios, gozando a manos llenas de las cosas, a través de la colaboración, a través del Tao. Y eso era el cielo”.

En este ejemplo el narrador oriental ha pretendido iluminarnos con este cuento sobre la naturaleza misma del hombre y, fundamentalmente sobre aquello que constituye la senda correcta para nuestro desarrollo personal y nuestra realización en el mundo.

El hombre es presentado aquí como un ser inacabado, siempre necesitado, hambriento, menesteroso, frente a una abundancia inagotable de bienes. El cielo, la plenitud del hombre, el gozo a manos llenas, se logra cuando éste va superando la fácil ruta del egoísmo, del querer alimentarse sólo, del vivir aislado en la multitud para adentrarse decididamente en el camino de la solidaridad, de la fraternidad, del brindarse alimentos en comunión unos a otros.

Este cuento nos trae ecos de los valores que deben presidir los equipos de trabajo y al trabajo en equipo. Tal vez porque algunos de los valores sobre los que se basa este modo de realizar una actividad se hunden en los viejos principios de la sabiduría del hombre.

Así, para el autor Eduardo Surdo ¹, un valor fundamental que permite el trabajo en equipo deber ser aquel que proclame la dignidad de cada uno de los individuos con los cuales de un modo u otro se relaciona.

Un segundo valor es aquel que nace en la consideración de la otra persona como un ser necesitado y frágil.

Otro valor fundamental para el trabajo en equipo es el valor de la tolerancia, que supone apertura y generosidad.

El éxito del equipo depende en buena medida de la capacidad de sus integrantes para alentar la expresión de las diferencias individuales y para, creativamente, descubrir los modos en que éstas pueden enriquecer el trabajo común.

La magia de trabajo en equipo reside en su sinergia, en ese concurso activo y concertado de relaciones interpersonales que tienen una función, en esa acción conjunta cuyo resultado final es mayor que la suma de los efectos independientes de cada uno de los individuos que están comprometidos en ella. Esa sinergia produce resultados de elevada calidad y creatividad, resultados que irrumpen positivamente en el seno de las organizaciones laborales y modifican favorablemente a sus integrantes.

Pero como todo encantamiento, requiere un acto de fe, una creencia más allá de la evidencia, que indique a hombres y mujeres que trabajan que es posible colaborar más que competir. Que es posible sumar, más que restar. Que es posible construir más que destruir. Que es posible controlar la agresividad y manejar la ira.

Como todo encantamiento, requiere aceptar el misterio y esa aceptación pasa por no querer explicarlo todo y entender a todos. Pasa por aceptar la imprevisibilidad racional de parte de los comportamientos de la gente y sus mundos emocionales a los que sólo se puede acceder a través del corazón.

Como todo encantamiento, el hechizo sólo se logra a través de un arduo trabajo. No valen las fórmulas de otros, ni los remedios mágicos del último gurú de moda mientras éstos no sean elaborados, sentidos, criticados, reformulados por cada uno de nosotros. De esta aplicación saldrá la pócima mágica del trabajar en equipo.

Consideramos que la presencia de un líder simplifica esta tarea. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente es el artesano de la creación de un espíritu de permanencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Nuestro reto: la tarea que nos proponemos es describir, entre todas las tareas que realiza el líder, aquellas que a nuestro juicio tienen mayor impacto en lograr la sinergia del equipo o mejor dicho en nuestras palabras, aquellas tareas que le permiten lograr que “ $2 > 1 + 1$ ”.

La tarea no es sencilla pero creemos que vale la pena el esfuerzo.

¹ Eduardo Surdo, “La magia de trabajar en equipo”, Granica, 1998

II. El Equipo

La idea del equipo

Diez años atrás, la gente no hablaba de equipos. Éstos existían, pero eran grupos convencionales, “silos” limitados a una función: finanzas, contabilidad, producción y compuestos por especialistas. Pero desde entonces se ha producido una revolución. El grupo “silo” convencional sigue existiendo, pero ha sido desplazado por innumerables variantes.

El mundo está atestado de equipos. Pero ¿porqué de pronto el mundo parece estar formado por equipos?

En el curso de la historia, ésta ha sido la forma natural de hacer las cosas. Han sido un componente clave de la realidad organizativa desde el mismo nacimiento de las organizaciones. En los tiempos de Hammurabi, los equipos ya eran antiguos. El equipo no es una idea recién inventada, o una “iniciativa del mes”, siempre los hemos formado. Una granja familiar, una ferretería, un aserradero, un pelotón del ejército, todos tenían que operar en equipo. Por lo general alguien era designado como líder, y todos los demás realizaban tareas acordes con sus capacidades. Durante cien mil años, el mundo funcionó en base a equipos. Estos constituyen la unidad natural para la actividad humana a pequeña escala.

Hay una tesis simple, sorprendente y optimista de que la gente desea trabajar junta en forma efectiva. La mayoría de nosotros ansiamos jugar en equipos. ¿Porqué resulta sorprendente? Si miramos a nuestro alrededor, a derecha e izquierda: las personas no trabajan bien juntas. Los integrantes de los equipos están confundidos, mal dirigidos, ignoran lo que debe hacer y con frecuencia sienten bastante ira. La gente ni siquiera rinde su potencial promedio. Los líderes no lideran. Las mismas organizaciones, pirámides de equipos laborales son cáscaras vulnerables. El “equipo soñado” no se ve por ninguna parte, esa aceiteada maquinaria de perfecta claridad y ejecución se encuentra a años luz de las personas con quienes trabajamos.

El equipo soñado está allá arriba, en un mundo ideal. ¿Por qué?

Es la naturaleza humana. Después de siglos de luchar unos contra otros, de mirarnos con desconfianza y de malinterpretar casi todo lo que la gente nos dice, ya deberíamos haber aprendido que somos todos distintos y entendemos las cosas de manera diferente y que por lo tanto nos comunicamos mal.

Pero no es así, tenemos una tendencia natural a suponer lo contrario, que todos compartimos los mismos valores y que, automáticamente nuestro equipo coincidirá sobre cualquier cuestión. Pero los valores colisionan y también los estilos. Y la comunicación se hace cenizas.

La moda de trabajar en equipo

Vemos que los “equipos de trabajo están de moda”. En muchas organizaciones de todo tipo, en especial en el ámbito empresario, se propone la formación de equipos de trabajo, como una nueva forma de encarar la organización de tareas.

En la mayoría de los casos el propósito es realizar un cambio sustantivo en la modalidad de producción o de acción empresarial. La propuesta de la constitución de equipos tiende a lograr una mayor efectividad, aumentar la performance, mejorar los resultados.

Sin embargo, por lo general se trata de simples implantaciones sin capacitación previa a los integrantes. Se trata de una orden “constituyan equipos” o “constituamos equipos”, una nueva tecnología administrativa para las organizaciones.

En la línea de construcción de equipos hay probablemente una forma de pensar predominante que es la de modificar el estilo tayloriano tradicional ligado al hombre-máquina por el equipo-máquina. La metáfora del equipo-máquina está instalada en el lenguaje cotidiano en otros ámbitos, como el deporte. Es conocido el ejemplo de equipo al que se denominó “la naranja mecánica”, (selección Holandesa de fútbol).

Los resultados de implantación del sistema de “equipos de trabajo” son disímiles. Las estadísticas disponibles muestran un cierto grado de satisfacción, no generalizado, por su aplicación. En general, los equipos de trabajo tienen más aceptación en la base de la pirámide organizacional que en los niveles ejecutivos o gerenciales.

Probablemente todavía falten teoría y práctica sobre los equipos. Una práctica más democrática, que reemplace la concepción de equipo-máquina, podría producir mejores resultados en términos de rendimiento de los equipos y satisfacción de sus integrantes.

Debemos entender que el trabajo en equipo es un modo de gestión y no una moda.

Definiciones

El Presidente de la Nación, dirige su equipo de ministros y asesores para cumplir un programa de gobierno. El director de teatro dirige al grupo de actores para poner en escena una obra de alta calidad. El general dirige a sus soldados en la guerra para ganarla. El director técnico de un equipo de fútbol dirige a sus jugadores para ganar partidos y el campeonato.

En nuestra actividad cotidiana, laboral, familiar, social, nos incluimos en grupos y equipos. El uso diario de estas palabras ha generado cierta ambigüedad en su significado. Tenemos que tener en cuenta, que para que los managers puedan tomar mejores decisiones sobre cuándo y cómo utilizar un equipo, y hasta si corresponde hacerlo, es importante que sean más precisos con respecto a su definición.

La mayoría de los ejecutivos defienden el trabajo en equipo. Y así debe ser, porque representan un conjunto de valores que permiten escuchar y responder constructivamente a las opiniones expresadas por los demás, darles a los otros el beneficio de la duda, brindarles apoyo y reconocer sus intereses y logros. Esos valores ayudan a que el equipo alcance una buena práctica y con ello promueven el buen desempeño individual y de la organización en su conjunto.

Pero los valores del trabajo en equipo no son exclusivos de ellos, ni son suficientes para asegurar que funcionen.

Tampoco es un equipo cualquier grupo de personas que trabajan juntas, ni tienen por qué serlo las comisiones y los consejos. Los grupos no se convierten en equipos porque una persona los bautice.

Los equipos se diferencian de un grupo de trabajo. El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos, en cambio en un equipo hay resultados individuales y también lo que llamamos “productos colectivos de trabajo”. Estos productos representan lo que dos o más miembros deben realizar juntos. Cualquiera sea su contenido, el producto de trabajo colectivo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo.

Los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas, visiones,

para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales. Pero el énfasis siempre está puesto en las metas y responsabilidades de cada uno. Los integrantes de grupos de trabajo no son responsables de otros resultados que no sean los propios. Ni tratan de realizar aportes que requieran el trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanta responsabilidad individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate, las decisiones grupales, con compartir información. Los equipos generan productos de trabajo a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Es decir, un equipo es “mayor que la suma de sus partes”.

Definiciones de grupo

El término francés grupo es reciente. Proviene del italiano gruppo o grupo, término de las bellas artes que designa a varios individuos pintados o esculpidos, que componen un tema. El vocablo se extiende al lenguaje corriente y designa un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Sólo hacia mediados del siglo XVII grupo designa en francés a una reunión de personas.²

Según el diccionario Larousse: *conjunto de personas o cosas reunidas en el mismo lugar.*

Un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.³

Definiciones de equipo

Según el diccionario Larousse: *grupo de personas organizadas para una investigación o servicio determinado.*

Un equipo es un grupo de gente con habilidades complementarias que acuerdan moverse juntas hacia un objetivo común, con metas comprometidas de desempeño, con valores y procesos propios, por todos respetados y practicados. Cada miembro confía en que el resto del equipo va a estar allí cuando algún miembro lo requiera.⁴

Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.⁵

Características de los equipos:

Número Pequeño: esto es aconsejable por que los grandes números de personas tienen problemas para interactuar en forma constructiva como un grupo y llegar a acuerdos sobre detalles específicos. Los grandes grupos se enfrentan a problemas logísticos, como el espacio físico y el tiempo para reunirse. También encaran dificultades del tipo

² D. Anzieu, “La dinámica de los pequeños grupos”, Editorial Kapeluz, 1986

³ Jack Gibb, “Manual de dinámica de grupo”, Humanitas, 1966.

⁴ Leading Learning Communities/www.leadlearn.com.ar/

⁵ Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La sabiduría de los equipos”, CECSA, 1996.

“reacciones de las multitudes o de los rebaños” que impiden compartir los puntos de vista necesarios para crear un equipo.

Habilidades complementarias: los equipos tienen que desarrollar la mezcla correcta de habilidades, las mismas se agrupan en tres categorías:

- I. Conocimientos técnicos o funcionales
- II. Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones
- III. Habilidades interpersonales

Compromiso con un propósito común y metas de desempeño: el propósito de un equipo y sus metas de desempeño van juntos, siendo las características sobresalientes:

- ✓ **Un propósito común, significativo, establece el tono y la aspiración:** los equipos desarrollan dirección, ímpetu y compromiso al trabajar para dar forma a un propósito significativo. Nunca abandonan la búsqueda de propósitos, debido a que estos mantienen unidos a sus miembros y sus aspiraciones los motivan a realizar un esfuerzo adicional. El propósito de un equipo le confiere una identidad que va más allá de la suma de sus integrantes.
- ✓ **Las metas de desempeño específicas son parte integral del propósito:** las metas específicas proporcionan apoyos claros y tangibles por varias razones. Primero, definen un *producto de trabajo en equipo* que es diferente de la misión organizacional, como de los objetivos individuales. Segundo, lo específico de los objetivos de desempeño facilita las comunicaciones claras y el conflicto constructivo dentro del equipo. Tercero, las posibilidades de realización de las metas específicas ayuda a los equipos a concentrarse en alcanzar los resultados. Cuarto, los objetivos específicos tienen un efecto nivelador que favorece el comportamiento del equipo. Quinto, las metas específicas deben permitirle al equipo lograr pequeñas victorias mientras éste determina su propósito. Por último, las metas de desempeño retan a los miembros a comprometerse, como un equipo, para lograr algo especial.
- ✓ **La combinación es esencial para el desempeño:** existe una relación simbiótica entre las metas específicas y el propósito. Las metas de desempeño específicas ayudan al equipo a vigilar el progreso y a responsabilizarse; y las aspiraciones en el propósito de un equipo proporcionan al mismo tiempo significado y energía emocional.

