



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Liderando Equipos

Equilibrar habilidades y estilos
Establecer roles definidos
Promover la discrepancia sana

Mary Shapiro



Tabla de contenido

[Página de la serie](#)

[Página de título](#)

[Descuentos por cantidad de ventas de HBR Press](#)

[Derechos de autor](#)

[Lo que aprenderás](#)

[Contenido](#)

[Introducción](#)

[Sección 1: Construya la infraestructura de su equipo](#)

- [1. Forme un equipo ganador](#)
- [2. Conozcanse unos a otros](#)
- [3. Establezca los objetivos de su equipo](#)
- [4. Acordar los roles de cada individuo](#)
- [5. Acordar reglas de conducta](#)
- [6. Prepare el terreno para la rendición de cuentas](#)
- [7. Comprométete con un contrato de equipo](#)

[Sección 2: Gestiona tu equipo](#)

- [8. Tome decisiones óptimas en equipo](#)
- [9. Hacer que las personas rindan cuentas](#)
- [10. Dar reconocimiento a las personas](#)
- [11. Resolver conflictos de manera constructiva](#)
- [12. Bienvenida a nuevos miembros](#)
- [13. Gestionar fuera del equipo](#)

[Sección 3: Cierre su equipo](#)

- [14. Entregar la mercancía](#)
- [15. Aprenda de las experiencias de su equipo](#)

[Apéndice A: Inventario de reglas](#)

[Apéndice B: Auditoría cultural](#)

[Apéndice C: Contrato de equipo](#)

[Índice](#)

[Acerca del autor](#)

de HBR para
Liderando equipos

Guías de Harvard Business Review

Ármese con los consejos que necesita para tener éxito en el trabajo, de la mano de la marca más confiable en el sector. Repletas de consejos prácticos de los principales expertos, las Guías de HBR ofrecen respuestas inteligentes a sus desafíos laborales más urgentes.

Los títulos incluyen:

[Guía de HBR para una mejor redacción empresarial](#)

[Guía de HBR para el coaching de empleados](#)

[Guía de HBR sobre conceptos básicos de finanzas para gerentes](#)

[Guía de HBR para obtener la tutoría que necesita](#)

[Guía de HBR para conseguir el trabajo adecuado](#)

[Guía de HBR para hacer el trabajo correcto](#)

[Guía de HBR para dar retroalimentación eficaz](#)

[Guía de HBR para liderar equipos](#)

[Guía de HBR para que cada reunión sea importante](#)

[Guía de HBR para gestionar el estrés en el trabajo](#)

[Guía de HBR para la gestión ascendente y transversal](#)

[Guía de negociación de HBR](#)

[Guía de HBR para redes](#)

[Guía de HBR sobre política de oficina](#)

[Guía de HBR para presentaciones persuasivas](#)

[Guía de HBR para la gestión de proyectos](#)

de HBR para
Liderando equipos

María Shapiro

PRENSA DE LA REVISTA DE NEGOCIOS DE HARVARD

Boston, Massachusetts

Descuentos por cantidad de ventas de HBR Press

Los títulos de Harvard Business Review Press están disponibles con importantes descuentos por cantidad cuando se compran al por mayor para obsequios a clientes, promociones de ventas y premios. También se pueden crear ediciones especiales en grandes cantidades, incluidos libros con logotipos corporativos, cubiertas personalizadas y cartas de la empresa o del director ejecutivo impresas en la portada, así como extractos de libros existentes, para necesidades especiales.

Para obtener detalles e información sobre descuentos tanto para formatos impresos como electrónicos, comuníquese con booksales@harvardbusiness.org, tel. 800-988-0886 o www.hbr.org/bulksales.

Derechos de autor 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Reservados todos los derechos

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o introducida en un sistema de recuperación, o transmitida, en ninguna forma o por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro), sin el permiso previo del editor. Las solicitudes de permiso deben dirigirse a permissions@hbsp.harvard.edu, o enviarse por correo a Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

Las direcciones web a las que se hace referencia en este libro estaban activas y eran correctas en el momento de la publicación del libro, pero pueden estar sujetas a cambios.

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso

Shapiro, María.

Guía de HBR para liderar equipos / Mary Shapiro.

páginas cm

ISBN 978-1-63369-041-7 (papel alcalino)

1. Equipos en el lugar de trabajo: Gestión. 2. Liderazgo. I. Título.

HD66.S4844 2015

659.4'022—23 cc

2015007184

Número de serie: 9781633690417

ISBN: 9781633690424

Lo que aprenderás

¿Cuántas veces te has sentado en una reunión de equipo y te has quejado para tus adentros: "Qué enorme pérdida de tiempo. ¿Por qué tardamos tanto en tomar una decisión sencilla? ¿Qué estamos intentando *conseguir* con esto?"

Los equipos disfuncionales son enloquecedores y, lamentablemente, parecen ser endémicos de la vida organizacional. Pero como líder del equipo, usted tiene el poder de cambiar las cosas para mejor. Depende de usted lograr que las personas trabajen bien juntas y produzcan resultados.

¿Cómo evitar los obstáculos que ha experimentado tan dolorosamente en el pasado? Esta guía ofrece consejos paso a paso basados en principios probados a lo largo del tiempo, ejercicios prácticos, pautas para conversaciones estructuradas en equipo y ejemplos de una variedad de industrias y entornos organizacionales.

Mejorarás en:

- Cómo elegir a los miembros adecuados para el equipo
- Cultivando sus habilidades
- Establecer objetivos claros e inteligentes
- Conseguir apoyo tanto dentro como fuera del equipo
- Fomentar la camaradería y la cooperación
- Cómo abordar el mal comportamiento antes de que se salga de control
- Promoviendo el disenso saludable
- Cómo resolver los conflictos cuando surgen
- Hacer que los miembros rindan cuentas entre sí, no solo ante usted

- Manteniéndolos enfocados y motivados hasta el final
- Identificar las mejores prácticas para su próximo equipo

Contenido

Introducción

Invierta en el lado “humano” del trabajo en equipo.

