



Cuando los equipos trabajan mejor

Líderes y miembros de equipos hablan sobre lo que se necesita para tener éxito

por Frank LaFasto y Carl Larson

RESUMEN EJECUTIVO

La mayor parte del trabajo en una empresa moderna se hace mediante equipos de trabajo. Los líderes exitosos deben entonces proveer el ambiente, la estructura y las habilidades que les permitan a esos equipos prosperar.

Después de investigar unos 6.000 equipos - algunos exitosos y otros no - los autores recolectaron y analizaron sus experiencias para determinar las condiciones y características que les ayudaban o frenaban en el logro de sus objetivos.

Más allá de las consideraciones teóricas sobre el trabajo en equipo, LaFasto y Larson proveen consejos y herramientas prácticas que le servirán como guía para el éxito en el trabajo colaborativo.

Focalizarse en habilidades y conductas

Todo equipo de trabajo se distingue en dos aspectos fundamentales:

- 1.- Una meta u objetivo común.
- 2.- Colaboración mutua para alcanzar dicha meta u objetivo.

Midiendo determinados atributos específicos de los individuos, se puede predecir si el equipo de trabajo alcanzará sus metas. Dicha afirmación se basa en un estudio que alcanzó a 15.000 miembros de los más diversos equipos laborales.

Los atributos individuales a los que hace referencia, son:

- Experiencia
- Habilidades para la solución de problemas
- Apertura
- Apoyo
- Orientación a la acción
- Estilo personal.

Una de las principales cualidades que los miembros de un equipo valoran inicialmente en los demás, es la experiencia, sobre todo cuando de líderes del equipo se trata. Sin embargo, a medida que el equipo se conforma y desarrolla, se valoran más otros aspectos, como la capacidad de resolución de problemas, ya que mantiene al equipo enfocado en su meta.

Apertura, orientación a la acción, apoyo y estilos personales de los integrantes son otros de los factores que inciden en que un equipo se mantenga o se desvíe de su objetivo. La formación y

el conocimiento, poco tienen que ver en general con posibles desvíos; de ahí la importancia de los primeros.

Las mejores habilidades se desarrollan cuando el ambiente de trabajo es propicio para ello; es decir, cuando se promueve la libertad de expresión de ideas, el surgimiento de opiniones divergentes, el respeto por las intervenciones de los demás y la apertura ante posibles discusiones en busca de soluciones conjuntas.

De no ser propicio el ambiente para el crecimiento de un equipo de trabajo, se afectan la planificación, los roles y el desempeño del conjunto. En casos extremos, se presentan disfuncionalidades que distraen notoriamente la energía de la meta principal, con resultados negativos de alto costo.

Apertura y apoyo son fundamentales en la construcción de interacciones adecuadas entre los miembros de los equipos de trabajo; bases para un buen clima laboral. Esto significa la posibilidad de desarrollar un genuino deseo y voluntad de ayudar a que otros triunfen, poniendo el bienestar del equipo por encima de cualquier agenda personal.

La orientación a la acción es otro atributo especialmente relevante hoy día, porque implica asumir roles de liderazgo cuando las situaciones así lo requieren, independientemente de la posición que ocupa el individuo en la organización. Si los equipos no cuentan con la orientación a la acción en sus integrantes, corren el riesgo de tornarse indefensos o atrincherados (lo que produce inercia), o divididos (lo que impide el logro de metas).

El estilo personal de los integrantes de un equipo es igualmente crítico. Se debe atender el grado de compatibilidades y evitar que se impongan tendencias negativas. Así como el optimismo y la confianza se transmiten y multiplican, lo mismo ocurre con el cinismo y las quejas recurrentes. De ahí la necesidad de adoptar estrategias previsoras.

La investigación indica que las actitudes individuales, los estilos personales y las formas de interacción tienen un impacto directo en el desempeño y resultados de los equipos.

Las variables a evaluar son complejas, considerando las particularidades humanas; no obstante, más allá de las diferencias, es posible lograr que los equipos desarrollen visiones en común, y sean más colaboradores y productivos. Esa debe ser una meta-clave de cualquier empresa.

Las relaciones entre los integrantes

Relaciones interpersonales inadecuadas es sinónimo de incapacidad para el cumplimiento de metas productivas y eventualmente, disfuncionalidad.

Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales entre los miembros de un equipo, con orientación al logro, ayudan a la eficiencia.

El Modelo de Conexión se basa precisamente en:

- 1.- El reconocimiento de que una relación implica un proceso "con" alguien, en vez de hecho "a" alguien.
- 2.- La orientación a construir una relación proactiva, en vez de una guía retrospectiva. Es decir, un enfoque constructivo, en el que se intenta comprender y apreciar los puntos de vista de los demás, asumiendo el compromiso de emprender mejoras conjuntas.