Compromiso con una propuesta común: los equipos deben planear cómo trabajarán juntos para lograr su propósito. La propuesta debe incluir aspectos económicos, administrativos y sociales. Los miembros del equipo tienen que estar de acuerdo sobre quienes harán determinados trabajos, cómo se establecerán los programas y se cumplirán, que habilidades se necesitan desarrollar, como se puede seguir perteneciendo al equipo y cómo se tomarán decisiones. En los mejores equipos cada uno de los miembros asume papeles sociales diferentes, dependiendo de la situación, por ello, desarrollan sus propios procesos únicos para respaldarse unos a otros con sinceridad y conforme a ciertas reglas.

Responsabilidad mutua: ningún grupo se convierte en un equipo a menos que pueda responsabilizarse de sí mismo. La responsabilidad del equipo se relaciona con los sinceros propósitos que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás, promesas que

fundamentan el compromiso y la confianza. Al prometer responsabilizarnos con las metas del equipo, cada uno de nosotros adquiere el derecho de expresar sus puntos de vista, entendiendo que serán escuchados en forma justa y constructiva. Las promesas y las responsabilidades mutuas no se pueden imponer, como tampoco se pueden hacer que las personas confíen en otras. La responsabilidad surge del tiempo, la energía y la acción invertidos en determinar que intenta lograr el equipo y cual es la mejor forma de hacerlo.

Equipos de trabajo y trabajo en equipo

En algunas ocasiones los directores de empresas dicen “aquí todos trabajamos en equipo”. Sin embargo un directivo de menor nivel matiza diciendo “aquí, sólo en mi departamento se hace equipo”. Finalmente los hombres que de él dependen, expresaban a coro “aquí no existen los equipos de trabajo”.

Ante estas declaraciones uno se pregunta ¿estos hombres se engañan? ¿nos engañan? ¿o tal vez se habla de cosas diferentes?

Esa creemos que es la cuestión. Todos hablamos de cosas diferentes por eso es necesario diferenciar entre “trabajar en equipo” y “equipos de trabajo”

Hay muchos equipos de trabajo que no satisfacen las metas, la “visión” por la que se constituyen: malas orquestas, equipos deportivos que fracasan, conjuntos artísticos que no satisfacen los requisitos necesarios, experiencias empresariales de círculos de calidad o de reingeniería que no prosperan. No trabajan en equipo.

El desafío no sólo es constituir equipos de trabajo, sino buscar las formas de trabajar en equipo. Para trabajar en equipo no hay recetas, no hay formas únicas de desarrollarlos, aunque las organizaciones modernas se debatan en la búsqueda de tecnologías administrativas que faciliten su desarrollo y evolución.

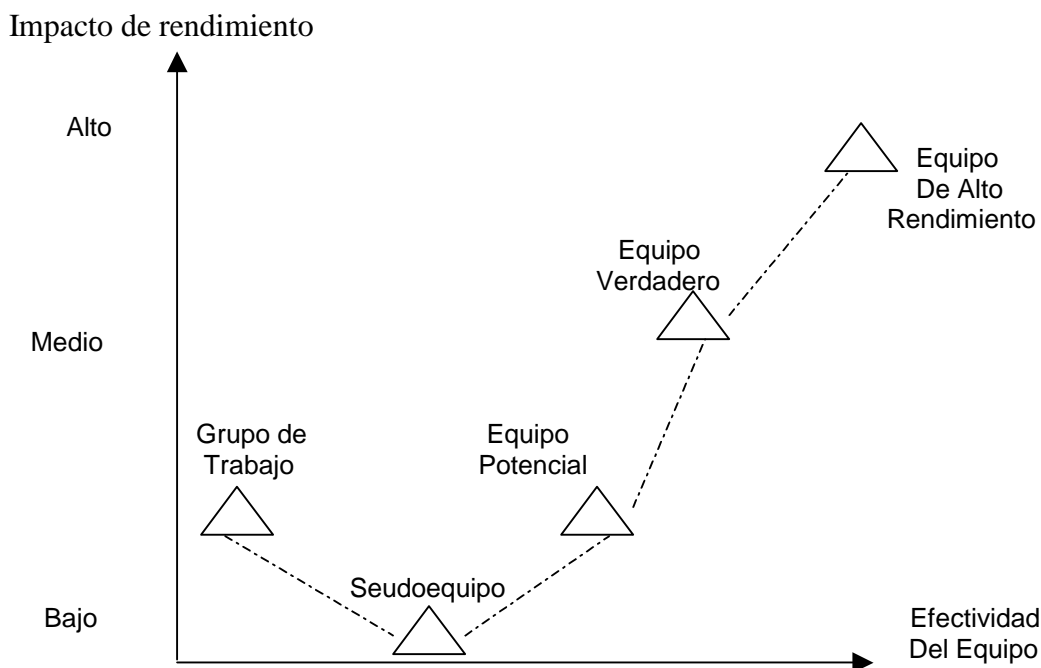
En el trabajo en equipo hay un factor ligado a la producción de energía. La pasión, o las nuevas formas de pasión, es el motor de la energía de los equipos.

El trabajo en equipo no es la mera suma de actividades individuales. Hay una energía colectiva que produce un efecto distinto a la simple adición de tareas. El resultado es el del equipo y no la suma de los resultados individuales.

El trabajo en equipo significa que el resultado sea global, y por lo tanto, el premio sea también global. Un equipo de fútbol es campeón, sus miembros son campeones, pero ninguno es más campeón que otro. Lo que realmente importa en las empresas no es que se trabaje en equipo sino que se trabaje en colaboración. Es cierto que hemos sido educados en la individualidad y es cierto que nos han elegido en las empresas porque somos considerados mejores candidatos que otros. Pero también es cierto que la competencia interna desmesurada, debilita la competencia externa, que es lo que a la empresa le importa. Entonces, lo que hay que lograr es que la colaboración sea un valor importante en la relación interna y que la competitividad, la agresividad se vuelque al mercado.

La curva de rendimiento del equipo

La curva de desempeño del equipo ejemplifica cómo la forma en la que se desempeña cualquier grupo pequeño depende de la propuesta básica que siga y de la efectividad para ponerla en práctica.



Así podemos distinguir las características típicas de cada uno de los estadios de evolución:

- I. Grupo de trabajo: es un conjunto de personas para el cual no existe necesidad, ni razón significativa de rendimiento incremental, que requiera su transformación en un equipo. No existe un propósito común que exija un enfoque de equipo o una mutua responsabilidad.
- II. Seudoequipo: son los más débiles de todos los grupos en términos de impacto de rendimiento. La suma del conjunto es menor que el potencial de las partes individualmente consideradas, por que sus interacciones restan rendimiento individual a cada uno de sus miembros, sin aportar ningún beneficio al conjunto.
- III. Equipo potencial: es un grupo para el cual existe una significativa necesidad de rendimiento incremental y que, está tratando de mejorar su rendimiento. Sin embargo, habitualmente necesita más claridad sobre sus propósitos, metas o resultados de trabajo, y más disciplina para elaborar un enfoque de trabajo común. No tiene todavía establecida una responsabilidad colectiva.
- IV. Equipo verdadero: está conformado por un número pequeño de personas con **capacidades complementarias**, que están por igual comprometidas en el logro de metas comunes y comparten el mismo enfoque de trabajo, sintiéndose **mutuamente responsables**.
- V. Equipo de alto rendimiento: se trata de un equipo verdadero en el que sus miembros están profunda y **recíprocamente comprometidos** para conseguir el desarrollo y el éxito personal de cada uno de ellos. Por lo general este

compromiso sobrepasa al equipo. Este equipo excede todas las expectativas por su “espíritu de cuerpo”. En los equipos de alto rendimiento el liderazgo se comparte.

*Cuando se combinan compromisos mutuos y una causa común con un liderazgo compartido y habilidades intercambiables, los equipos de alto rendimiento se vuelven totalmente autosuficientes. Se rigen de acuerdo a sus propias reglas. Los rechazos no constituyen un obstáculo para ellos ni, tampoco la indiferencia organizacional, ni los recursos limitados o la remuneración insuficiente.*⁶

La estructura de un equipo

Peter Drucker menciona que no existe una sola clase de equipo, describiendo cuatro modalidades de equipos distintas, siendo cada una diferente en su estructura organizativa y en el comportamiento que exige a sus miembros, a saber:

- I. **El equipo funcional:** los miembros ocupan posiciones fijas que rara vez abandonan para ayudar a los demás. Las tareas y actividades suelen ser muy especializadas y normalmente se realizan en forma secuencial, o “en serie”. Este tipo de equipo es ideal para tareas repetitivas. El requisito básico es que todos conozcan y comprendan la secuencia de las operaciones. Entre sus principales ventajas cabe destacar la posibilidad de evaluar individualmente el aporte de cada persona. El mayor inconveniente es su inflexibilidad, tanto en los procesos como en la actitud de las personas. Ejemplo: línea de montaje.
- II. **El equipo interactivo:** en este caso los participantes ocupan una posición fija pero interdependiente, de forma tal que el contacto y el apoyo de los otros miembros es mucho más frecuente y necesario. Resulta de vital importancia la comunicación entre sus miembros, siendo los mismos especialistas que poseen una amplia visión de la problemática global, cuyo objetivo es optimizar el resultado final del esfuerzo conjunto. Las acciones no se realizan “en serie” sino “en paralelo”. Es decir simultáneamente, en lugar de secuencialmente. Para lograr el éxito es indispensable una rigurosa planificación y deben seguirse las instrucciones del director o líder. Ejemplo: equipo de fútbol.
- III. **El equipo sincrónico:** los participantes actúan juntos, en el sentido que deben sincronizar sus acciones y adaptarse constantemente a las fortalezas y debilidades de sus miembros. Cada miembro debe poseer la flexibilidad y los conocimientos para afrontar las necesidades cambiantes de las distintas situaciones y, si es necesario, suplir a otro participante, cumpliendo su función, de forma tal, que ante una contingencia inesperada, reaccionen casi automáticamente. La relación de autoridad está basada en aspectos técnicos, más que en cuestiones de jerarquía formal. La lógica de la situación es la que decide quién debe asumir en un momento dado la responsabilidad del liderazgo. El que trabaja y rinde es el equipo, los individuos sólo aportan y contribuyen al éxito global. En este caso, cuanto menor sea el número de personas, mayores son las posibilidades de éxito. El equipo sincrónico exige excelentes relaciones

⁶ Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La sabiduría de los equipos”, CECSA, 1996.

personales entre sus componentes. Ejemplos: comités de alta dirección y el equipo de dobles en tenis.

- IV. **Equipo de apoyo a una “estrella”:** en este caso existe un “solista” que se destaca por la calidad de su aporte. La solución que se adopta en algunos casos es armar un equipo que actúe como soporte para aprovechar al máximo el rendimiento excepcional que genera esta “estrella”. Es una apuesta fuerte, por que si las cosas van bien, estas personas tienen la virtud de contagiar a sus compañeros de equipo logrando que rindan más de lo que lo hacen habitualmente, pero por si algún motivo falta la “estrella”, el rendimiento del conjunto decae notablemente.

Un ejemplo práctico de organización de un equipo de trabajo, por Bolman⁷ y Deal⁸

Bolman & Deal citan en su obra *Organización y Liderazgo*,⁹ citan el ejemplo de una unidad de comando del ejército estadounidense, que acumuló un récord meritorio durante la segunda guerra mundial. Cumplió con éxito todas las misiones que le fueron encomendadas, entre ellas algunas operaciones de muy alto riesgo más allá de las líneas de combate. Su tasa de muertes o lesiones durante las batallas era una de las más bajas de todas las unidades de las fuerzas armadas estadounidenses.

A un grupo de investigación se le asignó la tarea de analizar las razones por las que esta unidad tenía tanto éxito. ¿Eran sus hombres y oficiales especialmente talentosos? ¿Habían recibido un entrenamiento más largo e intenso que los demás? ¿O simplemente se trataba de un grupo con mucha suerte?

Los investigadores encontraron que el éxito del grupo se debía a su habilidad para cambiar su estructura a fin de ajustarse a cada situación. Al planificar sus misiones el grupo funcionaba democráticamente. Cualquiera de ellos sin importar su rango o especialidad, podía proponer ideas y hacer sugerencias. Las decisiones se tomaban por consenso y el compromiso era aprobado unánimemente por el grupo. Una jerarquía achatada favorecía la participación, la creatividad y el conflicto creativo, de manera que los planes de batalla reflejaban las mejores ideas que el grupo podía generar. Llevar a cabo el plan era otra cosa: cuando el grupo ejecutaba su misión, cada individuo tenía que cumplir una tarea muy específica, la que debía realizarse con toda precisión. Las decisiones operativas y los cambios de plan, eran responsabilidad única del superior a cargo, todos los demás obedecían las órdenes sin cuestionarlas. En la batalla el grupo confiaba fuertemente en la estructura militar tradicional: responsabilidades claras, decisiones tomadas por los niveles altos y ejecutadas por los bajos.

La habilidad del grupo para diseñar su estructura a fin de ajustarla a las circunstancias proveía lo mejor de los dos mundos. La participación estimulaba la creatividad y la configuración del plan de batalla. La autoridad y la claridad de roles permitía que el grupo operara con rapidez y eficiencia al ejecutar el plan.

⁷ Lee G. Bolman es Profesor de Educación en la Harvard Graduate School of Education y consultor de empresas

⁸ Terrence E. Deal es Profesor de Educación en el Peabody College de la Vanderbilt University.

⁹ Addison Wesley, “Organización y Liderazgo. El arte de la decisión”, Iberoamericana, 1995.