Sección 1: CONSTRUYA LA INFRAESTRUCTURA DE SU EQUIPO

1. Forme un equipo ganador

Hazlo pequeño y diverso.

2. Conozcanse unos a otros

Conéctese de manera significativa y aprenda lo que las personas necesitan para hacer su mejor trabajo.

3. Establezca los objetivos de su equipo

Defina sus tareas y resultados, y sus procesos para lograrlos.

4. Acordar los roles de cada individuo

Decide quién hará qué en el equipo.

5. Acordar reglas de conducta

Especifique cómo funcionará el equipo como unidad.

6. Preparar el terreno para la rendición de cuentas

Determinar cómo el equipo hará cumplir sus objetivos, roles y reglas.

7. Comprométete con un contrato de equipo

Resuma lo que acordaron en sus conversaciones de formación de equipo.

Sección 2: GESTIONA TU EQUIPO

8. Tome decisiones óptimas en equipo

Crear un ambiente donde todos participen.

9. Hacer que las personas rindan cuentas

Desarrolle habilidades y confianza para dar y recibir retroalimentación.

10. Dar reconocimiento a las personas

Motívelos a contribuir más reconociendo lo que han hecho.

11. Resolver conflictos de manera constructiva

Saque los problemas a la luz de inmediato para poder superarlos.

12. Bienvenida a nuevos miembros

Discuta lo que está funcionando y lo que podría ser necesario cambiar.

13. Gestionar fuera del equipo

Cultivar relaciones externas mutuamente beneficiosas.

Sección 3: CIERRE SU EQUIPO

14. Entregar la mercancía

Mantenga a todos concentrados y trabajando productivamente hasta el final.

15. Aprenda de las experiencias de su equipo

Reflexione sobre lo que funcionó y lo que no.

Apéndice A: Inventario de reglas

Apéndice B: Auditoría cultural

Apéndice C: Contrato de equipo

Índice

Acerca del autor

Introducción

Ya sea que esté a cargo de un equipo existente, lanzando uno nuevo o haya liderado un grupo durante un tiempo, lograr que las personas trabajen juntas para producir resultados excelentes no es fácil. Cada equipo es diferente y cada uno plantea un conjunto distinto de desafíos. Tal vez le hayan asignado la tarea de presidir un grupo de trabajo de personas de diferentes unidades para lanzar una iniciativa para toda la empresa. Tal vez gestione a cinco personas que tienen que trabajar juntas a diario como parte de las operaciones en curso. O tal vez haya estado luchando al mando de un equipo tan sumido en conflictos que los miembros no podrían llegar a un acuerdo sobre nada ni aunque sus vidas dependieran de ello. No importa qué tipo de equipo esté liderando, probablemente se enfrente a plazos ajustados y altas expectativas y sienta la presión de elaborar planes de proyectos, asignar tareas y, sobre todo, ejecutar.

Es algo natural. Al fin y al cabo, formamos equipos para realizar un trabajo, por lo que solemos centrarnos principalmente en las tareas. Pero eso es sólo una parte de la ecuación; también tenemos que centrarnos en las *personas* que llevarán a cabo esas tareas.

Si los miembros de su equipo no tienen buenas relaciones entre sí, su equipo no hará un buen trabajo. Las personas se pelearán, no confiarán entre sí, se sentirán poco apreciadas y se quejarán de que los demás no están haciendo su parte de la carga. Dejarán de colaborar, los ánimos se caldearán y la productividad se detendrá.

Se necesita tiempo y energía para evitar complicaciones como estas y lograr que los miembros del equipo trabajen bien juntos. Hay que explicar las tareas con claridad, coordinar esfuerzos, motivar a las personas, resolver conflictos, dar retroalimentación y desarrollar habilidades. En resumen, hay que gestionar a las personas con tanta disciplina como se gestiona el trabajo.

Antes de invertir todo ese esfuerzo, considere si realmente necesita un equipo para hacer el trabajo en cuestión. Todos hemos estado en equipos

formados por razones equivocadas: para aprobar una decisión ya tomada, por ejemplo, o para repartir el riesgo y la culpa en caso de que un proyecto salga mal. Para asegurarse de que su equipo tiene una razón de ser sólida, realice un análisis de costo/beneficio sencillo: ¿lo ayudará a alcanzar sus objetivos y mejorar sus resultados? ¿O puede hacer el trabajo igual de bien usted mismo, con mayor eficiencia y menos dolores de cabeza?

Si decide que la inversión vale la pena, querrá crear un equipo *ganador*, por supuesto, no uno que fracase y se derrumbe o que se mantenga en pie indefinidamente. Este libro le ayudará a hacer precisamente eso. El liderazgo de equipo eficaz se desarrolla en tres etapas: creación, gestión y cierre.

Etapa 1: Construya la infraestructura de su equipo

Al igual que una casa, un equipo sólido necesita una base sólida. Pero en lugar de piedras o cemento, sus materiales serán las primeras conversaciones sobre objetivos, roles, reglas de conducta y las métricas que utilizará para medir el progreso. Una vez que haya reclutado a las personas con las habilidades y perspectivas requeridas, el grupo debe acordar explícitamente qué está tratando de lograr, cómo lo logrará y cómo se verá el éxito. Así es como funciona realmente la formación de equipos. No se trata de circuitos de cuerdas o viajes de rafting en aguas bravas, se trata de reconciliar los temperamentos individuales y los estilos de trabajo para obtener el máximo provecho de cada colaborador y del equipo en su conjunto.

Tal vez estés pensando: “¿Quién tiene tiempo para todas estas conversaciones? Tenemos un trabajo que hacer y ya estamos en apuros para hacerlo”. Pero acordar de antemano *cómo* harás ese trabajo hará que todo se realice más rápido y sin problemas. Tendrás menos conflictos que resolver, decisiones que revisar y tareas que rehacer.

