



## Hot Groups

Grupos que energizan la efectividad organizacional  
por Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavitt

### RESUMEN EJECUTIVO

En su intento por crear productos y servicios innovadores, muchas empresas se han enfocado en el concepto de creación de equipos. Muy pocos, sin embargo, obtienen los resultados que las organizaciones esperaban de ellos.

Algunas personas tienen la suerte de formar parte de un “hot group”, un fenómeno que Lipman-Blumen y Leavitt describen en forma lúcida y entusiasta. Un “hot group” es un equipo formado por un reducido número de personas entusiastas y de alto desempeño, dedicadas de mente y corazón a una tarea excitante y retadora.

La habilidad que tienen estos grupos para responder en forma rápida e innovadora ante problemas y oportunidades, les permite transformar una organización y traerle beneficios inimaginables.

Los autores han recolectado sus experiencias durante años de investigación sobre los grupos y las organizaciones, para presentar una serie de técnicas de fácil implantación, acompañadas de casos de estudio que demuestran su efectividad.

### ¿Qué es un hot group?

Un “hot group” es lo que su nombre en Inglés implica, un grupo caliente o vivo, de alto desempeño, dedicado, usualmente pequeño, cuyos miembros están entusiasmados con una tarea retadora y emocionante para ellos.

El término se refiere a un estado de mente distintivo, que algunas veces es alcanzado por grupos y equipos – mas no por la mayoría. Alcanzar este estado es algo espontáneo, no planificado.

Los “hot groups” están obsesionados con las tareas, y trabajan con pasión. Su conducta es intensa y muy centrada. Ven el significado real de su trabajo. Sus miembros están completamente cautivados por sus actividades. El trabajo monopoliza sus corazones y mentes.

Los “hot groups” son lo opuesto de los equipos formales que han comenzado a formar muchas empresas. De hecho, muchos se formaron antes de que se instauraran oficialmente los programas de trabajo en equipo – fueron generalmente tolerados pero ignorados.

Muchos gerentes exitosos han formado parte, en algún momento

de su carrera, de un “hot group” realmente bueno. Pueden haberse llamado equipos, comités, equipos de alto desempeño – pero sus bases son las mismas: vitalidad, absorción, debate, alegría y trabajo duro. Para quienes han participado, es una experiencia inigualable, algo para ser rememorado con detalle.

Aunque los “hot groups” casi nunca son planeados de forma consciente, pueden surgir en cualquier ámbito: social, organizacional, académico o político, siempre y cuando las condiciones sean idóneas.

Cuando a los “hot groups” se les permite trabajar y crecer sin limitaciones, su capacidad de invención y energía pueden beneficiar a la empresa en forma inimaginable.

### ¿Qué los hace calientes?

Para competir exitosamente, las empresas están luchando por desarrollar productos y servicios innovadores. Para lograrlo, los gerentes deben alentar cierto tipo de conductas que pueden contri-buir a ese propósito.

Tras años de observación y participación, se pueden describir algunas de las condiciones bajo las cuales estos grupos se forman, las conductas que exhiben, los tipos de liderazgo que requieren y los beneficios que aportan a la organización.

Los “hot groups” no se forman - crecen naturalmente. La pregunta es ¿bajo qué condiciones ambientales se pueden formar?

En principio, el ambiente dentro de la corporación debe ser hospitalario, y el ambiente externo lleno de retos.

Internamente, las empresas que funcionan como anarquías organizadas, son tierra fértil para los “hot groups”. Algunas de sus características:

- Apertura y flexibilidad: acceso fácil e informal entre niveles jerárquicos, departamentos y divisiones.
- Independencia y autonomía: se les debe dar tiempo y dejarlos trabajar.
- La gente primero: los “hot groups” son formados por gente “hot” - las empresas que ponen énfasis en seleccionar a su gente, en lugar de definir las tareas, son más propensas.
- Búsqueda de la verdad: los “hot groups” prosperan en organizaciones con valores arraigados.