III. Ventajas del trabajo en equipo

Ideas Principales

*“El equipo es el proceso fundamental del nuevo modelo de empresa. El equipo aprovecha y amplía el poder creativo de la fuerza de trabajo. Cuando se les concede suficiente autonomía y responsabilidad pueden convertir a empleados aburridos, automatizados y desmoralizados en socios innovadores y productivos que participan plenamente”.*¹⁰

*“El equipo es una forma organizativa que desafía a la burocracia a fin de abrazar la innovación y el cambio. Atraviesa los organigramas, los departamentos, las funciones, las descripciones de puestos, las jerarquías y las tradiciones como un cuchillo caliente atraviesa la mantequilla”.*¹¹

*“Los equipos se están convirtiendo en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones”.*¹²

En los cambios tan divergentes a los que se enfrentan cada vez más las organizaciones en la actualidad, los equipos pueden ayudar a concentrar la dirección y la calidad del liderazgo del tipo vertical, a fomentar nuevos comportamientos y a facilitar actividades multifuncionales.

En cualquier situación que requiera de la combinación de tiempo real de habilidades, experiencias y criterios múltiples, es inevitable que el equipo obtenga mejores resultados que un grupo de personas que desempeña funciones y responsabilidades limitadas. Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros, por que sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles. Los equipos y el desempeño son una combinación invencible.

Varios fenómenos muy conocidos explican por qué los equipos se desempeñan bien. Primero, reúnen habilidades y experiencias complementarias que, por definición, exceden las que pueda tener un solo individuo en el equipo. Esta amplia mezcla de habilidades y conocimientos permite a los equipos responder a retos multifacéticos, como la innovación, la calidad y el servicio al cliente. Segundo, al desarrollar en forma conjunta metas y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que respaldan las soluciones de problemas de tiempo real y la iniciativa. Tercero, los equipos proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo, sus integrantes adquieren confianza y seguridad en la capacidad de los demás, también refuerzan las intenciones de cada uno para lograr el objetivo del equipo sobre cualquier propósito individual. Por último los equipos se divierten más. Este no es un punto banal, por que esta clase de diversión constituye una parte integral de su desempeño. La fuente de placer más satisfactoria proviene de “haber sido parte de algo más grande que el propio ser”.

¹⁰ Charles Garfield, “Los empleados son primero”, McGraw Hill, 1992.

¹¹ Robert Waterman, “Adhocracia”, Ariel, 1993.

¹² Peter Senge “La quinta disciplina”, Granica, 1992.

Logros del trabajo en equipo

- I. **Óptimo rendimiento:** la producción del equipo es alta. La producción, es ese trabajo que el equipo ha definido y asumido como suyo. Todos se sienten involucrados en realizarlo.
- II. **Calidad excelente:** es fruto de un alto sentido de responsabilidad entre los integrantes del equipo. Sienten que son parte del esfuerzo del equipo. Hay conciencia de que: “todos navegamos en el mismo barco”.
- III. **Problemas mejor resueltos:** Hay una sabiduría colectiva: “nadie sabe tanto como todos juntos”. Se obtienen mejores soluciones dado que los miembros provienen de áreas diferentes y poseen conocimientos muy diversos.
- IV. **Decisiones eficaces:** Se reduce el tiempo de aplicación. Por otra parte hay una mejor aceptación de las decisiones porque los miembros las sienten suyas, no han sido impuestas.
- V. **Flexibilidad:** el grupo se crea con facilidad. Aprende a enfrentarse a nuevos retos. Incorpora a nuevos miembros según las tareas. Los equipos se hacen y se deshacen según las necesidades de la empresa.
- VI. **Alta moral del grupo:** los intereses particulares coinciden con los fines y objetivos comunes. Esta convergencia genera colaboración y una utilización más eficaz de los recursos personales. No se guardan ni ocultan talentos, se ofrecen. La comunicación es abierta, todos participan. Todos aprenden de la interacción. Existe una fuerte cohesión y espíritu de grupo “la unión hace la fuerza”. Los integrantes del equipo se sienten satisfechos y orgullosos por su trabajo, se divierten juntos, desarrollan aspectos lúdicos y un buen sentido del humor que les ayuda a superar las presiones de un trabajo intenso.
- VII. **Menor oposición en la organización formal:** en la medida que el equipo no significa un cambio permanente de poder dentro de la organización, las oposiciones de ciertos departamentos son menores ante las modificaciones de estructura, de procedimientos y de normas que implica la creación del equipo.
- VIII. **Desarrollo personal de sus integrantes y desarrollo de la propia organización:** el equipo como grupo humano aporta beneficios y ventajas psicológicas para los miembros. Es un medio que satisface las necesidades de amistad, de apoyo y de afecto de sus integrantes, que desarrolla y confirma el sentido de identidad de cada uno de ellos, que mantiene su autoestima, que reduce la inseguridad frente a otros, que facilita la solución de los problemas que afectan a sus miembros. Se logra también un mayor desarrollo de la organización al contar con una buena trama de relaciones entre distintas personas para proyectos futuros.
- IX. **La sociabilidad**¹³: la sociabilidad ofrece a las comunidades empresariales ventajas claras y numerosas. En primer lugar, la mayoría de los empleados están de acuerdo en que un entorno así es agradable, lo cual ayuda a elevar la moral y el espíritu de equipo. La sociabilidad es también beneficiosa para la creatividad, ya que fomenta el trabajo en equipo, la actitud de compartir información, una

¹³ Harvard Business Review – “Dirigir Personas en la Empresa”, Ediciones Deusto SA, 1999.

mentalidad abierta a las nuevas ideas, y posibilita la libertad de expresar y aceptar formas de pensar “sin encasillamiento”. La sociabilidad también crea un entorno en el que las personas se muestran más proclives a ir más allá de los requerimientos formales de su trabajo. Se esfuerzan más de lo técnicamente necesario para ayudar a sus colegas, es decir, a su comunidad, a parecer mejores y a triunfar.

- X. Finalmente y como beneficio altamente significativo de los equipos, resaltamos el hecho que en ellos se cumple el imperativo ético de que cada hombre pueda participar de manera plena en aquella obra que contribuye a realizar.

IV. Dificultades para el trabajo en equipo

¿Por qué fallan los equipos?

Consideremos un ejemplo que personalmente nos ha pasado. Cada vez que concluye una reunión de consorcio en nuestro edificio nos quedamos con un mal sabor en la boca y prometemos no volver. Total muy pocos vecinos concurren y buena parte de los mismos, o son mudos testigos del acontecer o están allí para criticar la labor de los que hicieron algo. Contados con los dedos de la mano son los que llevan propuestas elaboradas para el bienestar de la comunidad, muchos más, en cambio son los que hablarán para defender sus reivindicaciones individuales. Nadie quiere asumir responsabilidades y lo que se haga se realizará apoyado en los hombros de los cuatro o cinco de siempre. Al final habrá un aparente consenso que dejará de serlo apenas concluye la reunión. Cada uno de los vecinos y en pequeños grupos, expresará una disconformidad que estuvo lejos de expresar en la reunión general.

Pero pasado ese primer momento de decepción, tomamos conciencia de que otra cosa puede esperarse de un grupo de personas que se reúnen unas pocas veces al año para hacer un ejercicio voluntarista de análisis de problemas y de búsqueda de acuerdos. Y mal pueden esperarse acuerdos, ya que los valores y las habilidades que posibilitan un trabajo compartido en la resolución de problemas y de toma de decisiones no se improvisan. Consideramos que se aprenden y se desarrollan con el tiempo, superando obstáculos, tomando conciencia de una respuesta compartida, aprendiendo técnicas y desarrollando habilidades de interacción.

Toda construcción de un equipo, toda labor de integración de un grupo humano para fines productivos, consideramos se realiza sorteando obstáculos y superando dificultades. Muchos de estos obstáculos son debido a la falta de conocimiento y habilidades que presentamos para el trabajo en común. Falta de habilidades, de comunicación, de coordinación y de dirección de personas, de animación de reuniones, de tratamiento de los conflictos, de solución de problemas, de ejercicio de liderazgo.

Renuencia a los equipos

Estamos de acuerdo en que los argumentos a favor de fomentar un mayor interés en la creación de equipos son sólidos y la mayoría de las personas están de acuerdo. Sin embargo, cuando llega el momento de conformar un equipo para ellos mismos o para aquellos a quienes van a dirigir, la mayoría de estas mismas personas se muestran

reacias a apoyarse en equipos. El rechazo de las personas hacia los equipos se origina, en nuestra opinión, principalmente por las siguientes causas:

Carencia de convicción: algunas personas no creen que los equipos, excepto en circunstancias inusuales o impredecibles, se desempeñen mejor que las personas. Varias piensan que los equipos ocasionan más problemas que beneficios, debido a que sus miembros desperdician tiempo en reuniones y discusiones improductivas y que en realidad causan más quejas que resultados constructivos, otras opinan que es probable que los equipos sean útiles desde un punto de vista de relaciones humanas, pero que son un obstáculo cuando se trata de trabajo, productividad y acciones decisivas. Otras más creen que los conceptos de trabajo y otorgamiento de autoridad, aplicados en forma general a una organización, reemplazan la necesidad de preocuparse o disciplinarse respecto del desempeño de grupos específicos pequeños de personas.

Por una parte, la mayoría de las personas están de acuerdo en que en los equipos existe mucho sentido común constructivo, pero no lo aplican en forma rigurosa. Saben que es raro que los equipos trabajen sin metas comunes, pero todavía hay demasiados equipos que aceptan de un modo indiferente metas que no son serias, exactas, realistas, o compartidas en común. Por otra parte, la misma popularidad de la palabra “equipo” induce a la falta de precisión. Es raro que las personas utilicen dicha palabra con mucha preocupación por su significado específico para el contexto al que se enfrentan. Como consecuencia, para la mayoría de las personas sigue siendo poco claro lo que hace un verdadero equipo. Es tan sólo un grupo que se reúne para trabajar. Los comités, los consejos, no son necesariamente equipos, y los conjuntos no se convierten en tales simplemente porque alguien les de ese nombre.

Los equipos son unidades separadas de desempeño, no un conjunto positivo de valores. Y son una unidad de desempeño que difiere del individuo o de toda la organización. El trabajo en equipo estimula y ayuda a que los equipos tengan éxito, pero el trabajo en sí solo no constituye un equipo. Por consiguiente, cuando los altos ejecutivos piden que la organización se vuelva un “equipo” en realidad están fomentando sus valores del trabajo. Por bien intencionadas que parezcan esas ambigüedades pueden ocasionar confusión improductiva. Más aún, aquellos que describen a los equipos como vehículos cuya función principal es hacer que las personas se sientan bien o que se lleven mejor, no sólo confunden el trabajo en equipo con los equipos, sino que pasan por alto la característica fundamental que distingue a los verdaderos equipos de los que no lo son, un enfoque directo hacia el desempeño.

Los equipos se alimentan de los retos de desempeño y pierden el rumbo sin ellos. Estas unidades no pueden subsistir sin el propósito encaminado hacia el desempeño, que al mismo tiempo alimenta y justifique su existencia. Es raro que los grupos creados con el fin de convertirse en equipos, de mejorar en el trabajo, la comunicación, la efectividad organizacional o incluso la excelencia, lleguen a convertirse en verdaderos equipos.

Incomodidad personal y riesgo: Muchas personas temen trabajar en equipo o no les agrada. Algunos son verdaderos solitarios que hacen sus mejores aportes cuando trabajan en paz y tranquilidad. Sin embargo, buena parte de la incomodidad de las personas respecto a los equipos se debe a que sienten que el hecho de involucrarse con personas requiere de mucho tiempo, es demasiado incierto o muy riesgoso.

Un comentario que se escucha con frecuencia es: “Mi trabajo ya es suficientemente difícil sin tener que preocuparme por reuniones, por llevarme bien con un grupo de

personas que no conozco tan bien o que no estoy seguro sí me agradan. En realidad no me sobra tiempo para dedicarlo a eso”.

Desde este punto de vista los equipos representan una carga adicional riesgosa, que puede demorar los logros y los ascensos personales.

Son pocas las personas que niegan los beneficios del trabajo en equipo o de la potencialmente útil repercusión que los equipos tienen sobre el desempeño. Pero, en su interior, la mayoría favorece la responsabilidad y el desempeño individual sobre cualquier tipo de grupos, incluso de equipos.

Desde la niñez, los padres, maestros, sacerdotes y otras personas mayores insisten en la responsabilidad individual como algo fundamental. Crecemos bajo un sistema que mide (calificaciones académicas), recompensa (remuneraciones) y castiga (visitas a la oficina del director) el desempeño individual (no el colectivo). En el momento en que queremos “que se haga algo” responsabilizamos a alguien de ello.

Por lo tanto, no es sorprendente descubrir que alguien sufre de ansiedad al enfrentarse a la posibilidad de unirse a un equipo. No es que en nuestra cultura no existan los equipos y el trabajo en equipo, Desde “Los Tres Mosqueteros” hasta “Doce del patíbulo” hemos leído y observado historias de equipos famosos que logran lo increíble. Y nuestros padres y maestros nos han enseñado los valores del trabajo en equipo. Sin embargo, para la mayoría de nosotros estas ideas admirables, por más prometedoras que parezcan, siempre ocupan un papel secundario en nuestras responsabilidades. La responsabilidad individual y el instinto de conservación siguen siendo la regla, la responsabilidad compartida basada en la confianza en otros, es la excepción.

Por ello, la renuencia a correr un riesgo y someter nuestro destino al desempeño de un equipo, es algo casi innato.

Cómo superar las dificultades

El modelo del trabajo en equipo es difícil de aplicar. La dificultad inicial para su puesta en práctica reside en la pretensión de que este modelo surja “naturalmente” en la vida de las organizaciones y, que para ello, sólo haga falta la voluntad de un directivo que diciendo “hágase”, logre que todos los componentes de la organización adopten inmediatamente esta forma de trabajo.