Debido a que cada grupo tiene sus propias peculiaridades, necesitarás construir esta infraestructura cada vez que crees un nuevo equipo y cada vez que pierdas o agregues miembros.

Etapa 2: Gestiona tu equipo

Si alguna vez ha dirigido un proyecto, sabe lo que se necesita para gestionar las tareas: reconoce cuando se hacen bien y a tiempo. Y cuando algo no está en condiciones, estipula cambios para volver a encaminarlo. A lo largo del proyecto, se esfuerza por lograr una mejora continua.

Los mismos principios se aplican a la dirección de un equipo. Cuando las personas exhiben un comportamiento útil (como advertir a los demás antes de que se venza una fecha límite), señálelo. Esto las motiva a seguir haciéndolo y les recuerda a los demás lo que deben hacer para apoyar los objetivos del equipo. Es igualmente importante eliminar de raíz el comportamiento negativo (por ejemplo, un miembro del equipo deja de participar en las reuniones o ataca verbalmente a quienes no están de acuerdo con él). Del mismo modo que supervisa y ajusta las tareas para seguir un plan de proyecto, vigile de cerca cómo se desempeñan las personas en relación con los objetivos, los roles y las reglas que todos acordaron, y hable abiertamente sobre los problemas tan pronto como surjan.

Parece sencillo, pero la mayoría de los líderes de equipo no lo hacen. En cambio, dejan que los problemas pasen inadvertidos hasta que alguien explota de frustración o hasta que todos se desconectan mentalmente y el trabajo se paraliza.

Etapa 3: Cierre su equipo

Digamos que estás casi listo para entregar tu prototipo a ingeniería, por ejemplo, o para presentar recomendaciones a la junta directiva. Deberías estar eufórico, ¿verdad? El equipo está muy *cerca* de lograr sus objetivos, pero has notado que la gente se salta reuniones o dedica tiempo a otros trabajos. ¿Qué está pasando?

Cuando la línea de meta está a la vista, los miembros del equipo suelen perder la concentración, el impulso y la paciencia. Empiezan a pensar en el *próximo* proyecto o a obsesionarse con todo el trabajo que tienen acumulado. Es posible que usted sienta la misma impaciencia por seguir adelante. Ahora más que nunca, es fundamental motivar a los miembros del equipo (y a usted mismo)

para terminar las cosas correctamente y captar las mejores prácticas para aplicarlas la próxima vez.

De eso se trata esta tercera etapa. Si solicitas la opinión de tu equipo sobre lo que salió bien y lo que no, podrás gestionar mejor esos problemas en el futuro. Crecerás como líder de equipo y los miembros de tu equipo mejorarán sus propias habilidades.

En esta guía, abordaremos cada una de estas etapas. A lo largo de la guía, proporciono ejemplos de conversaciones estructuradas y actividades desarrolladas a partir de mi experiencia de más de 20 años de consultoría con equipos. Me baso en muchos ejemplos reales (algunos de ellos disfrazados) para mostrar cómo los líderes de equipo han aplicado los consejos en una variedad de situaciones.

Es posible que algunas de las actividades te resulten incómodas, al menos al principio, ya que se ocupan del lado “humano” de los equipos (un área en la que muchos líderes tienen dificultades, especialmente aquellos que fueron promovidos debido a su experiencia técnica). Pero pruébalas. Las he visto funcionar para equipos nuevos y existentes, grandes y pequeños, ubicados en un mismo lugar o de forma virtual, y en casi todos los entornos organizacionales, incluidos los servicios financieros, la fabricación, el servicio de atención al cliente, la tecnología, las organizaciones sin fines de lucro y las agencias gubernamentales. Ayudarán a tu equipo a crecer, prevenir y solucionar problemas difíciles y producir los resultados que buscas.

Sección 1

Construya la infraestructura de su equipo

Capítulo 1

Forme un equipo ganador

Si alguna vez ha dirigido un equipo, habrá tratado con miembros que le sacan de quicio: aquellos que dominan las reuniones; los lentos que analizan cada problema desde todos los ángulos cuando el cronograma es ajustado; los que insisten en razones para *no* apoyar decisiones que el grupo tomó meses atrás; los callados que no dicen nada en las reuniones, pero luego se quejan sin parar en la cafetería sobre decisiones que se tomaron en su presencia; los que compiten por el estatus de “expertos residentes” sin aportar gran cosa en realidad.

Quizás te hayas preguntado: ¿Se quedan despiertos toda la noche pensando en formas de atormentarme? ¿Qué les pasa? ¿Por qué no pueden ser más como yo?

Esa es una respuesta común, aunque un poco melodramática, al desafío de liderar un equipo de individuos diversos. Socialmente, todos gravitamos hacia personas que son como nosotros: aquellas que entienden nuestro humor, disfrutan haciendo las mismas cosas que nosotros y no se ofenden cuando cancelamos una reunión en el último minuto (después de todo, ellos también lo hacen). La uniformidad minimiza los conflictos y los malentendidos. Sin embargo, parafraseando al fabricante de chicles estadounidense William Wrigley Jr., cuando dos personas piensan de la misma manera en un equipo, una de ellas es redundante. Reúna un equipo de personas que sean como usted y, sin duda, experimentará menos frustración. El grupo tomará decisiones más rápidamente y los miembros abordarán el trabajo de la misma manera.

Pero la falta de diversidad tiene un lado negativo serio. Si todos los miembros del equipo prefieren pensar en el panorama general, ¿quién propone los pasos prácticos necesarios para hacer realidad la visión del grupo? Si a todos les gusta correr riesgos, ¿quién planifica un aterrizaje suave antes de dar el salto?

¿Quién se encarga de las tareas que a uno no le gusta hacer o que no puede hacer bien?