El modelo de conexión trae como beneficios que optimiza la dinámica en la estructura empresarial, propicia relaciones más genuinas en los equipos de trabajo, y fomenta la retroalimentación que favorece los resultados esperados.

Una de las ventajas del modelo es que, al considerar que el handicap más frecuente de las relaciones interpersonales radica en la falta de capacidad de auto-conocimiento y auto-corrección, define mecanismos de retroalimentación específicos que ayudan a enfrentar ese problema.

Para el funcionamiento de equipo, conviene:

- Utilizar un método estructurado para discutir asuntos difíciles.
- Tener en cuenta que el método funciona mejor cuando todas las partes lo comprenden y se comprometen con el mismo.
- Orientar la práctica del método para fortalecer a los equipos y a sus miembros, a fin de que sean capaces de manejar retos organizacionales de alcance mayor.

Enfocar y resolver

La diversidad en los equipos de trabajo tiene la ventaja del enriquecimiento, lo que contribuye a la fortaleza del conjunto. Sin embargo, la diversidad también propicia desacuerdos entre los integrantes, lo que puede llevar a comprometer el cumplimiento de las metas propuestas.

Es por ello que los equipos deben aprender a canalizar sus divergencias y no perder sus energías en otros fines que no sean los propuestos inicialmente.

Enfocarse en los problemas y resolverlos, manteniendo un clima laboral adecuado y sin perder el rumbo, es lo que distingue a los equipos que logran salir adelante.

Características comunes de los equipos exitosos:

- Establecen una meta inspiradora y unificadora.
- Trabajan unidos para alcanzar la meta propuesta.
- Tienen claro lo que hacen y se mantienen en esa línea.
- No se apegan a agendas con intereses particulares, políticas organizacionales limitantes, liderazgos ineficientes, y/o conductas disfuncionales de los individuos.
- Operan en un clima habilitante, en el que todos los aportes son bienvenidos y valorados.
- Fomentan una comunicación abierta, que facilita superar cualquier obstáculo que interfiera con el desempeño del equipo.

La meta de los equipos de trabajo debe inspirar a todos sus miembros y contribuir al desarrollo del espíritu de grupo.

Para la mejor definición de metas, se ha desarrollado el "Formato de Una Sola Pregunta", cuyo nombre refleja la importancia de que los individuos enfoquen su atención en un sólo problema, para obtener así mejores resultados.

Modelo del "Formato de Una Sola Pregunta" consta de cinco pasos:

- 1) Identificar el problema a través de una pregunta que, al ser contestada a través de los siguientes pasos, ofrece al equipo información necesaria y suficiente para cumplir con el propósito establecido.
- 2) Acordar los principios para la discusión intentando liberarse de cualquier suposición o prejuicio
- 3) Identificar y analizar cualquier sub-pregunta con el fin de comprender las complejidades de una sola formulación
- 4) Identificar tres alternativas posibles y razonables para solucionar el problema.
- 5) Escoger la solución más deseable por parte de todos los integrantes.

El modelo ayuda al equipo a evitar ambigüedades, a no tomar decisiones en forma prematura, y a no estancarse en asuntos poco relevantes.

Por otro lado, promueve un análisis completo del problema – lo que es fundamental porque una debilidad altamente frecuente en la toma de decisiones, es precisamente el apresuramiento, en base a información parcial.

El modelo se centra en el reto de mantener una comunicación abierta y desarrollar el espíritu de equipo, aún cuando tengan características multi-funcionales.

El líder de equipo y sus destrezas en el camino

Cuando se solicitó a 6.000 miembros de los más variados equipos de trabajo, que describieran las fortalezas de sus líderes,

coincidieron en algunos aspectos claves, que determinaron las seis dimensiones del liderazgo eficiente:

- 1) Enfocarse en las metas.
- 2) Asegurar un clima de colaboración.
- 3) Crear confianza.
- 4) De mostrar suficiente conocimiento técnico.
- 5) Establecer prioridades.
- 6) Manejar el desempeño.

La principal prioridad del líder es mantener al equipo centrado en la meta organizacional (desarrollando el sentido de la misión, visión, estrategia, objetivo principal y dirección)

Para ello, los líderes eficientes:

- Definen claramente la meta y la articulan de forma tal, que inspira compromiso entre los miembros.
- Ayudan a los miembros a visualizar su contribución con la meta del equipo, y a alinear sus roles y responsabilidades en relación a la misma.
- Buscan constantemente nuevas formas energizantes y dinámicas para el objetivo del equipo.
- Aseguran que el equipo participe con fundamentos en la búsqueda de soluciones, cuando es necesario ajustar o reformular la meta final.