Y esto está muy alejado de la realidad. El trabajar en equipo no es fruto de un momento. Es en todo caso, el resultado de un largo proceso, la consecuencia de un trabajo duro, nunca acabado, siempre frágil, con avances y retrocesos, que requiere solidez en el manejo de determinados valores sobre el funcionamiento de los grupos humanos y entrenamiento en el desarrollo de habilidades de cooperación.

Una segunda dificultad, consiste en considerar que este modelo se puede aplicar, sin dificultades, a las actuales organizaciones empresariales, dejando de ver que los valores y los principios, las estructuras y las normas de funcionamiento que éstas sostienen, no suelen ser buenas tierras para el arraigo y florecimiento del trabajo en equipo. ¿Cómo pretender conseguir colaboración interpersonal cuando la organización sólo reconoce el trabajo y el éxito individual? Éxito que en buena medida se logra a expensas de otro, compitiendo con otros.

La mayor parte del personal siente hoy una profunda desconfianza hacia un proyecto de este tipo. El personal difícilmente cree en ese mensaje. En un ambiente social y laboral no pocas veces habitado por envidias, agresividades, injusticias, manejos de poder,

manipulaciones, humillaciones, resentimiento acumulados y un gran número de comportamientos patológicos, el mensaje de trabajar en equipo es poco creíble.

¿Pueden superarse las dificultades y los obstáculos antes mencionados? ¿O debemos pensar que el trabajo en equipo es una pura utopía?

Consideramos que si. Hace falta para ello una decisión comprometida, unas acciones eficaces y tres requerimientos iniciales, tres condiciones básicas sobre las cuales se podrá construir el trabajo en equipo. Estas son:

- ✓ Contar con “boyas especiales” lugares de amarre en la estructura empresarial reconocidos y apoyados por la dirección. Estas boyas son los llamados “equipos de trabajo”.
- ✓ Contar con empresas que, aún poniendo el acento en el desempeño y en los resultados, vayan laboriosamente y creativamente aceptando el reto de dar cabida en su seno a modelos de organización distintos, e incluso contrapuestos con los anteriores.
- ✓ Asumir que trabajar en equipo, aunque es fuertemente gratificante, también es un trabajo duro de desarrollo personal y grupal, porque se orienta hacia un punto de llegada no siempre seguro y porque nos obliga a realizar una tarea incesante.

El trabajo en equipo, una “disciplina” que hay que aprender

Uno de los énfasis más importantes de quienes marcan el rumbo en el management moderno está orientado a destacar la importancia del trabajo en equipo. Es claro que la conformación de equipos de trabajo facilita y vehiculiza el hallazgo de soluciones y la generación de planes de acción que difícilmente puedan surgir de mentes atomizadas.

Una eventual encuesta entre líderes de empresas mostraría la coincidencia en la fe que los managers profesan hacia el trabajo en equipo. Una indagación más profunda en las prácticas cotidianas de la gran mayoría de estos mismos dirigentes empresariales revelaría, sin embargo, un gran déficit de comprensión acerca de las estrategias y los mecanismos que llevarían a sus empresas hacia el verdadero éxito en el camino del trabajo en equipo. Pondría en evidencia, simultáneamente, las sutiles trampas del inconsciente que obstaculizan el desarrollo de verdaderas formas de organización que legítimamente pudieran merecer el certificado de “equipos de trabajo”.

Conflicto de ideas vs. conflicto a secas

Si pudieran establecerse indicadores que sirvieran para medir el grado de un equipo de trabajo, uno de los que recibiría mayor ponderación sería el conflicto de ideas. La libertad para plantear ideas conflictivas es vital para el descubrimiento de novedosas soluciones creativas.

La mayoría de las veces en las empresas, sin embargo, el conflicto de ideas es sinónimo de conflicto a secas. Es decir, el conflicto se plantea en un nivel interpersonal, o incluso interdepartamental. Si el conflicto de ideas no es adecuadamente encauzado, conducido de acuerdo con una estrategia organizacional, mantiene un signo de disolución antes que de búsqueda corporativa.

Peter Senge estableció a principios de los '90 la distinción entre **diálogo** y **discusión**, destacando la importancia de ambos componentes en el proceso de aprendizaje de los equipos. Sus conclusiones se basaban en el hecho de que el pensamiento es ante todo un “fenómeno colectivo”.

“Colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos”, afirma Senge.¹⁴

Suspender los supuestos

Un diálogo bien encaminado ayuda a poner de manifiesto las incoherencias del pensamiento de los integrantes del equipo (incluyendo los prejuicios), al colocar a las personas en un lugar que les permite observar sus propios pensamientos como desde un lugar exterior.

Este es precisamente uno de los mayores desafíos del aprendizaje en equipo, y una condición para que éste sea realmente fructífero. Por eso Senge propone un ejercicio (más que un ejercicio, una “disciplina” que requiere una enorme ejercitación), al que define como “suspensión de los supuestos”.

Suspender los supuestos consiste en mantenerlos como colgando delante de nuestros ojos, “accesibles para el cuestionamiento y la observación”, dispuestos a que sean sometidos a examinación.

Pero aquí es donde aparece una de las barreras más difíciles de vencer para lograr un verdadero clima de equipo. Porque suspender los supuestos requiere adentrarse en un terreno en el que no todos están predispuestos. Es el momento en que aparecen los mecanismos de defensa, el temor ante la amenaza de exponer nuestros razonamientos al cuestionamiento de los demás.

Los mecanismos de defensa están reforzados en la mayoría de las organizaciones empresariales por la creencia de que aquellos que ocupan posiciones clave o de liderazgo, deben tener respuestas adecuadas ante cada situación. La necesidad de aparentar un saber sin fisuras bloquea la riqueza que deviene de exponer los pensamientos propios al escrutinio de la mirada del grupo.

Un equipo efectivo debe desarrollar la capacidad de analizar no sólo lo que ocurre “afuera”, en el ámbito de los negocios, sino también “adentro” del propio grupo.

Confianza como entre amigos

Uno de los secretos que plantea Senge para superar estas restricciones, es la generación de espacios donde los actores puedan percibirse como colegas, y más aún, como amigos. Los integrantes del equipo deberían poder decir las cosas tal como las dirían al encontrarse con sus amigos durante una cena.

“Suspender los supuestos supone cierta vulnerabilidad. Tratarse como colegas reconoce el riesgo mutuo y establece cierta seguridad para afrontar el riesgo.” Esta actitud debe venir precedida de un renunciamiento voluntario a los privilegios de la jerarquía. La jerarquía actúa como antídoto a un diálogo sin atenuantes. Pero también los extremos inferiores de la cadena de mando, más habituados a callar sus opiniones, deben renunciar a la seguridad del silencio para que todo el esquema funcione.

Es en un escenario de estas características donde puede desarrollarse sana y creativamente la segunda instancia del trabajo de equipo: la discusión. Si no existe la confianza como fundamento del quehacer grupal, la discusión degenera en un enfrentamiento con vencedores y perdedores, pero sin ningún proceso capaz de conducir a la decisión de nuevos cursos de acción.

Mientras que en el diálogo ocurre la presentación de todos los puntos de vista posibles y la búsqueda de un punto de vista nuevo y compartido, la discusión conlleva la defensa

¹⁴ Peter Senge, “La quinta disciplina”, Granica, 1992.

de perspectivas particulares con la finalidad de alcanzar conclusiones y tomar decisiones respecto de cursos de acción futuros.

Ambos aspectos –el diálogo y la discusión– convergen y fluyen de uno a otro a través de un movimiento continuo en la vida de un equipo. Con el tiempo se va generando una confianza entre los integrantes del equipo, que nace en el momento del diálogo pero se traslada al tiempo de la discusión.

En palabras de Senge, *“aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por nuestra posición. Cuando corresponde defender un punto de vista, lo hacemos con mayor gracia y menos rigidez”*.

El facilitador

En vista de la cultura viciada que impera en la mayoría de las organizaciones empresariales, marcada por los celos y la desconfianza mutuas, la vida de los equipos, debe ser desarrollada a partir de un proceso de aprendizaje.

Hasta que los equipos rompan esas murallas defensivas y sus miembros alcancen el grado de confianza necesaria, suele ser necesaria la figura de un “facilitador”. La función del facilitador es, fundamentalmente, la de mantener las condiciones para el diálogo, es decir, lograr que se mantenga la “suspensión de los supuestos” de todos y cada uno de los integrantes del equipo.

Pero el equipo debe aprender a prescindir del facilitador, objetivo que logrará en la medida en que adquiera el “hábito” ó la “habilidad” para mantener autónomamente las condiciones explicadas.

Aparece el “coach” que es un líder transaccional, una persona esencialmente abierta al cambio y a la creatividad. Es una persona que conduce a su gente hacia la transformación permanente, que jerarquiza la innovación sobre la burocracia, la creatividad sobre lo predecible, el aprendizaje sobre lo conocido.

Conduce a su gente a crear espacios de sentido para que su coordinar de acciones cotidiano, encuentre otros valores a los que son los meramente retribuidos. Esencialmente, es un líder que crea compromiso con su gente, que los acompaña, más que como un gerente o un controller, como un coach.¹⁵

V. El liderazgo en los equipos

Definiciones y mitos

“Liderazgo” es la palabra más usada en la literatura de las organizaciones. La mayor parte de las esperanzas dependen de ella. Todos concuerdan en que el liderazgo es vital para los equipos, en que es la clorofila que permite la fabricación del azúcar. ¿Pero qué es exactamente, y cómo la obtiene el equipo que no la posee?

Antes que nada debemos definir que es liderazgo. Entendemos como liderazgo *“la habilidad para influir en las actitudes y acciones de los otros, tanto por medio de la demostración de las tareas específicas, como mediante la propia conducta y espíritu de administrador”*.¹⁶

¹⁵ Daniel Rosales y Gabriel Gómez, Coaches Ontológicos

¹⁶ Rachmann, “Introducción a los Negocios”, Enfoque Mexicano, 1996, pág. 182.

La palabra liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria:

1-para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos

2-para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban liderazgo (la primera definición).¹⁷

El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Así, el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad”.¹⁸

Cuando pensamos en líderes altamente calificados y con éxito pensamos en personas como el General Colin Powell, que dirigió a las tropas americanas durante la Guerra del Golfo, o en Bill Gates, el fracasado estudiante de Harvard que fundó Microsoft, y se convirtió en uno de los hombres más ricos del mundo.

Seguro que es capaz de nombrar a una o dos personas, en su propia profesión, que sean líderes con éxito, personas que parecen casi visionarias y que poseen una facilidad casi intangible para hacer las cosas bien y para inspirar a sus subordinados.

Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para les ayuden a alcanzar esa meta y llevar a su equipo hacia la victoria. Pero ¿es esa la definición de liderazgo?

No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo son las siguientes:

- *Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización*
- *Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común*
- *El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros*
- *El liderazgo es la capacidad para influir en los demás*

*Ninguna de estas definiciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: **el liderazgo implica a más de una persona.***

No se puede ser un líder sin un grupo de personas que sigan su dirección poniendo confianza en él. Cómo líder tiene una responsabilidad hacia sus empleados, grupo, organización o equipo, para liderarlos de manera eficaz y ética. El título de “jefe” o “gerente” no le convierte automáticamente en un líder.¹⁹

Cuando un equipo afronta dificultades, el problema suele ser el liderazgo. Una de las mejores maneras de comprender la conducción es prestar atención a lo que ocurre cuando ésta se encuentra ausente. No es nada lindo porque las cosas dejan de ocurrir.

¹⁷ John Kotter, “El factor liderazgo”, Edición Diaz de Santos S.A, 1990

¹⁸ Keith Davis y John Newstrom, “Comportamiento humano en el trabajo”, Mc Graw Hill, 2000

¹⁹ Elizabeth O’Leary, “Alcanzar el liderazgo”, Prentice Hall, 2000

La gente se siente molesta, decepcionada, hostil hacia su propia empresa. Si el trabajo se realiza, tiene un carácter mediocre. Entre los integrantes del equipo existe una verdadera desesperación porque no hay nadie con quien desahogarse, nadie que pueda interceder para volver a encaminar las cosas.

Los integrantes se enojan unos con otros, con el tiempo estallan de rabia o de desesperación. O, peor aún, empiezan a girar en una órbita sin vida. El compromiso y la energía se van acabando. Lentamente los individuos comienzan a alejarse del equipo. Y ya es tarde, el equipo está muerto.

El liderazgo es así de importante, pero hay muchos mitos acerca del liderazgo en los equipos. En los equipos es fácil ver el liderazgo de manera equivocada. Por ejemplo se dice: *“consigue un buen líder para nuestro equipo y todo estará ok”*. Sin embargo detrás de esta afirmación asechan demasiados supuestos injustificados.

“Los equipos requieren un solo individuo que los conduzca”. No es así. Existen muchos modelos de liderazgo de equipo, los cuales varían del tradicional “mano de hierro”, atravesando diversos grados de autodirección, hasta la aparente anarquía. El liderazgo puede rotar según las agujas del reloj o de la tarea en cuestión.

“El buen liderazgo garantiza el éxito”. No es así, el buen liderazgo es inútil si las personas que siguen al conductor son incompetentes o indiferentes a las tareas del grupo. Un equipo fundamentalmente malo no puede ser “conducido” salvo, tal vez, al fracaso.

“La forma en que se selecciona el líder no tiene importancia”. Esta afirmación también es falsa, los líderes deben ser elegidos en consonancia con la tarea asignada y la clase de equipo en cuestión.