Las investigaciones demuestran una y otra vez que una mayor diversidad en un equipo genera más innovación y un trabajo de mayor calidad. Por eso, cada miembro de su equipo debe aportar una combinación única de conocimientos y habilidades que le ayuden a producir un trabajo excelente (consulte [la figura 1-1](#)).

Para lograr el “punto óptimo” de diversidad que busca, primero debe visualizar los resultados que desea y luego determinar qué fortalezas y capacidades necesitará para lograrlos. Si está desarrollando un caso de negocios, por ejemplo, necesitará experiencia en minería de datos y redacción de propuestas. Busque en su red a personas que sean buenas en esas cosas o pregunte a sus colegas a quién recomendarían. Una vez que tenga a alguien a bordo que posea una habilidad crítica, no agregue a otro miembro del equipo que se destaque en lo mismo. Recuerde abordar tanto las fortalezas relacionadas con las tareas como las habilidades sociales al armar su equipo.

FIGURA 1-1

Aprovechar al máximo la diversidad

Utilice esta lista de fortalezas relacionadas con las tareas y las personas para determinar qué combinación de conocimientos y habilidades requiere su equipo.

To complete the tasks at hand, you may need members who bring:	To get everyone working well together, enlist members who excel at:
<ul style="list-style-type: none"> • Relevant functional expertise (for example, in engineering, accounting, marketing, finance, or customer service) • Relevant industry knowledge (for example, in manufacturing, technology, health care, or financial services) • Technological skill • An appetite for research • The ability to mine and analyze data • A knack for writing and presenting 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitating meetings • Building consensus • Giving feedback • Communicating in groups • Resolving conflicts • Negotiating • Motivating others • Exercising emotional intelligence • Influencing others • Networking with people outside the team who can provide resources

Considere este ejemplo hipotético que ilustra el valor de la diversidad en un equipo.

Imagine que su empresa ha experimentado un aumento drástico de las

devoluciones de productos por parte de los clientes. Si reúne a un equipo de seis ingenieros para analizar el problema, es probable que lleguen rápidamente a una conclusión y formulen una recomendación coherente con sus antecedentes comunes : es un problema de ingeniería y la solución es rehacer el diseño.

Sé que esto es un cliché, pero se aplica aquí: cuando todos los miembros de tu equipo son como “martillos”, cada problema parecerá un clavo y cada solución consistirá en golpearlo. Los resultados serán rápidos, consistentes y armoniosos, pero no innovadores.

Ahora supongamos que incorporas a tu equipo a personas de atención al cliente y marketing. Los miembros del equipo analizarán el problema desde distintos puntos de vista. Tal vez se trate de un problema de ingeniería, tal vez los clientes no entiendan cómo utilizar el producto correctamente o tal vez estén comprando el modelo equivocado para sus propósitos.

Esa es la buena noticia: la variedad de perspectivas amplía el número de soluciones posibles, pero el equipo debe trabajar en conjunto para llegar a una única solución creativa. La toma de decisiones lleva mucho más tiempo y las relaciones pueden volverse tensas a medida que los miembros discuten ideas contradictorias.

¿Cuál es entonces la cantidad adecuada de diversidad? Jon Katzenbach y Douglas Smith definen la composición óptima de un equipo en su clásico artículo *de Harvard Business Review* “La disciplina de los equipos” de esta manera: “Un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, un conjunto de objetivos de desempeño y un enfoque por el cual se sienten mutuamente responsables”.

Basándome en esta definición y aprovechando mis años de experiencia asesorando a equipos y liderando el mío propio, he desarrollado los siguientes principios para formar un equipo eficaz:

Hazlo pequeño

Cuanto más grande sea el equipo, más difícil será encontrar horarios para reuniones, más tiempo llevará tomar decisiones y más complicado será gestionar

la información y el flujo de trabajo. Por lo tanto, reúna al menor número de personas necesario para proporcionar las habilidades y perspectivas que necesita. Por lo general, eso es entre tres y siete miembros. No se debe incluir como miembros de pleno derecho a otros colaboradores que solo se necesitarán ocasionalmente (aliados organizacionales, expertos en contenido y asesores): eso solo desperdicia el tiempo de todos. En lugar de eso, consúltelos en puntos específicos y asigne a un miembro para que sirva como conducto de información de ida y vuelta. Por ejemplo, un representante de finanzas debe participar mientras prepara una solicitud de presupuesto para un proyecto, pero esa persona obviamente no debe participar en toda la formación del equipo y el trabajo continuo que no requiere experiencia financiera.

Si asume el liderazgo de un equipo existente, deberá comenzar por decidir a quién conservar y a quién dejar ir. Si los números le parecen excesivos, considere la posibilidad de definir un equipo central de unas pocas personas esenciales y trasladar a otras a un equipo de "apoyo" que incorpore de manera ad hoc. Esta estrategia es particularmente útil si ha heredado algunos que no contribuyen, se quejan u obstruyen. Si no puede eliminarlos, al menos puede marginar su impacto.

Incorporar habilidades y conocimientos

Enumere las habilidades y los tipos de experiencia que necesitará para abordar las responsabilidades del equipo; no solo lo que se necesita para realizar el trabajo, sino también lo que facilitará la colaboración. (Nuevamente, use [la figura 1-1](#) para comenzar). Luego, identifique la menor cantidad de personas que puedan cubrir la mayoría de esos requisitos.

También puede realizar este inventario para reevaluar su equipo actual. Si ciertos miembros no contribuyen mucho, lo ideal es eliminarlos. Pero si no tiene esa autoridad, intente darles el estatus de "equipo de apoyo", como se sugiere anteriormente. ¿Su equipo carece de competencias clave? Agregue personas para llenar esos vacíos, o al menos identifique asesores a los que pueda recurrir periódicamente.