Es decir, los líderes eficientes definen las metas, fomentando una comunicación adecuada entre los miembros y guiando los esfuerzos del conjunto hacia la resolución de problemas –sin permitir interferencias propias de la estructura organizativa, sus sistemas, o necesidades de control.

Debido a que el éxito del equipo es el éxito de su líder, las funciones de éste último obligan al establecimiento de metas estimulantes y a la promoción de la auto-confianza de los individuos, a fin de que asuman actitudes de colaboración mutua con mayor facilidad.

El hecho de que los líderes eficientes demuestran tener suficientes conocimientos técnicos en sus áreas de actuación, los hace merecedores de confianza en la identificación y análisis de los temas relacionados con la meta del equipo.

Esto incluye habilidades y experiencias específicas en el negocio o industria, y un entendimiento de las políticas, estrategias y tácticas de la compañía. No obstante, es importante que los líderes reconozcan el alcance y las limitaciones de sus conocimientos, a fin de saber recurrir a especialistas cuando así se requiera.

Los líderes eficientes también luchan por hacer que los miembros tengan conocimientos actualizados sobre los asuntos importantes, lo que les permite un mejor manejo autónomo de situaciones, e impulsan la confianza en sí mismo.

Otra dimensión importante del liderazgo es la habilidad para

establecer prioridades - reconciliar las demandas con los recursos disponibles de tiempo, dinero, competencias y energía.

Cuando las prioridades cambian por razones externas al equipo de trabajo, el líder debe ser capaz de reconocer la modificación que se impone, e incluso adelantarse a la misma, tomando las precauciones necesarias. Es fundamental que el líder sepa compartir las causas de los cambios con el resto del equipo, así como determinar la calidad y grado de influencia que tendrán en la responsabilidad y rol de cada miembro.

Un adecuado manejo del desempeño articula las expectativas del equipo y el grado de mantenimiento del enfoque de trabajo en los resultados que se van obteniendo.

Los objetivos, el estilo de colaboración, el manejo de habilidades y el desarrollo personal son cuatro categorías de desempeño que determinan la probabilidad de éxito del equipo.

Una vez establecidas las expectativas, los líderes deben evaluar en forma regular el progreso y brindar una retroalimentación a favor del mismo. Lidar con desempeños pobres y recompensar buenos resultados es moneda corriente, y existen estrategias definidas para operar eficientemente a ese nivel.

Quienes deseen poner en práctica las seis dimensiones de liderazgo mencionadas pueden comenzar con una evaluación de sus estilos de gestión y de sus capacidades (lo que incluye la auto-evaluación y la retroalimentación de los miembros del equipo)

Nunca hay que perder la perspectiva de la complejidad del fenómeno del liderazgo. El liderazgo resulta de una especie de alquimia no sólo de lo que uno hace, sino de lo que uno es y cómo se proyecta.

Ambiente: claridad, confianza y compromiso

El ambiente organizacional implica una atmósfera psicológica que modela actitudes, ideas y conductas de la gente. Es decir, es un indicador con alto impacto en los equipos de trabajo.

Un buen ambiente cultiva una simple y poderosa relación lineal: claridad - confianza - compromiso; una cosa lleva a la otra.

Por el contrario, en ausencia de claridad, los miembros del equipo se sienten inseguros en sus roles y no son capaces de comprometerse completamente con los proyectos, lo que afecta sus tomas de decisiones y sus destrezas para actuar en nombre de la organización.

La relación claridad-confianza-compromiso se visualiza mejor en las siguientes tres dimensiones de cualquier ambiente organizacional eficiente:

- 1.- Prácticas gerenciales que establecen dirección, alineación de esfuerzos y orientación a resultados. Estas prácticas dan especial énfasis a la colaboración.
- 2.- Estructuras y procesos que aseguran rapidez en tomas de

decisiones adecuadas. La estructura – el patrón formal de relaciones entre las diferentes posiciones de una organización - y los procesos – los medios por los cuales se establecen metas, se cumplen tareas y se resuelven problemas - determinan el éxito de la dinámica de la empresa.

3.- Sistemas que proveen información útil y que conllevan conductas preactivas hacia los resultados deseados. Los sistemas siempre deben estar alineados con las metas organizacionales, además de promover y recompensar el trabajo y la colaboración en equipos. Los estándares deben establecerse

para promover equidad, consistencia y predicción.

La claridad debe existir en todas las dimensiones: establecimiento de políticas y metas, difusión de información crítica para toma de decisiones, monitoreo de resultados parciales de desempeño, y recompensa de resultados finales.

Establecer bases claras y confiables representa un sustrato firme para la organización, en la que la gente puede construir su compromiso y desarrollar un desempeño eficiente, alineado con las demandas internas y del mercado.

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=216>