“La estructura del equipo es algo secundario”. No lo es, cada estructura y configuración que conocemos, es válida, cuando se aplica a la tarea indicada. Un liderazgo perfecto y con las personas adecuadas no logrará nada, a menos que el equipo sea el indicado para la tarea en cuestión.

“Un buen líder y un buen equipo pueden resolver cualquier tarea”. Lamentablemente no todas las tareas son adecuadas para el trabajo en equipo. Si una tarea no debería ser efectuada por un grupo, tiene poca importancia quién sea su líder o la eficacia con que actúe.

Espectro de liderazgo

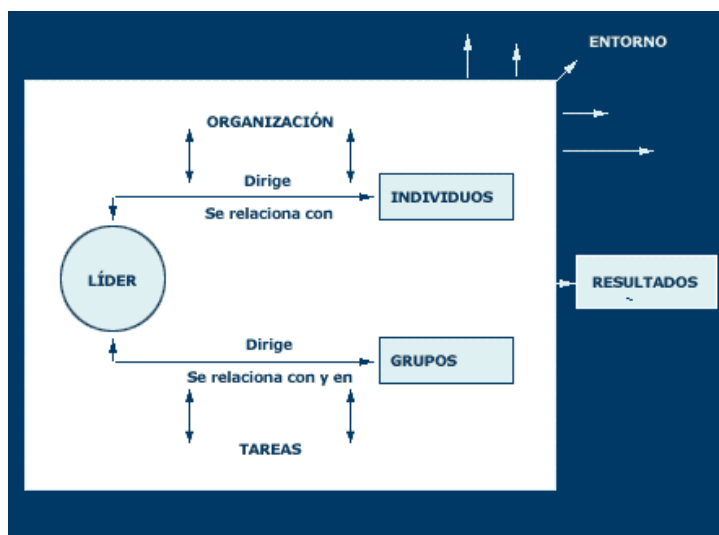
En un ambiente de equipo el liderazgo puede verse de muy distintas maneras. Puede ser un equipo a la antigua, jerárquico, donde el líder es el jefe y todos hacen lo que él o ella dice.

O, al otro lado del espectro, puede estar presente en grupos muy achatados, llamados equipos sin líder o “liderazgo compartido”. Ningún individuo tiene predominio sobre otro, pero todos contribuyen para mantener encaminado al grupo.

Ningún modelo de liderazgo es absolutamente malo o bueno. Lo mejor para tomar decisiones grupales, es el enfoque democrático. Éste genera menos orgullos heridos, menos resentimiento y una mejor disposición. Pero en las crisis, cuando hay que detener una hemorragia o apagar un incendio, un estilo autocrático puede resultar más efectivo. En un trineo tirado por perros, el humano que conduce el equipo tiene que ser un tirano. En ambos extremos del espectro, existen líderes buenos y malos.

Las variables que rodean al líder

Una vez contextualizado el líder, es necesario tener en cuenta las diferentes variables, cuya influencia en el ejercicio del liderazgo organizacional ha quedado ampliamente demostrada. Efectivamente, como se puede suponer la figura del líder es central, pero no la única; hay toda una serie de circunstancias que matizan su labor²⁰.



En una organización, los líderes se relacionan con y dirigen individuos y grupos. Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones estas interacciones giran alrededor de la realización de tareas y ofrecen unos resultados. Todo ello en un contexto organizacional y, más allá, en un entorno social determinado. Pues bien, todas estas variables son dignas de consideración y análisis.

Por un lado las *competencias del líder*, que le permiten ejercer como tal en las múltiples situaciones a las que se enfrenta. Enfoques tradicionales del liderazgo han considerado ésta como la única variable relevante, bajo la idea de que quien es líder lo es en todo momento y situación y, además, posee unas características universales que le hacen “superior” a los demás. La realidad (además de la investigación) demuestra que no sólo esto no es así, sino que diferentes contextos, grupos y organizaciones demandan diferentes tipos de líder; por no mencionar que una persona que es líder en un contexto no lo es necesariamente en todos.

Por lo tanto, sus competencias son importantes, pero hay más cosas.

Sin ir más lejos los *seguidores*, que en definitiva son quienes “validan” al líder (no hay líder sin seguidores), quienes tienen unos objetivos por cumplir, una concepción sobre cómo debe actuar un líder, unas competencias características; quienes tienen la

²⁰ www.canalwork.com/directivos/liderazgo/ Miguel García Saiz

posibilidad de reforzar o revocar al líder de su posición. Por ejemplo, resulta de gran importancia a la hora de implantar un sistema participativo en la organización (o en un grupo concreto) conocer cuáles son las expectativas de los seguidores ya que, aunque en la actualidad hay una preferencia generalizada por los estilos de liderazgo democráticos, no deja de haber personas que entienden que un líder ha de ser autocrático y tomar las decisiones unilateralmente; si el líder rompe las expectativas de sus seguidores puede ver peligrar su posición. Resulta también de especial importancia la relación que tenga el líder con ellos: desde cuándo, con qué grado de confianza, conocimiento mutuo y con qué perspectivas de futuro.

De igual modo, las *tareas* que se estén realizando van a marcar el estilo de liderazgo. No es lo mismo estar realizando tareas monótonas, repetitivas, invariables (por ejemplo, la típica cadena de montaje), que tareas diversas, que dejan margen a la creatividad y que cambian frecuentemente (por ejemplo, la realización de anuncios publicitarios). Estas situaciones demandan que el líder pueda ofrecer o bien apoyo, o bien asesoramiento, o bien instrucciones claras, o cualquier otro tipo de acción.

Finalmente, la *organización* y su *entorno*; éste marca pautas de funcionamiento a aquella (inestabilidad ambiental, competencia, situación económica y política, entre otras). A su vez, la organización se convierte en un contexto de trabajo para sus miembros. Factores como el tipo de estructura, cultura, clima, procesos de comunicación, de socialización y demás, influyen y son influidos por los líderes; establecen un marco de referencia dentro del cual líderes y seguidores han de trabajar en busca de unos resultados. Piénsese, por ejemplo, en las diferencias culturales respecto a la concepción de liderazgo predominante que puedan existir no sólo entre países orientales y occidentales, sino también entre organizaciones como un cuartel militar, una empresa multinacional, una pequeña empresa familiar o una cooperativa.

VI. Plan de acción del líder en el equipo

Consideramos que el líder tiene gran importancia para el equipo. Es la fuerza que potencia o apalanca su actuación.

El objetivo que aquí nos proponemos es describir las actividades que a nuestro entender posibilitan una dirección eficaz por parte del líder.

Es útil recordar que la dirección es una tarea relacional y que de esa relación, de su capacidad de adaptación, de la negociación con el grupo, nace la razón de ser, su rol y buena parte de su contenido.

Igualmente tiene gran importancia la relación del líder con su entorno organizativo. En el caso del equipo de trabajo, dirigirlo es posibilitar que la organización satisfaga sus necesidades y se enfrente a sus retos a través de dicho equipo. Dirigir es facilitar el logro de las metas al equipo, armonizándolas con las de sus integrantes, como individuos y como miembros del grupo humano al que pertenecen.

Para nosotros el líder debe ser capaz de realizar una serie de grandes tareas. Consideramos que las más importantes son:

- I. prestar atención a través de la visión
- II. convertir la demanda de la dirección en un desafío para el equipo
- III. consolidar internamente al equipo
- IV. influir sobre el desempeño del equipo
- V. facilitar la marcha del equipo para el logro de la tarea
- VI. utilizar el manejo de la persuasión
- VII. integrar al equipo en su entorno organizativo

Cada una de las tareas señaladas contiene, por lo general, otras tareas de no menor importancia, que introducen matices significativos en la visión general. Vamos a verlas en detalle:

I. El líder debe prestar atención a través de la visión

Nosotros entendemos que el líder debe prestar atención a lo que ocurre, determinar que parte de los acontecimientos que tiene delante serán importantes para el futuro del equipo, establecer una nueva orientación y concentrarse en la atención de todo el personal de la organización.

Para escoger una dirección, un líder tiene que haber desarrollado previamente una imagen mental de un estado futuro posible y deseable del equipo, a esta imagen la podemos denominar *visión*. Esta tiene que expresar la premonición de un futuro realista, creíble y atractivo para el equipo. Con la visión el líder suministra el importantísimo puente del presente al futuro. El líder mediante una visión compartida del futuro también sugiere medidas de eficacia para el equipo, debido a que los integrantes del mismo pueden distinguir entre lo que es bueno y lo que es malo para el equipo, así como lo que vale la pena tratar de lograr. De esta forma el líder descentraliza la toma de decisiones, dado que los integrantes del equipo pueden tomar decisiones difíciles, por que saben cuales son los fines y los resultados deseados.

En tal sentido, una visión compartida y que transmite poder, es capaz de dar forma, dirigir y coordinar la conducta de los integrantes del equipo.

El líder puede escoger la imagen, expresarla, darle forma y legitimidad, pero rara vez son los que conciben originariamente la visión. En consecuencia, el líder debe tener una gran capacidad para escuchar, sobre todo a los que abogan por imágenes nuevas o diferentes de la realidad emergente. A tal fin, el líder podrá establecer canales de comunicación tanto formales como informales, con tal de lograr el acceso a estas ideas. El líder para lograr el éxito tiene que ser un gran preguntador, y prestar verdaderamente atención.

El líder puede implicar a otros en el proceso visionario, y esto permite a los participantes compartir sus valores y sueños, y a su vez obtiene un abanico mayor de puntos de vista y de pericia en busca de la nueva dirección y facilita, al final del proceso, la obtención del compromiso con la visión.

El líder debe comunicar con éxito la visión a su equipo, e institucionalizarla efectivamente como principio ordenador. El líder tiene el mismo poder que las ideas que es capaz de comunicar. La visión es un acto de persuasión por parte del líder, de creación de un compromiso entusiasta y dedicado con ella. El líder puede comunicar la visión empleando metáforas o actuar en coherencia con ella y personificarla.

II. El líder debe convertir una demanda en un desafío

II. a. El líder debe clarificar una demanda

La demanda es una necesidad sentida, una exigencia por conseguir determinados resultados, un reto de desempeño que solo puede lograrse como fruto de un trabajo cooperativo, solidario e independiente. Esas condiciones requieren que el grupo sea un equipo de trabajo.

El deber inicial del líder consiste en clarificar la tarea. Eso significa un trabajo de elaboración para poder definirla sin ambigüedad, otorgándole límites claros. Todo esto es una labor inicial y necesaria, ya que la demanda en su origen suele ser sólo una expresión de deseos vaga y oscura.

Los líderes de equipos actúan para aclarar el propósito y las metas, y al igual que todos los integrantes del equipo, los líderes realizan ellos mismos el trabajo. Todos los equipos tienen que dar forma a sus propósitos, metas de desempeño y propuestas. Aunque el líder tiene que ser un miembro dedicado al equipo y que puede y debe contribuir a la conformación de estos puntos, también debe mantenerse separado de éste por su misma condición de líder. El equipo espera de su líder que use esa perspectiva y distancia para ayudarlo a comprometerse con su misión, metas y propuesta.

II. b. El líder debe transformar la demanda en un desafío

El líder reformula la demanda dotándola de contenido emocional y sentido para todos los hombres que constituirán su equipo. Convierte la demanda inicial en una descripción vibrante, atractiva, apasionada y específica, de aquello que el equipo deberá lograr en el futuro. La llenará de esperanzas y de ilusiones. El líder deberá hacerse eco de aquella idea de Eleanor Roosevelt cuando decía: “el futuro es de aquellos que creen en la belleza de sus sueños”. A su vez, el líder debe darle pragmatismo a estos sueños, fortaleciendo las habilidades y las propuestas colectivas y teniendo claro que el desempeño del equipo, casi siempre depende de que los líderes logren un buen equilibrio entre hacer cosas ellos mismos y dejar que otros las hagan. Los líderes de equipos saben que no tienen todas las respuestas, por lo que no insisten en proporcionarlas. Saben que no pueden tomar todas las decisiones importantes, por lo que no lo hacen. Saben que no pueden tener éxito sin la combinación de contribuciones de todos los miembros del equipo hacia un fin común.

II. c. El líder debe comunicar al equipo el desafío

Les comunica el desafío, el reto, el “propósito” o la finalidad de su existencia como equipo. Con eso anima al grupo y tocará sus fibras emocionales para convertirse en el verdadero resorte de su motivación. Este “propósito” inicialmente planteado por el líder, será enriquecido a través de la vida común del equipo, convirtiéndose en el fruto de un esfuerzo para aglutinar, buscar acuerdos, elaborar y sintetizar las visiones de todos los integrantes que se sientan comprometidos con él.

El líder debe expresar y definir lo que ha quedado previamente implícito o sin decir y luego inventar imágenes, metáforas y modelos que proporcionan el enfoque para una nueva atención. Un factor esencial que el líder deberá desarrollar, es la capacidad para

influir y *organizar el significado* para los miembros del equipo. Y si bien, los medios mediante los cuales los líderes son portadores y formadores de significado presentan enormes variaciones, todo líder de éxito debe ser consciente que un equipo se basa en un conjunto de significados compartidos; y que la responsabilidad básica consiste en comunicar el programa que da forma a situaciones e interpretarlas, a fin de que las acciones de los miembros del equipo, se orienten de acuerdo con interpretaciones comunes de la realidad. El papel distintivo del liderazgo, sobre todo en un medio incierto, es la búsqueda del “saber por qué”, a diferencia del “saber cómo”. El líder crea un público para sus ideas, por que altera el modelo de comprensión por transmisión de información.