Incluir diversos enfoques en el trabajo

Los mejores equipos ofrecen una combinación de estilos de trabajo: personas que abordan cuidadosamente una tarea a la vez y otras que pueden realizar varias tareas a la vez, personas que se destacan en la planificación de contingencias y aquellas que se adaptan ágilmente cuando surgen los problemas, etc. Aquí, estamos hablando de las inclinaciones naturales de las personas, no de las habilidades que han adquirido a través de la capacitación o la experiencia. Al formar su equipo, considere cómo difieren las personas en sus perspectivas, prioridades y actitudes sobre la toma de decisiones, el cambio y el riesgo.

No se vuelva loco tratando de incluir todos los estilos de trabajo imaginables en su equipo. Simplemente no es posible. Pero identifique a las personas cuya estructura sea diferente a la suya y que posean características esenciales para el éxito de su equipo. Si está liderando un equipo que impulsará un cambio profundo en la organización, es posible que desee contar con miembros en ambos lados del espectro del “cambio”: los primeros en adoptar las ideas para generar ideas creativas y los últimos en adoptarlas para anticipar las fuentes de resistencia (ver [figura 1-2](#)).

CIFRA 1-2

¿Cómo están cableados?

Al seleccionar a los miembros de su equipo, piense en cómo se sienten naturalmente inclinados a actuar. En cada una de las dimensiones que se indican a continuación, la mayoría de las personas se inclinarán hacia un extremo o el otro del continuo cuando estén en “piloto automático”, aunque pueden ajustar sus comportamientos con esfuerzo (por ejemplo, cuando se encuentran bajo presión por una fecha límite).



Is detail oriented	OUTLOOK	Focuses on the big picture
Focuses on the next project deadline		Looks one to three years down the road
Decides on the basis of data	DECISION MAKING	Relies on intuition
Decides deliberately with analyses and contemplation		Decides spontaneously
Is a late adopter of trends; prefers certainty and clarity	CHANGE	Is an early adopter; is comfortable with uncertainty
Prefers incremental change; builds on what works		Prefers large, sweeping change; likes a “clean slate”
Places task completion ahead of relationships	PRIORITIES	Places relationships and harmony ahead of tasks
Focuses on the tasks themselves		Focuses on how the work gets done (the process)
Prefers a slow and methodical environment	WORK	Prefers a fast and fluid environment
Works on one task at a time		Multitasks
Spends time analyzing and preparing for risk	RISK	Faces risk with minimal planning
Identifies all possible outcomes and generates contingencies ahead of time		Prefers to make real-time adjustments as needed

Aunque la calidad del trabajo se beneficiará de una mezcla de personalidades y enfoques, las relaciones pueden verse afectadas. Por ejemplo, los pensadores con visión de conjunto pueden considerar a las personas orientadas a los detalles como fanáticos de los datos paralizados por la “parálisis del análisis”. Y los detallistas pueden descartar a las personas con visión de conjunto como poco realistas o personas que “se apresuran”.

¿Por qué querías tener a ambos tipos de personas en tu equipo? Imagina cuánto trabajo se haría si solo pensarán en el panorama general para ejecutar las ideas. Probablemente muy poco. Generarían mucho entusiasmo y pensamiento

creativo, pero los objetivos seguirían cambiando y ampliándose, y nadie se concentraría en cómo lograrlos exactamente. Y no estarías mejor con un equipo entero de colegas orientados a los detalles. Proporcionarían claridad, estructura y documentación sólida del progreso, pero sus resultados probablemente se parecerían a lo que se ha hecho en el pasado. No abrirían nuevos caminos.

Por lo tanto, las diferencias justifican los posibles dolores de cabeza. Hablaremos más sobre cómo manejar el conflicto (tanto destructivo como beneficioso) que es una consecuencia natural de la diversidad en el [capítulo 11](#), “Resolver conflictos de manera constructiva”. Pero ahora veamos formas de minimizar los dolores de cabeza al anticipar algunos de los problemas que tendrán los miembros.

Capítulo 2

Conozcamosnos unos a otros

Ahora que has identificado las habilidades y la experiencia que necesita tu proyecto y has reunido a tu equipo, es hora de la reunión de lanzamiento. Has preparado una presentación en PowerPoint en la que se describe el proyecto. Has ofrecido café y donas, y todos están sentados a la mesa expectantes. ¿Cómo empiezas? Si eres como la mayoría de nosotros, das la bienvenida a todos, te presentas y luego pides a cada persona que comparta su nombre, cargo y tal vez "un poco sobre ti".

Pero espere. No pase por alto las presentaciones. Antes de comenzar a explicar y organizar las tareas, es esencial recopilar algunos datos personales para ayudar al grupo a establecer objetivos, roles y reglas de conducta eficaces. No estoy sugiriendo que los miembros de su equipo compartan sus programas de telerrealidad favoritos o "datos curiosos" sobre sí mismos. Más bien, lo estoy animando a conectarse con ellos de una manera significativa para que usted (y el resto del grupo) sepan lo que cada persona necesita para hacer su mejor trabajo.

Comience por abordar las preguntas fundamentales que están contemplando en privado mientras comen sus donas:

- ¿Por qué estoy en este equipo y cuáles son sus expectativas sobre mí?
- ¿Por qué hay otros en este equipo?
- ¿Cómo nos ves trabajando juntos?

Si los miembros de su equipo comprenden por qué los eligió, tendrán una idea más clara de cómo pueden contribuir. Y, lo que es igual de importante, aprenderán lo que los demás miembros del equipo pueden aportar. También está ayudando a las personas a reconocer desde el principio el propósito de la

diversidad del equipo, por lo que será menos probable que más adelante critiquen que algunos miembros "se dan cuenta antes de mirar" y otros no pueden "analizar para salir de una bolsa de papel". Al nombrar las diferencias desde el principio, está reconociendo la necesidad de trabajar con ellas y destacando el valor que cada persona aporta.

Que todo el mundo diga "Hola, me llamo Ellen y soy de San Luis" no logra nada de eso.