Externamente, las fuerzas más importantes de entusiasmo son crisis y competidores.

Adicionalmente, la tecnología de información está surgiendo como una condición emergente que promueve los “hot groups”. Las redes y las comunicaciones instantáneas, extienden las fronteras organizacionales y geográficas – uniendo a muchas más personas con valores e intereses comunes en “hot groups”.

Los “hot groups” eficientes están conformados por individuos cuyos estilos de logro son diversos, aunque compatibles. Un grupo diverso significa que existe una mejor oportunidad de que algún miembro del grupo tenga exactamente el estilo ideal para lidiar con una tarea específica.

### Líderes de los hot groups

Los “hot groups” requieren de un tipo especial de líder, que tenga el interés en desarrollarlos y la habilidad para crearlos. Deben ser “líderes conectores”, con la habilidad de percibir y mejorar las diversas conexiones que existen entre los miembros.

Los líderes tienden a ser pensadores motivados por una necesidad de comprender y de provocar que las cosas ocurran. Disfrutan trabajando directamente con los demás.

Existen tres formas de líderes conectivos:

- 1.- El director de orquesta: es el líder que inspira. Establece los estándares de calidad esperados y juega un papel de liderazgo directo.
- 2.- El patrón: apoyan y alientan los “hot groups”, pero no participan activamente en ellos - son como sus mentores. Los miembros del equipo se dirigen a este cuando necesitan recursos o apoyo para lograr que una idea se desarrolle. Protege al grupo de las fuerzas externas a él, logrando recursos y esquivando barreras burocráticas.
- 3.- El que mantiene la llama: se apegan a una tarea hasta que ven su conclusión. Este tipo de líderes saben que trabajar en una tarea genera otras relacionadas – y se aseguran que sean finalizadas. Conectan el trabajo de varios “hot groups” involucrados en una tarea.

La mayoría de los “hot groups” requieren de los tres tipos de líderes conectivos para sobrevivir.

Hay ciertas características que debe tener todo líder de un “hot group”. Entre ellas, el líder debe:

- Sentirse cómodo ante la ambigüedad y el caos: los “hot groups” trabajan de forma desordenada – si el líder insiste en un plan detallado y paso a paso, no tendrá mucho éxito.
- Estar políticamente alerta: debe conocer cómo funcionan las cosas detrás de bastidores, y cómo evitar problemas potenciales con otros miembros de la organización.
- Ser sensible ante los problemas personales de los miembros: por su dedicación a las tareas, los “hot groups” tienden a ignorar los problemas interpersonales. Un líder eficiente siempre está alerta ante problemas.

### Los líderes conductores

El conductor necesita irrigar, fertilizar y preparar el terreno para que los “hot groups” puedan funcionar y crecer. En otras palabras, deben desarrollar en los miembros el estado mental necesario para que sea un “hot group”, y no un equipo cualquiera. Para lograrlo:

- 1.- Coloque a las personas antes que la tarea: comience con las personas. Identifique a aquellos que puedan ayudarle a lograr sus tareas. Escoja algunos candidatos que pudiesen tener las destrezas necesarias. Busque hasta encontrar gente que se entusiasme por la tarea; ellos informarán a sus colegas. Una vez que tenga su grupo conformado, entonces puede comenzar a recolectar ideas.
- 2.- Sea dramático cuando sea necesario: el arte dramático es parte del liderazgo. Utilice cada aspecto de su personalidad para influir y persuadir su grupo – sin caer en manipulación. Debe entender qué características le atribuyen a usted, y úselas como herramientas de motivación. Necesitará más que el intelecto para formar un “hot group”.
- 3.- Venda su trabajo: el grupo maneja el trabajo técnico y las redes profesionales, pero la aplicación e implantación dependen de la habilidad suya para venderle las ideas a la empresa. Construya todas las relaciones positivas que pueda con grupos relevantes dentro y fuera de su organización.
- 4.- Agregue valor a las tareas: una tarea puede ser valiosa en tres niveles. Primero, es intelectualmente difícil, representa un reto para quien la lleva a cabo. Segundo, es difícil de implantar, pone a prueba el corazón físico y psicológico del grupo. Tercero, es moralmente apropiada y valiosa. Si una tarea no le entusiasma a usted en ninguno de estos tres niveles, tampoco entusiasmará a los demás.
- 5.- Mantenga el bajo perfil del equipo: usted puede aumentar la pasión en su grupo, manteniendo la sombra de su competidor acechando. La estimulación competitiva le da a las personas una motivación extra.
- 6.- Utilice fechas tope y medidas de progreso: los indicadores duros, son los que señalan el movimiento hacia la meta. Los suaves, son intangibles, por ejemplo el optimismo de los miembros del equipo. Ambos son necesarios.
- 7.- Desarrolle un sentido de comunidad: después de crear su “hot group”, deje que se desarrolle un sentido de comunidad entre sus miembros. Ayude en el proceso, pero no lo fuerce. Crear rituales únicos o actividades como almuerzos los viernes, pueden desarrollar este sentido de comunidad.
- 8.- Deje respirar a su equipo: como líder, le puede resultar difícil estar sin algo que hacer todo el tiempo. Deje que tengan tiempo libre para recargar sus energías.

## Los líderes patrones

Una vez que un conductor ha preparado el terreno para un “hot group”, es deber del patrón sembrar ese terreno y cultivarlo. Para apoyar el crecimiento debe:

- 1.- Comunicar sus creencias: hágale saber a los miembros del equipo lo que usted piensa de forma clara y frecuente. Sustente sus palabras con acciones.
- 2.- Esté alerta para identificar posibles conductores: ubique a los individualistas de la organización – generalmente son los que tienen fama de “difíciles” ante sus superiores, pero son muy admirados por sus compañeros por la forma como han superado la burocracia. Son los candidatos ideales para líderes conductores - encuéntrelos y ayúdelos a explotar su potencial.
- 3.- Incluya las personas adecuadas: los “hot groups” deben ser capaces de incluir a las personas que quieran, y de deshacerse de las personas que no quieren. Esto hace más factible que el nuevo integrante encaje más rápido en el equipo.
- 4.- Aliente la competencia con sumo cuidado: la competencia con grupos externos o internos es un asunto delicado - tiende a incrementar la cohesión en los grupos, pero puede resultar en una competencia interna dañina. La competencia puede darle beneficios a corto plazo en un grupo particular, pero el daño a largo plazo por tener grupos en la organización abiertamente contra sí puede causar un efecto contraproducente.
- 5.- Recompense al grupo: los planes de recompensa individual y evaluaciones de desempeño pueden disparar el crecimiento de los “hot groups”. Lo mejor es recompensar a todos y así

mantener un clima saludable. Deje que el mismo grupo recompense y evalúe sus miembros individuales.

## La estructura de un “hot group”

Es difícil definir la estructura de un “hot group”. Los roles y deberes pueden cambiar a medida que lo hacen los requerimientos de la tarea.

La estructura de un “hot group” es completamente interconectada. Cada uno de los miembros del grupo es libre de comunicarse entre sí, sin importar títulos ni status.

Por lo general, los “hot groups” son pequeños, un grupo más grande puede volverse “caliente”, pero eventualmente se dividirá en pequeños grupos.

Debido a que los “hot groups” tienden a ser intensos, no duran mucho; un “hot group” se disuelve una vez que la tarea ha sido culminada. Cuando esto ocurre, entre los miembros ocurre una mezcla de sentimientos, el logro y el orgullo de haber terminado exitosamente se confunde con la sensación de pérdida por la disolución.

A diferencia de otras unidades tradicionales, los “hot groups”, no intentan garantizar su longevidad. Están dedicados a la excelencia, velocidad y flexibilidad.

Los miembros de un “hot group” tienen múltiples responsabilidades, dependiendo de sus destrezas personales y de las que el grupo necesite.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=192>