III. El líder debe consolidar internamente al equipo

III. a. El líder debe afianzar una plataforma segura para la construcción del equipo

Dicha plataforma es el reconocimiento y el apoyo explícito de la alta dirección. La necesidad de contar con una plataforma donde apoyar el esfuerzo de construcción, se puede resumir en los siguientes conceptos:

- ✓ Idear maneras de mantener la atención de la alta dirección, informando del proyecto.
- ✓ Negociar con la dirección de la empresa la asignación de la gente y asegurarse que el equipo formado domina el problema en toda su extensión.
- ✓ Hacer que la alta dirección comprenda con claridad cuáles son los recursos necesarios para el proyecto.
- ✓ Comprometerse sólo a objetivos, presupuestos y plazos que considere realistas.

Las posiciones del líder deben ser claras. Los miembros del equipo tienden a confiar en el líder cuando saben donde están situados en relación con la organización y como posicionan la organización en relación con el medio.

III. b. El líder debe establecer normas claras de funcionamiento

Todo equipo para funcionar de una manera eficaz, debe contar desde el comienzo con una serie de reglas que le faciliten conseguir su propósito y sus objetivos. Las normas iniciales más importantes hacen referencia a la asistencia y comportamiento en las reuniones, al clima interno que debe reinar y a las prácticas de participación tales como la distribución equitativa de la palabra, la confidencialidad de lo hablado y la confrontación constructiva. Las normas y las reglas claras de juego fomentan la confianza y la apertura. Un error muy importante que frecuentemente se comete, consiste en sumergirse en la tarea antes de haber definido con entera claridad como van a trabajar juntos.

III. c. El líder debe alentar las relaciones interpersonales

Se fomentarán las relaciones formales e informales dentro y fuera del lugar de trabajo. Así surgirán unas relaciones interpersonales organizadas en torno a los lazos afectivos,

que invariablemente aparecen como fruto de la interacción y de la comunicación entre los individuos. No sólo alienta el líder las relaciones, sino que también protege a los miembros del equipo de ataques personales y juega un papel de mediador. Siendo ésta la mejor forma para que el equipo fomente las comunicaciones abiertas y el manejo del conocimiento.

El líder del equipo facilitará las relaciones interpersonales, generando para ello un clima cálido y no defensivo. Hará sentirse seguro a todos los participantes. Ello contribuirá decisivamente a la evolución del grupo y de esta forma, los integrantes del equipo descubrirán que pueden ir abandonando la protección de sus trincheras individuales, para pasar al campo descubierto y comprometido de las relaciones interpersonales. De esta forma el líder facilita que el equipo descubra que la nueva situación requiere de un nuevo aprendizaje de relación y que para esa situación nueva se debe recrear una nueva relación interpersonal, más abierta, más sincera, menos defensiva.

III. d. El líder debe facilitar el aprendizaje del equipo

El equipo debe asumir responsabilidades y para ello necesita aprender colectivamente nuevas habilidades y nuevas técnicas, y es aquí donde el líder juega un papel de “facilitador” del aprendizaje. El líder facilita el aprendizaje cuando interviene, observa atentamente, reacciona, elabora, propone, negocia, analiza y brinda información sobre el desempeño del equipo. Esa información será útil para que el equipo conozca “los modos” que utiliza haciendo lo que hace, con las siguientes ventajas:

- ✓ Permiten al equipo hacer un alto en el camino para reflexionar sobre su andadura.
- ✓ Permite que el grupo visualice la importancia de los objetivos a la hora de realizar la tarea propuesta, y de crear y mantener las relaciones afectivas entre los miembros del grupo.
- ✓ Facilita que el grupo aprenda a comunicarse de manera abierta y sincera cuando tratan de temas de trabajo, y cuando simplemente se están relacionando.

Actuando de esta manera, el líder no realiza imposiciones al equipo, por el contrario, al proponer la reflexión, intenta armonizar su tarea de dirección con el principio de autonomía que defiende para el equipo. Las propuestas de reflexión que sugiere son fundamentalmente “descriptivas”. Al actuar así, informando al grupo sobre su recorrido, se reduce la incertidumbre del equipo. Ahora éste sabe donde está y puede aprender a analizarse y reorientar su marcha, si fuera necesario.

El equipo aprende al verse reflejado en el líder, dado que los líderes son aprendices permanentes. El aprendizaje es el combustible esencial del líder, la fuente de energía que mantiene el vigor encendido en todo momento. El líder tiene la capacidad para concentrarse en lo que más le interesa al equipo y emplea al equipo como medio de aprendizaje. Los líderes de mayor éxito lo han logrado desarrollando un conjunto de habilidades denominadas “*la nueva competencia*”, la misma consiste en: a) reconocer y compartir la incertidumbre, b) acoger el error, c) responder al futuro, d) adquirir competencia interpersonal, e) enriquecer el conocimiento de sí mismo. Bajo esta influencia se da lo que se denomina “*aprendizaje organizacional*”, siendo esto el

proceso por el cual una organización obtiene y utiliza nuevo conocimiento, herramientas, comportamientos y valores. En todos los niveles, el conocimiento recién adquirido se traduce en nuevas metas, procedimientos, expectativas, estructuras de rol y medidas del éxito.

Para la supervivencia a largo plazo, sobre todo en épocas de turbulencia, cambio o discontinuidad, es esencial el aprendizaje de tipo innovador, éste es más difícil por que se centra en la preparación de los equipos para la acción en nuevas situaciones, lo que requiere prever los medios que todavía no están presentes. El “*aprendizaje innovador*” trata problemas emergentes, esto es, problemas que pueden ser únicos, de modo que no hay oportunidad de aprender por ensayo y error. El líder que descuide este aprendizaje tendrá serios problemas para que su equipo se adapte a los cambios que se produce en su medio. Tanto el líder como su equipo para poder aprender, tienen que “*desaprender*”, es decir, desprenderse del conocimiento antiguo cuando las acciones que se están desarrollando, chocan con un medio exterior que ha cambiado.

III. e. El líder debe manifestar su fe en las posibilidades de éxito del equipo

El líder cree firmemente en el trabajo en equipo. Mantiene una creencia sólida en la posibilidad que tiene su grupo de alcanzar el desafío propuesto. Confía en el éxito y cree en su gente, no se obsesiona con la posibilidad de fracaso. Su confianza y su fe no están, sin embargo, desprovistas de realismo ni de valentía y con ellas puede enfrentar los obstáculos.

Los líderes efectivos son capaces de generar permanentemente unas expectativas elevadas de rendimiento que, luego, sus subordinados cumplen. Mientras que los malos directivos no consiguen una respuesta similar de parte de sus subordinados. Esto es así por que los líderes tienen mayor confianza en su capacidad personal para desarrollar el talento de sus subordinados.

El hecho determinante por el que los líderes mantengan unas expectativas elevadas, se debe a lo que ellos piensan de sí mismos, es decir, en el concepto que tienen de su capacidad para seleccionar, formar y motivar a sus subordinados. La opinión que el directivo tenga de sí mismo influye en su opinión sobre los subordinados, en lo que espera de ellos y en la forma de tratarlos. Si tiene confianza en su capacidad para desarrollarlos y estimularlos en la consecución de niveles de alto rendimiento, seguramente esperará mucho de ellos. Pero si duda de su propia capacidad para estimularlos, entonces sus expectativas serán escasas y los tratará con menos confianza.

Por lo tanto, la obtención de buenos resultados por parte del líder respecto al equipo y la confianza en su propia capacidad, son los factores que permiten que los integrantes del equipo acepten estas expectativas como realistas y trabajen duro para conseguirlas.

*Cuenta Warren Bennis*²¹ en uno de sus artículos que poco después de que el famoso equilibrista Karl Wallenda sufriera en 1978 la caída que le produjo la muerte, su esposa, comentaba la prueba fatal de su marido en San Juan de Puerto Rico: “en lo único que Karl pensaba respecto a esa prueba en los tres meses anteriores era en la posibilidad de caerse. Fue la primera vez en que él pensaba en eso y me parece que puso toda su energía en no caerse, en lugar de ponerla en caminar sobre el alambre”.

²¹ Luis del Prado, “Liderazgo y Gestión de Personal”, Fundación OSDE, 1998.

La señora Wallenda continuó contando que su marido incluso llegó a supervisar personalmente la instalación del alambre, asegurándose de que los cables tensores estuvieran bien puestos, “algo en lo que nunca había pensado antes”.

Cuando Karl Wallenda dedicó todas sus energías a no caerse en lugar de concentrarse en caminar por el alambre, prácticamente estaba destinado a caerse. Warren Bennis denomina “factor Wallenda” a la combinación de visión, persistencia, coherencia y confianza en sí mismo necesaria para ser un líder exitoso.

Los líderes eficientes superan los errores y constantemente proponen metas positivas. Aplican todas sus energías a la tarea, no a mirar hacia atrás y buscar excusas para acontecimientos pasados. Para el líder exitoso, el fracaso es un comienzo, el trampolín de la esperanza.

Los grandes líderes inspiran a las personas que trabajan para ellos, de modo que también ellas pueden ser exitosas. Ese es uno de los motivos por los que las organizaciones dirigidas por grandes líderes, por lo general sean tan productivas.

Lo que más satisface a los líderes efectivos y lo que éstos más valoran es la sensación de aventura y juego, realmente disfrutan de lo que están haciendo y no se preocupan de las recompensas o de los resultados que puedan llegar o obtener.

Dice Warren Bennis: “...los grandes líderes son como el arquero zen que desarrolla su habilidad hasta el punto de que el deseo de dar en el blanco desaparece, y hombre, flecha y blanco se convierten en componentes indivisibles del mismo proceso. Eso es bueno para los líderes. Y cuando este estilo de influencia logra atraer y capacitar a otras personas para caminar con ellos en la cuerda floja, es bueno para las organizaciones y para la sociedad”.

El último punto que todo líder debería tener en cuenta es “predicar con el ejemplo”. Es de suma importancia este aspecto para poder lograr que todo el equipo se dirija hacia donde el líder quiere. No es de esperar que los subordinados cumplan con algún lineamiento u objetivo, si el líder no lo está viviendo.

III. f. El líder debe crear confianza y compromiso

El líder del equipo debe trabajar para crear el compromiso y la confianza a nivel individual y en equipo. Hay una diferencia importante entre el compromiso y la responsabilidad individual en contraste con la responsabilidad mutua. Se necesita de ambas para que un grupo se convierta en un verdadero equipo. Por ello, el líder necesita tener en mente tanto al individuo como al equipo para no intimidar ni a uno ni a otro al reforzar puntos de interés.

El líder infunde confianza, por que sabe que es el material cohesivo que mantiene la integridad del equipo. La confianza implica responsabilidad, predictibilidad y fiabilidad. El equipo confía en personas predecibles, cuyas posiciones sean conocidas y las mantengan. El líder para gozar de confianza se debe dar a conocer y mostrar claramente su posición.

La confianza es difícil de conseguir y fácil de perder.

IV. El líder debe influir sobre el desempeño del equipo

IV. a. El líder debe saber como tratar a su equipo

Según J. Sterling Livingston, no hay ningún secreto para tener éxito, los principales ingredientes son el entusiasmo y el interés por parte del jefe. Por otra parte, el desánimo, las bajas expectativas y la falta de implicación de los empleados ejecutivos conducen al escaso rendimiento de los empleados perpetuado por la baja autoestima.

Hay directivos que siempre tratan a sus subordinados de una forma que les lleva a rendir más, pero en otros casos, tratan a sus subordinados de una forma tal que su rendimiento es inferior al que pueden alcanzar. Este trato está influenciado por las expectativas que dicho directivo tiene sobre cada uno de sus subordinados. Si las expectativas son bajas es muy probable que la productividad también lo sea y al contrario cuando éstas son altas. Parece ser que el rendimiento del subordinado se ajusta a las expectativas del jefe.

IV. b. El líder debe influir sobre la productividad del equipo

Los buenos líderes son aquellos que perciben que ayudar a la gente a tener éxito en su trabajo es la esencia de la conducción. Esto ha sido estudiado por George Bernard Shaw y denominado efecto Pígalión, sobre el cuál se han desarrollado diversas prácticas para ilustrar dicho efecto. Una de ellas fue la experimentada por el profesor Dov Eden de la Universidad de Tel Aviv, quién condujo una serie de experiencias con las fuerzas armadas israelitas.

Eden repartió a instructores de un curso de Comandos de Combate, diferentes expectativas acerca de las posibilidades de promoción que tenían los soldados participantes. Cada uno de los soldados fue ubicado en alguna de estas tres categorías, al azar: alto potencial para aprobar el curso, potencial regular o potencial desconocido. Los instructores no sabían que dicha distribución había sido hecha en forma aleatoria.

Al finalizar el curso, los soldados fueron calificados por los instructores con los siguientes resultados, aquellos soldados que habían sido identificados como de alto potencial, recibieron calificaciones significativamente superiores al resto. Los instructores informaron que los mismos habían disfrutado del curso y habían evidenciado una actitud positiva a lo largo del entrenamiento.

Esto nos deja como conclusión que el incremento de las expectativas de los instructores acerca de un grupo de soldados elegidos al azar, puede haber causado que los soldados esperen más de sí mismos, lo que los ayudó a desempeñarse mejor.

La actuación del líder en el equipo - Caso Metropolitan Life Insurance Company²²

Alfred Oberlander, director de la oficina del distrito de Rockaway, de la Metropolitan Life Insurance Company, había observado que las compañías de seguros importantes crecían más rápidamente que las medianas o las menos importantes, y que los nuevos agentes de seguros rendían más en las compañías importantes que en las otras, con independencia de la aptitud que tuvieran para las ventas.

En consecuencia, decidió agrupar a todos sus mejores hombres en una unidad, con el fin de estimular su rendimiento y crear un ambiente de superación en el que poder introducir a los nuevos vendedores.