Como líder del equipo, ha elegido deliberadamente a personas con habilidades y perspectivas complementarias. Ahora necesita arrojar luz, en una serie de conversaciones grupales, sobre las fortalezas personales, los estilos de trabajo y las prioridades de los miembros.

Fortalezas personales

Las habilidades, los conocimientos y el estilo de trabajo de cada miembro se sumarán al conjunto de recursos valiosos del equipo. Una forma sencilla de poner al grupo al día con esos recursos es recorrer la sala y pedir a las personas que compartan qué puntos fuertes aportan al equipo y qué dicen otros que hacen bien. Como muchas personas son reacias a hablar de sí mismas, es posible que tengas que darles impulso con una conversación estructurada (véase, por ejemplo, el recuadro "[Ejercicio de artefactos](#)").

También puedes invitarlos a hablar unos de otros. Para los equipos existentes o para los miembros que han colaborado anteriormente, pídeles que completen esta oración sobre cada colega: "En el pasado, confié en esta persona para..."

Luego es tu turno de hablar: di por qué colocaste a cada individuo en el equipo y qué contribuciones esperas que haga cada miembro.

Un líder de proyecto de una gran empresa farmacéutica hizo esto de una manera peculiar: cortó un cartel del logotipo de su unidad de negocios en piezas de rompecabezas. En la primera reunión de su equipo, explicó por qué había pedido a cada persona que participara, entregándoles una pieza del rompecabezas mientras lo hacía. Luego pidió a los siete miembros que armaran

el rompecabezas.

Tal vez pienses: “No hay manera de que pueda hacer eso, es demasiado cursi”. Y eso podría ser cierto en el caso de tu equipo. Los miembros tienen que ser receptivos para que esto funcione, pero cuando lo son, tiene un gran impacto. El líder del equipo en el ejemplo anterior tenía suficiente antigüedad como para que la gente estuviera dispuesta a suspender la incredulidad y darle una oportunidad justa al ejercicio. También articuló un objetivo claro para hacerlo: quería transmitir que la voz de todos tenía el mismo peso, aunque los científicos del grupo tenían un rango superior al de los administradores y los miembros más jóvenes en la jerarquía corporativa. Era un punto importante que señalar, porque la capacidad del equipo para producir recomendaciones significativas para la empresa dependía del compromiso y la participación totales de todos sus miembros. Los científicos entendieron el mensaje de que, al menos en este equipo, tenían que colaborar con sus colegas más jóvenes. Y los jóvenes se sintieron empoderados.

EJERCICIO DE ARTEFACTO

Antes de reunirse como grupo por primera vez, pida a cada miembro del equipo que venga preparado con una historia de cinco minutos sobre un logro pasado. Puede ser un logro personal o empresarial, cualquier cosa de la que el narrador esté orgulloso. Pida a todos que traigan un artefacto (algún objeto físico, ya sea una foto, un diploma o una roca del Monte McKinley) que simbolice el logro.

Cuando las personas compartan sus historias en la reunión, pídale que describan las oportunidades o los desafíos que enfrentaron, las acciones que tomaron y los resultados que obtuvieron. Luego, haga un resumen de la reunión preguntando al equipo:

- ¿Cuál fue su reacción al escuchar las historias de todos?
- ¿Qué nos dicen estas historias sobre las habilidades que cada persona aporta al equipo?

Nunca es demasiado tarde para hacer este ejercicio, incluso con equipos

existentes o con aquellos que hereda. Las personas suelen sorprenderse con los logros de sus colegas. Las historias pueden descubrir recursos ocultos que el equipo puede aprovechar. También brindan a los miembros la oportunidad de comunicar sus propias fortalezas y los ayudan a apreciarse mutuamente.

Una gerente de una agencia gubernamental encontró este ejercicio particularmente útil cuando le pidieron que dirigiera un equipo de gerentes de cuentas e ingenieros. Sabía que tenía que neutralizar mucha desconfianza acumulada (no era poca cosa) porque los dos grupos tenían una larga historia de conflictos organizacionales. No se querían ni trabajaban bien juntos.

Así que utilizó el ejercicio de los artefactos. Al escuchar las historias de logros de los miembros del equipo, cada grupo adquirió una nueva apreciación de los desafíos del otro. Llevó tiempo derribar las barreras que habían existido durante mucho tiempo entre ellos, pero este ejercicio les dio un buen comienzo. Abrió sus mentes para que pudieran encontrar nuevas y mejores formas de trabajar juntos.

Estilos de trabajo

Algunos de los miembros de su equipo pueden preferir un enfoque de “dividir y vencer”, en el que se dividen los proyectos en pequeñas tareas y se hace que cada uno trabaje de forma independiente en sus secciones, con una interacción limitada hasta que llega el momento de armar el informe final. Otros pueden preferir trabajar juntos en todos los aspectos del proyecto, creyendo que la colaboración genera un mejor resultado. No es sorprendente que el primer grupo probablemente se sienta microgestionado si se lo obliga a trabajar con otros constantemente, y las personas del segundo grupo se sientan aisladas si se las deja solas por mucho tiempo.

Al descubrir cómo prefieren operar las personas, usted y el equipo pueden desarrollar reglas que permitan que todos los miembros contribuyan de manera significativa (consulte [el capítulo 5](#), “Acuerde las reglas de conducta”). Sí, los miembros que “dividan y vencerán” tendrán que colaborar ocasionalmente, y los que “sigamos unidos” tendrán que trabajar de manera independiente en ocasiones. Pero comprender esas preferencias conflictivas lo ayuda a usted y al

equipo a anticipar las necesidades de los miembros y determinar cómo trabajar juntos de manera productiva.