²² Harvard Business Review, "Dirigir Personas en la Empresa", Ediciones Deusto S.A., 1999.

Así pues, Oberland asignó los seis mejores agentes a su mejor director adjunto, otros seis agentes de tipo medio a un director adjunto también de tipo medio y el resto, los agentes peores, al director menos capaz. A continuación, fijó como objetivo a alcanzar por el grupo superior un volumen de primas equivalente a los dos tercios de las primas conseguidas por toda la agencia el año anterior. Describe los resultados obtenidos así: Enseguida de efectuar esta selección, el personal de la agencia comenzó a llamar a este grupo seleccionado el grupo “super” ya que, al hacer que el grupo funcionara como una unidad, su espíritu de cuerpo era muy elevado. El trabajo de producción que desarrollaron en las 12 primeras semanas sobrepasó con mucho las expectativas más optimistas... lo cual es una prueba de que a unos grupos de personas realmente capaces se les puede motivar por encima de su capacidad productiva, aparentemente normal, cuando se eliminan los problemas que crean los malos productores.

Aunque la productividad del grupo “super” aumentó extraordinariamente, habría que decir también que la productividad del grupo más bajo, realmente descendió y que la desmoralización de esta gente aumentó. Por consiguiente, el rendimiento del grupo superior se había elevado hasta igualar las expectativas de la dirección, mientras que el rendimiento del grupo inferior bajó tal como se había previsto.

¿y el equipo medio? Los resultados de la unidad intermedia fueron totalmente anómalos. El director del distrito había previsto obtener de este grupo solamente unos resultados “medios”, sin embargo, su productividad se incrementó notablemente. Esto ocurrió por que la directora adjunta que estaba a cargo del grupo se negó a considerarse menos capaz que el director del grupo superior, así como que los agentes de este último fueran más capaces que los de su grupo. Insistió una y otra vez ante sus agentes en que cualquier miembro del grupo tenía una capacidad potencial mayor que los vendedores del grupo superior, que lo único que tenían eran años de experiencia en la venta de seguros. Además les estimulaba a aceptar el reto de alcanzar unos resultados mejores que los del grupo superior. En consecuencia, el grupo intermedio consiguió año tras año incrementar su productividad en un porcentaje mayor que el conseguido por el grupo superior.

Es interesante destacar que la imagen que la directora de la unidad intermedia se había forjado de sí misma, no le permitía aceptar que otros le considerasen como una directora “media”. La directora adjunta de este grupo supo transmitir esta profunda convicción de eficacia a sus agentes, creó unas expectativas de grandes resultados y logró estimular considerablemente la productividad de su equipo.

IV. c. El líder debe estimular positivamente las profecías de cumplimiento inducido

Hace ya más de medio siglo que Albert Moll llegó a la conclusión, de que los hombres nos comportamos como se espera que lo hagamos. El fenómeno que observó sobre que las “profecías que inducen su propio cumplimiento”, ha llegado a ser objeto, recientemente, de un gran interés científico. Veamos algunos ejemplos:

- ✓ Se ha demostrado que las esperanzas que deposita un profesor en la competencia intelectual de sus alumnos constituyen en realidad profecías de cumplimiento inducido.
- ✓ Las esperanzas que un médico o un psiquiatra pueden tener una influencia formidable sobre la salud física o mental del paciente. El resultado de una enfermedad puede estar en función de lo que piensen el paciente y el médico,

especialmente cuando las expectativas de ambos coinciden. Se ha observado que el diagnóstico pesimista del médico produce efectos desoladores en el enfermo. También es muy conocida la influencia que puede tener en el uso de una medicina o de un tratamiento las expectativas del médico, en medicina se conoce este fenómeno con el nombre de “efecto placebo”.

IV. d. El líder debe evitar el modelo del fracaso

Cuando a unas expectativas reducidas de los superiores hacia los subordinados, se suma el “yo” herido de los subordinados, ambos factores generan un comportamiento en el que las probabilidades de fracaso aumentan y en el que, se terminan cumpliendo las expectativas de los directivos.

En un estudio realizado sobre directores de banco, cuya autoridad para la concesión de créditos había sido reducida por el aumento de la morosidad, dichos directivos habían ido perdiendo eficacia progresivamente. Para evitar nuevas pérdidas de autoridad, solamente concedían créditos seguros, teniendo esto como consecuencia la pérdida de clientes a favor de los bancos de la competencia y la disminución de los depósitos y beneficios de la sucursal. Asimismo, cuando ocurría esto y para evitar este deterioro en la performance de la sucursal, en ocasiones concedían créditos con un riesgo tal que su aceptación era casi irracional. Este comportamiento no era un problema de falta de capacidad, sino la expresión de una disposición a aceptar cualquier clase de riesgo, con la intención de evitar un nuevo deterioro tanto para su “yo” como para su carrera profesional.

Como conclusión de este caso se puede decir que, ante unas expectativas bajas por parte de los supervisores, que habían reducido su capacidad de autorizar créditos, los directivos de sucursal reaccionaron comportándose de tal forma, que no hacía más que deteriorar la performance de la sucursal. Es decir, daban la impresión de actuar tal como se esperaba que actuarían.

IV. e. El líder debe conocer el poder de las expectativas

Un directivo que piense que el rendimiento de un subordinado va a ser pobre, le será prácticamente imposible ocultar su impresión, ya que este mensaje se comunica sin querer, sin ninguna acción consciente de su parte.

El silencio en el trato puede comunicar, en ocasiones, un sentimiento negativo con mucha más eficacia incluso que una bronca. Lo que tiene una vital importancia en la comunicación de una expectativa no es precisamente lo que diga el jefe, sino la manera en que se comporta. En muchas ocasiones, el trato indiferente y distante sirve precisamente para comunicar unas expectativas bajas y en consecuencia, origina un rendimiento bajo.

V. El líder debe estimular al equipo en el logro de su tarea

V. a. El líder debe sugerir el enunciado de una “misión”

El líder sugiere la elaboración de una definición de misión. Así el equipo unirá al “propósito” una dosis de racionalidad y pragmatismo, y anclará los sueños en la realidad

del trabajo cotidiano. La “misión” es una declaración escrita, a través de la cual el equipo se explica a sí mismo, a otros equipos, a los niveles directivos de la organización, y a los clientes internos y externos cuál es su identidad, para que existe y cuál es el aporte que realiza al éxito de la organización.

Con el paso del tiempo y bajo la influencia del líder, la finalidad del equipo empieza a ser asumida, y de ser un enunciado racional, pasa a ser un enunciado con fuerte componente emocional. La finalidad compartida será la estrella guía del equipo y ésta les dotará de una visión común, de una razón para vivir como equipo y para luchar como equipo. De esta forma aparece una cultura de equipo, que le brinda su identidad propia.

V. b. El líder debe alentar al equipo para convertir la misión en “objetivos operativos”

El líder sugiere y ayuda a implementar, a lo largo de todo el proyecto, los métodos y técnicas para la planificación de actividades que facilitarán el éxito final. Su primer aporte será la fijación de objetivos operativos y definir con la máxima claridad y precisión, lo que se debe hacer para alcanzarlos. Establece áreas de responsabilidad del equipo y los objetivos, que deben ser realistas, comprensibles, compatibles, desafiantes, escritos, mensurables y aceptables.

Asimismo, el líder debe alentar el logro de acuerdos dentro del grupo sobre: **cómo** se conocerá que se están alcanzando (indicadores), **cuándo** se deben conseguir, **dónde** hay que hacerlo y **quién o quiénes** asumirán la responsabilidad por alcanzar cada meta. Todos deben saber que el equipo como totalidad asume la responsabilidad por los logros. Para esta tarea de planificación, se alentará a todos los miembros del grupo a que aporten sus conocimientos, sus métodos y técnicas de planificación para lograr las metas.

Cuidado.....el liderazgo es una transacción entre líderes y seguidores. Uno y otros se necesitan mutuamente para vivir. Lo que descubrimos es que los líderes no sólo captan atención, sino que también prestan atención. La interacción entre líderes y liderados es mucho más complicada que una simple orden, producen mutuamente lo mejor de sí mismos. El nuevo liderazgo en debate no es arbitrario ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil ir y venir de energía, entre el líder y el equipo como una unidad. Y ese enfoque unificado es la gestión de la atención a través de la visión.²³

V. c. El líder debe otorgar recompensas por la tarea realizada

Es de destacar que las compensaciones no se refieren solamente a compensaciones económicas, también existen las compensaciones personales, psicológicas, emocionales y sociales. Se las denomina intangibles e incluyen: respeto hacia el otro como persona, reconocimiento hacia su aporte y hacia sus modos de pensar y de sentir cotidianos, atención hacia su comportamiento laboral, elogios cuando dichos comportamientos lo merecen, consideración, amistad, oportunidades de crecimiento personal, seguridad en su puesto, posibilidad de un marco social adecuado para su trabajo, respeto por el grupo humano al que se integra, comprensión hacia la dinámica del equipo al que pertenece, búsqueda y valoración de sus opiniones. Todas estas compensaciones permiten que el

²³ Warren Bennis, Burt Nanus, “Líderes, Estrategias para un Liderazgo Eficaz”, Paidós, 2001.

hombre se sienta valorado como persona y como trabajador, y le permiten dar sentido a una parte de su vida.

Las compensaciones permiten que el trabajador esté comprometido con la obra que contribuye a realizar y sea solidario con los otros miembros del equipo en el cuál se integra.

Las contribuciones deberán estar vinculadas a la tarea que aborda, al logro de las metas propuestas y a la adquisición de las habilidades de interdependencia que el equipo necesita para llevar a buen puerto dicha tarea.

V. d. El líder se debe enfrentar a los posibles bloqueos del equipo

El líder puede enfrentarse con grupos rebeldes, con grupos obcecados o simplemente con individuos problemáticos, y este deberá analizar cada situación desde dos puntos de vista. Uno expresa que todo lo que ocurre en el equipo se debe a que uno o varios de los integrantes del grupo son poco colaboradores, muy agresivos, o muy conformistas. Otro punto de vista nos propone pensar que lo que bloquea al grupo es una dinámica particular que se genera dentro del propio equipo. Según esta perspectiva, el problema reside en el grupo como totalidad, aún cuando sea expresado por determinados individuos que son, por su personalidad más sensibles a la situación.

Una estrategia para el director, consiste en confrontar la conducta de quién provoca, a su juicio, el problema. Al mismo tiempo deberá analizar la reacción del grupo y si éste acepta la confrontación realizada a uno de sus integrantes, se puede interpretar que el problema es individual; y el equipo deberá seguir su marcha. Por el contrario, deberemos pensar que el problema es grupal si, acallado este personaje, aparece otro que asume su mismo papel o aparecen cómplices de éste, o cuando el grupo no termina de encontrar un camino productivo una vez salvado el obstáculo. Entonces el líder, como facilitador, debe proponer una reflexión sobre la dinámica del equipo y explorar, junto con todos sus miembros, el problema que detecta y las alternativas de solución.

V. e. El líder también puede ser un entrenador

El superliderazgo no sólo pretende potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino convertirlos en autolíderes, de tal modo que adquieran la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos. En otras palabras, el superlíder enseña a otros a dirigirse a sí mismos y a dirigirse como equipo.

En consecuencia, lejos de los papeles tradicionales del liderazgo organizacional, el superlíder se convierte en un asesor, formador y estrategia de los grupos en transición hacia la autonomía. Fomenta la interdependencia dentro del grupo para minimizar su dependencia de agentes externos y garantiza el apoyo de la organización al proceso. Para garantizar el éxito en el funcionamiento de estos grupos, el superlíder contribuye además a desarrollar su capacidad de auto-establecimiento de metas, auto-observación, auto-evaluación, auto-retroalimentación, y auto-refuerzo.

Además, resulta esencial que el líder le otorgue al grupo:

- ✓ El poder suficiente para que pueda cumplir dichas funciones, habitualmente desempeñadas por personas clave de la organización. Proceso denominado empowerment.
- ✓ La formación necesaria en aquellas competencias que permitan desempeñarlas.

El resultado final es un grupo polivalente cuyos miembros comparten e intercambian tanto las tareas propias de su trabajo, como las funciones directivas asociadas al autoliderazgo.

VI. El líder deberá utilizar el manejo de la persuasión

Ya han pasado a la historia los días del ordeno y el mando, cuando los directivos dirigían por decreto. Hoy en día las empresas están lideradas por equipos interdepartamentales y llenas de *baby boomers*, que son pocos tolerantes con la autoridad incuestionable. Hoy en día el trabajo se realiza en un entorno en que la gente no sólo pregunta ¿qué debo hacer?, sino ¿por qué debo hacerlo? Responder con eficacia a este porqué, es persuasión.

Esta no debe entenderse como una técnica para vender productos, cerrar acuerdos o manipular personas. Empleada de manera constructiva, la persuasión es todo lo contrario al engaño. La persuasión eficaz se transforma en un proceso de negociación y aprendizaje mediante el cual, el líder persuasor conduce a su equipo a una solución compartida del problema.

La persuasión implica inducir a la gente a adoptar una postura que normalmente no apoyan, pero sin engatusarles ni rogarles. Por el contrario, la persuasión exige una cuidadosa preparación, una buena formulación de los argumentos, la presentación de pruebas claras de apoyo, y el esfuerzo por encontrar el tono emocional más adecuado para la audiencia.

El directivo tradicional ve la persuasión como un proceso en el que, primero: formula su postura con firmeza; segundo: presenta los argumentos que la respaldan seguidos de una exposición enérgica basada en datos ciertos; y tercero: emplea la lógica, la perseverancia y el entusiasmo personal para lograr que los otros compren una buena idea. La realidad es que seguir este proceso es la forma más segura de que la persuasión sea un fracaso.