¿Cómo se pueden determinar las preferencias de cada individuo? En una reunión, pida a cada miembro que hable sobre sus experiencias previas en el equipo. Esto permite que las personas aprendan cómo se comportan naturalmente sus compañeros de equipo cuando se acercan los plazos y aumenta el estrés. Pregúnteles a todos:

- ¿Cuál fue tu mejor experiencia en equipo y por qué? ¿Qué la hizo tan buena? ¿Qué hicieron los miembros del equipo o el líder para que fuera una experiencia tan buena? ¿Cómo era el ambiente?
- ¿Cuál fue tu peor experiencia en equipo y por qué? ¿Qué la hizo tan mala? ¿Qué comportamientos te volvieron loco?

Otro enfoque es que cada miembro del equipo complete un diagnóstico como el Indicador de tipo Myers-Briggs. Los rasgos de las personas (qué tan decisivas, detallistas, intuitivas o adaptables son) tienen un impacto en su comportamiento y en cómo preferirían operar en su equipo.

Tienes muchos diagnósticos para elegir (mira la barra lateral “ [Evaluaciones de personalidad y estilo de trabajo](#) ” para ver algunos ejemplos). El objetivo de usar cualquiera de ellos es ayudar a las personas de tu equipo a comprender sus propios rasgos y estilos y reconocer en qué se diferencian los demás miembros. Esto prepara el terreno para que el equipo diseñe un “estilo de trabajo en equipo”.

Estos diagnósticos son poderosos en parte porque refuerzan la idea de que las intenciones de las personas son generalmente buenas y que su forma de actuar no es aleatoria, arbitraria o maliciosa. Más bien, su comportamiento refleja lo que para ellas tiene sentido. Puede que no tenga sentido para los demás hasta que las personas puedan ver más claramente los motivos que hay detrás de él.

Eso es lo que le pasó a Nancy, enfermera de un centro de salud comunitario en el que a cada paciente se le asigna un equipo: un médico, un enfermero especializado, varios enfermeros y un gestor de atención al paciente. Siempre

que Nancy se reunía con un equipo para determinar la atención de un paciente, hacía muchas preguntas porque prefería tomar decisiones basándose en una gran cantidad de datos. Sin embargo, los miembros del equipo con diferentes estilos malinterpretaban sus motivos. El médico pensaba que Nancy se consideraba más inteligente que sus compañeros de equipo; otros asumían que no confiaba en que ellos tomaran buenas decisiones.

DE PERSONALIDAD Y ESTILO DE TRABAJO

Indicador de tipo Myers-Briggs

Indica cómo las personas obtienen su energía (trabajando solas o trabajando con otros), cómo toman decisiones (usando la intuición o datos), en qué basan sus decisiones (emociones o información objetiva) y cómo gestionan sus vidas (con o sin estructura).

Las inteligencias múltiples de Howard Gardner

Reconoce distintos tipos de inteligencia más allá del coeficiente intelectual estándar, que mide únicamente las inteligencias lógica y matemática. Los equipos se benefician cuando incorporan inteligencias adicionales (lingüística, musical, kinestésica, intrapersonal, interpersonal y espacial-visual) en su trabajo.

DESCT

Identifica el nivel de dominio (control del entorno), influencia, firmeza (cooperación) y conciencia (precisión e integridad) que cada miembro aporta al equipo.

Prueba de personalidad de los cinco grandes

Evalúa la extroversión de los individuos (qué tan sociables o solitarios son), su amabilidad (qué tan cooperativos o no), su responsabilidad (qué tan organizados o casuales son), su apertura (qué tan curiosos o cautelosos son acerca de personas y experiencias diversas) y su estabilidad emocional (qué tan estables o impulsivos son).

No fue hasta que el equipo realizó un diagnóstico de personalidad que

descubrieron lo que realmente impulsaba el comportamiento de Nancy. Obtuvo una puntuación mucho más alta en escrupulosidad y necesidad de detalles y control que los demás miembros del equipo. Y la mayoría de ellos obtuvieron una puntuación más alta que ella en valoración de las relaciones. Con su enfoque en mantener la armonía en el grupo, se mostraban reacios a plantear ideas disidentes al tomar decisiones juntos. Por lo general, aceptaban la primera idea que se les presentaba y no pedían a los demás que explicaran sus opiniones, por temor a que el desacuerdo se considerara un desafío. Nancy, cuya evaluación reveló un enfoque en las tareas más que en las relaciones, no consideraba las preguntas y el desacuerdo como ataques personales. Los veía como herramientas para tomar la mejor decisión.

Sin mencionarlas, estas diferencias entre Nancy y sus compañeros de equipo habían creado un gran problema. Pero ahora, cuando Nancy hace muchas preguntas, el resto del equipo comprende que así es como ella actúa y que sus preguntas pueden, en realidad, evitar errores.

Prioridades

También es fundamental identificar de antemano en qué puesto se encuentra el equipo en la lista de prioridades personales de cada miembro. Esto es particularmente cierto en el caso de los equipos ad hoc, en los que se les asigna una cantidad limitada de tiempo y se agrega trabajo a las agendas ya llenas de personas. También es importante cuando se han tomado prestados miembros del equipo de sus trabajos "reales", porque ahora son responsables ante usted y sus gerentes. Al formar el equipo, probablemente negoció la cantidad de tiempo que cada miembro ad hoc daría. Pero incluso sus miembros de tiempo completo tienen límites personales (y a menudo invisibles) en cuanto a su disponibilidad.

DISIPANDO LOS TEMORES SOBRE LA EVALUACIÓN

Por muy útiles que puedan ser los diagnósticos, hacen que algunas personas se sientan expuestas o vulnerables. Para tranquilizarlas, puede:

Hazlo opcional

Permitir que los miembros opten por no participar. El equipo debe aceptarlo y comprender que cada persona tiene necesidades de privacidad diferentes.

Explicar el propósito

Si las personas comprenden que los resultados ayudarán al equipo a definir sus objetivos y formas de trabajar juntos, serán más receptivas al ejercicio. Recuérdeles que estas evaluaciones *no son* evaluativas ni sentenciosas: no es bueno ni malo que se las identifique como decisivas, por ejemplo, o colaborativas. Más bien, las evaluaciones efectivas simplemente describen los rasgos de las personas, lo que aumenta la autoconciencia y la comprensión de los demás.