Entonces, si la persuasión eficaz es un proceso de negociación y aprendizaje, esto implica revisar y comprobar ideas de común acuerdo con las necesidades y preocupaciones del equipo. De hecho, los mejores persuasores no sólo escuchan a los demás, sino que también saben incorporar sus puntos de vista en las soluciones compartidas. Cuando los integrantes del equipo perciben que el líder está interesado en escuchar sus opiniones y dispuestos a introducir cambios en respuesta a sus necesidades y preocupaciones, reaccionan muy positivamente. Confían más en el líder y no temen ser engañados o manipulados.

Esta es una dinámica muy poderosa, de manera que los buenos líderes muchas veces inician el proceso de persuasión, teniendo ya preparados algunos compromisos razonables.

VI. a. El líder debe implementar las etapas de la persuasión

La persuasión eficaz implica cuatro etapas básicas y bien definidas:

- ✓ *Primera: establecer credibilidad.* La primera barrera que los líderes deben superar es la de su propia credibilidad. Un directivo no puede intentar liderar un equipo sin que sus integrantes se pregunten ¿podemos confiar en esta persona?. Esta es una reacción muy comprensible, ser seguidor tiene su riesgo por que

exige comprometer tiempo y recursos. En el centro del trabajo la credibilidad procede de dos fuentes: la experiencia y las relaciones. Se considera que el líder es un experto, si tiene un largo historial de decisiones razonables o ha demostrado que es un entendido en la actividad. Un historial de éxitos anteriores puede reforzar más aún la experiencia percibida en el líder. En el aspecto de las relaciones, los líderes con gran credibilidad han demostrado que se puede confiar en que escuchará y trabajará en el mejor interés de los demás. También habrá demostrado de forma continuada su integridad y su sólido carácter emocional; es decir, no se le conoce por sus estados extremos de ánimo o por un rendimiento inestable.

- ✓ *Segunda: buscar puntos comunes.* Aunque la credibilidad sea alta, la postura del líder debe ser atractiva para las personas a las que intenta integrar al equipo. Los líderes eficaces deben estar preparados para describir su postura de forma que destaque sus ventajas. Antes de empezar a persuadir, los buenos líderes analizan con detenimiento las cuestiones que más importan a su equipo. Recogen la información esencial y saben escuchar. Muchas veces, este proceso les induce a modificar o transigir en sus planes, antes incluso de empezar a persuadir.
- ✓ *Tercera: presentar pruebas.* Una vez establecida la credibilidad e identificados los puntos comunes, la persuasión se transforma en una cuestión de presentación de pruebas. Se ha comprobado que los líderes más eficaces emplean el lenguaje de un modo muy particular. Complementan los datos numéricos con ejemplos, anécdotas, metáforas y analogías, para dar más vida a su postura. Ese empleo del lenguaje proporciona una imagen verbal llena de vida que añade calidad y convicción al punto de vista del líder. La investigación muestra que la mayoría de las personas considera que los informes de tipo numérico son incompletos. Por el contrario, las anécdotas y el lenguaje vivaz lo hacen mejor.
- ✓ *Cuarta: conectar emocionalmente.* En el mundo de los negocios nos gusta pensar que se utiliza la razón para decidir, pero si arañamos bajo la superficie, encontraremos a las emociones. Los líderes son conscientes de esta primacía de las emociones y responden a ellas de dos formas. Primero, muestran su propio compromiso emocional con la postura que están defendiendo. El líder debe demostrar que su compromiso no está sólo en su mente, sino también en su corazón. Sin esta demostración de sentimiento, la gente se preguntará si cree realmente en la postura que está defendiendo. Segundo, los mejores líderes conocen a fondo el estado de ánimo y las expectativas emocionales de los que deben persuadir.

VII. El líder debe integrar al equipo

VII. a. El líder debe integrar el equipo a su entorno y buscar apoyos

El líder del equipo juega el papel decisivo de nexo de comunicación activo con los otros equipos y con los otros niveles de la organización, es quién busca información significativa y la propone al equipo para su elaboración, a fin de poder entender lo que sucede en la relación equipo-entorno.

En este sentido, el líder del equipo promueve vínculos frente:

- ✓ **A su relación con el cliente**, el equipo reflexiona sobre la experiencia acumulada a lo largo de esa relación. Analiza su capacidad para ver las cosas desde el punto de vista del cliente y de responder satisfactoriamente a su demanda. A su vez decide, que miembro del equipo se hará cargo, de una manera preferente, del trato con el cliente.
- ✓ **A su relación con el “promotor”**, el equipo reflexiona sobre las expectativas que éste tiene. Estudia el modo de incrementar su confianza, qué es lo que puede y no puede solicitársele y los mejores modos de acercamiento. Y decide quién se encargará de mantener esta relación.
- ✓ **A su relación con el resto de la organización**, analizará quiénes son las personas o grupos que pueden verse afectados por la labor del equipo y deberá asignar la responsabilidad de su cuidado a algún miembro concreto. Asimismo, deberá reflexionar sobre las definiciones del pasado y replantearlas con cierta frecuencia para asegurar que los sistemas de trabajo concuerden con la misión establecida.

El líder, al facilitar al equipo el conocimiento de su entorno, proporciona el conocimiento de la realidad. Esa realidad, en muchos casos equivale a las presiones que hay que sufrir, a las crisis ante las cuales hay que reaccionar, a las contradicciones que hay que resolver y a las limitaciones que hay que soportar. La realidad irá modelando la filosofía operativa del propio líder.

Para tener en cuenta....

“La recompensa del capitán no está en las notas del comandante sino en la mirada de sus hombres”.

VII. Requerimiento Organizacional respecto del líder y del equipo

Intentaremos explicar los comportamientos y características que las organizaciones deberán tener en cuenta y requerir, según nuestro criterio, tanto a los líderes como a sus colaboradores.

Comportamiento requerido a un líder

El concepto de líder y los comportamientos relacionados con el mismo evolucionan de manera paralela a como lo hacen las culturas, las sociedades y los estilos organizativos que las mismas propician. Esto mismo es aplicable a cualquier empresa u organización. Una empresa u organización que quiera propiciar la implantación de equipos de alto rendimiento, deberá **propiciar un cambio cultural de sus miembros**, y formar o seleccionar líderes que sean capaces de integrarse dentro del equipo y gestionar el mismo según unos comportamientos y que sepan extraer el máximo rendimiento de sus miembros.

Dentro de cualquier empresa u organización hay solamente unos **pocos “líderes” que tienen “actitudes naturales” para gestionar equipos de alto rendimiento**. Por lo que una empresa tendrá que seleccionar de entre sus miembros aquellos con mejores actitudes y darles toda la formación y el aprendizaje necesarios.

Comportamiento requerido a los colaboradores

Cualquier empresa u organización también tiene que tener en cuenta los comportamientos de todos sus colaboradores. Como muestra, se deberían propiciar los siguientes comportamientos:

- ✓ Participar activamente en el proyecto empresarial: El colaborador es activo en la aportación de ideas, iniciativas y otras cuestiones tendientes a enriquecer el proyecto empresarial.
- ✓ Participar en el cambio: El colaborador es pionero en la práctica de lo nuevo y asume riesgos.
- ✓ Organizar el propio trabajo: El colaborador simplifica y optimiza de forma continua los propios métodos de trabajo informando y enseñando su utilización a otros.
- ✓ Actuar con mayor autonomía: El colaborador asume mayores responsabilidades, de forma negociada, proponiendo nuevos retos.
- ✓ Trabajar en equipo: El colaborador cumple con los compromisos del equipo y cubre las carencias de otros miembros en caso de ausencia.
- ✓ Formarse continuamente: El colaborador practica y consolida los conocimientos y habilidades adquiridas.
- ✓ Afrontar conflictos: El colaborador afronta los conflictos de manera positiva aportando objetividad a los problemas.

Las organizaciones más avanzadas presentarán en las próximas décadas una forma muy diferente de gestionar la empresa que en la actualidad. El trabajo se realizará en *Equipos de Alto Rendimiento*, apoyados por *Líderes*. Los niveles jerárquicos serán muy pocos y su tendencia será ir disminuyendo.

Para optimizar toda la potencialidad de la mejora continua de los equipos en una organización, no es suficiente con el seguimiento por parte del líder correspondiente, se necesita de la participación de todas las personas involucradas en el mismo. Es necesario apoyar a estas personas para facilitar su labor y proporcionarles la preparación e información necesaria para que comprendan la repercusión de su actividad en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. En definitiva se trata de generar un clima de motivación que esté alineado con el propósito, la misión, los valores y las políticas de la Organización.

VIII. Conclusión

Los líderes producen efectos que se pueden definir tanto con la palabra “magia” como con la palabra “unión”, siendo éstas la epifanía del auténtico liderazgo, veamos.....

.....Se trata de algo parecido a lo que se ve en un velero cuando la tripulación trabaja a causa de la rotura de un cordel. Son muy pocas las órdenes que se dan, si acaso se da alguna, nadie espera a ver lo que hace el otro y nadie se interpone en el camino de un compañero; entre marineros hay algo que produce la unión, algo que emerge del todo y nadie necesita dar órdenes.

Los líderes se brindan personalmente en una empresa común y tienen la suficiente flexibilidad como para absorber los conflictos, la valentía suficiente para dejarse transformar por las energías propias que los acompañan, y la capacidad para mantener una visión que incluya a todo el equipo. Los líderes tienen capacidad para modelar y elevar los motivos y los objetivos de los seguidores. El liderazgo logra un cambio significativo que refleja la comunidad de intereses de líderes y de seguidores, libera y acumula las energías colectivas tras una meta común.

Se da una relación simbiótica entre los líderes y los seguidores y lo que le da el carácter colectivo es el sutil juego entre las necesidades de los seguidores, y los deseos y la capacidad del líder para entender esas aspiraciones colectivas. El liderazgo puede inventar y crear instituciones que potencien a los empleados para satisfacer sus necesidades. El liderazgo tiene una finalidad y es elevado, lo que quiere decir que los líderes pueden escoger finalidades y visiones basadas en los valores clave de la fuerza de trabajo y crear la arquitectura social que las sostenga. Por último, el liderazgo puede motivar a los seguidores a niveles superiores de conciencia, tales como la libertad, la justicia y la autorrealización.

En nuestra opinión los equipos no constituyen la solución a todas las necesidades organizacionales, actuales y futuras de todos. No resolverán todos los problemas, no mejorarán los resultados de los grupos, ni ayudarán a la alta dirección a hacer frente a cada reto de desempeño. Más aún, cuando se aplican mal, pueden generar al mismo tiempo pérdida de tiempo y desorganización.

Sin embargo, el lograr el desempeño de equipo es un reto y creemos que la mayor parte de las objeciones hacia la propuesta de equipos no compensan las ventajas que ofrece. Las oportunidades de un mejor desempeño son demasiado importantes para permitir que la incomprensión, la inexperiencia, o las suposiciones falsas, o incluso los fracasos anteriores, sean un impedimento. Las acciones necesarias para el desempeño están al alcance de la mayoría de nosotros. La clave para el desempeño consiste en reconocer su importancia, tener el valor para intentarlo y aplicar la disciplina para aprender de la experiencia.

La combinación del trabajo en equipo y de líderes que incrementen su potencial ayudará a la organización a superar el contexto de cambio permanente que consideramos caracterizará al siglo XXI.

La ventaja competitiva de las empresas no está en lo que conoce. La verdadera ventaja competitiva está en la capacidad que tengan sus integrantes, no sólo de aceptar el



cambio permanente, sino en reconocer y amar la incertidumbre que deviene del cambio permanente. La verdadera ventaja competitiva está en la capacidad de aprender.

Pensamos que las Organizaciones que así lo entiendan podrán triunfar en el difícil pero atractivo mercado del mañana.

Si el trabajo en equipo potenciado con la presencia de un líder puede ayudarlas a mejorar su desempeño ¿por qué no intentarlo?.

IX. Bibliografía

- ✓ Katzenbach, Jon; Smith, Douglas, “La sabiduría de los equipos”, 1ra. Edición, México, CECSA, 1996.
- ✓ Robbins, Harvey; Finley, Michel, “Por qué fallan los equipos”, s/e, México, Granica, 1999.
- ✓ Katzenbach, Jon, “El trabajo en equipo”, s/e, España, Granica, 2000.
- ✓ Surdo, Eduardo, “La magia de trabajar en equipo”, s/e, Argentina, Granica, 1998.
- ✓ Fainstein, Héctor, “La gestión de equipos eficaces”, s/e, Argentina, Ediciones Macchi, 1997.
- ✓ Bennis, Warren; Nanus, Burt, “Líderes - Estrategias para un liderazgo eficaz”, s/e, España, Paidós, 2001.
- ✓ Kotter, John P., “El factor liderazgo”, s/e, España, Ediciones Diaz de Santos S.A., 1990.
- ✓ Harvard Business Review, “Dirigir personas en la Empresa”, s/e, España, Deusto, 1999.
- ✓ Del Prado, Luis, “Liderazgo y Gestión de Personal”, s/e, Argentina, Fundación Osde, 1998.
- ✓ Peterson, David B.; Dee Hicks, Mary, “Leader as Coach”, s/e, EEUU, Personnel Decisions International, 1996.
- ✓ Davis, Keith; Newstrom, John W., “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 4ta. Edición, México, McGRAW-HILL, 2000.
- ✓ O’Leary, Elizabeth, “Alcanzar el liderazgo” 1era. Edición, España, Prentice Hall, 2000
- ✓ www.canalwork.com