Enfatizar la confidencialidad

Asegure a los miembros del equipo que no compartirá los resultados con nadie fuera del grupo y establezca la expectativa de que nadie más lo hará tampoco. La información es para uso exclusivo del equipo.

Permita que los miembros elijan qué compartir

No hay problema si a la gente no le resulta cómodo hablar de los resultados individuales, se puede sacar provecho de la revisión de los resultados en conjunto. Pero si están dispuestos a revelar lo que han aprendido sobre sí mismos, pregúnteles cómo creen que han puntuado sus colegas y pídeles que expliquen en qué conductas basan sus conclusiones. Como puede imaginar, la gente suele adivinar correctamente los estilos de los demás. ¿Ese miembro al que le encanta crear diagramas PERT para proyectos? Por **supuesto que** obtuvo una puntuación alta en escrupulosidad. ¿Y la persona a la que le encanta hacer presentaciones? Probablemente obtuvo una puntuación alta en extroversión.

Discutir el impacto en el trabajo

Facilita el proceso de compartir experiencias. Si estás a cargo de un equipo pequeño, dales tiempo para pensar antes de hablar. Si se trata de un equipo más grande, puedes agruparlos según sus estilos. De esa manera, pueden intercambiar historias con miembros con un perfil similar antes de abrirse a

todo el equipo. Alguien podría decir, por ejemplo, “Obtuve una puntuación alta en introversión. Eso explica por qué suelo inclinarme por la gestión de tareas. Me encanta asegurarme de que los cientos de partes en movimiento estén alineadas. Sin embargo, como soy introvertido, me resulta difícil pedir la opinión de los demás. Prefiero tomar decisiones solo y, a veces, como resultado, pierdo puntos importantes”.

Cuando se dividen en grupos pequeños, también se puede pedir a las personas que hablen sobre lo que necesitan de un equipo para hacer su mejor trabajo, lo que les gusta de los equipos, con qué tienen dificultades y cómo definen a un buen miembro del equipo, líder y reunión. Recopilar este tipo de datos ahora ayudará al equipo a determinar sus reglas y procesos más adelante.

Recopilar resultados en un gráfico

Cree una imagen para mostrar a los miembros dónde se superponen y dónde difieren. Puede relacionar los rasgos con los nombres o simplemente indicar cuántos miembros del equipo tienen cada tendencia. Incluso si hace esto último, los nombres suelen surgir cuando las personas discuten el diagnóstico, adivinan los estilos de los demás o hablan de sí mismas. De cualquier manera, es útil discutir qué rasgos tiene el equipo en abundancia y cuáles le faltan. Para los equipos nuevos, considere cómo la distribución de estilos puede dar forma a lo que es probable que el grupo haga bien y lo que podría pasar por alto. Para los equipos existentes, pregunte qué impacto han tenido los diversos estilos en la dinámica del grupo (tanto positivo como negativo). El equipo de atención médica, por ejemplo, encontró esclarecedor que Nancy fuera la única que obtuvo una puntuación alta en escrupulosidad. No es de extrañar que su comportamiento frustrara a los demás: ella era una excepción.

Enfatizar el valor añadido

Pida a personas con rasgos similares que hagan una lluvia de ideas en grupos pequeños; de esa manera, elaborarán una lista larga de todas las cosas buenas que aportan. Luego, pida a los grupos que compartan sus listas con el resto del equipo. Esto ayuda a las personas a apreciar el valor de tener

diferentes estilos en la mezcla. Por ejemplo, quienes aman los cambios grandes y radicales tienen más probabilidades que otros de desafiar el status quo y promover la innovación. Por el contrario, quienes prefieren pequeños ajustes incrementales evitarán que el equipo realice cambios demasiado apresurados o sin una causa justificada.

Por ese motivo, una conversación en grupo sobre las prioridades de los individuos proporciona información útil para todo tipo de equipos. Cada miembro tiene sus propios objetivos, ambiciones y compromisos externos. Por lo tanto, pregúnteles cuántas horas pueden dedicar de manera realista a su equipo cada semana. También pídale que especifiquen las demandas que compiten en su tiempo. A veces, pido a cada miembro que elabore y comparta un gráfico circular aproximado que muestre cómo distribuirán su tiempo entre sus múltiples compromisos.

Si descubre todo esto con anticipación, podrá realizar asignaciones inteligentes que se ajusten a las prioridades y la disponibilidad de las personas. Si bien puede parecer una forma poco justa de distribuir el trabajo, es la correcta. Los resultados del equipo serán tan ambiciosos como lo permita la disponibilidad de sus miembros. Además, el equipo puede mejorar su desempeño y evitar incumplir los plazos al canalizar más tareas a los miembros que tengan más tiempo y un mayor nivel de inversión.

Tenga cuidado con la expectativa habitual de que todos participen por igual. Esto no es realista y prepara a todos para la decepción. Esperar equidad también perjudica el desempeño, ya que los miembros que le dan al trabajo una prioridad menor pueden hacer solo lo mínimo requerido. Y perjudica a los miembros para quienes el trabajo es una *alta* prioridad: no se les da tanta responsabilidad como les gustaría y pueden sentir que tienen que reducir sus contribuciones al mínimo común denominador. En lugar de buscar una participación igualitaria, espere que los miembros contribuyan lo mejor que puedan.

Una vez que todos tengan una idea clara de lo que cada miembro aporta al equipo y de cómo difieren los estilos y prioridades de los individuos, estarán bien posicionados para establecer los objetivos, los roles y las reglas de conducta del equipo, que cubriremos en los capítulos siguientes.

Capítulo 3

Establezca los objetivos de su equipo

Independientemente del tipo de equipo que dirija, el grupo debe establecer dos tipos de objetivos: *los objetivos de tareas* especifican cómo deberían ser los resultados. Dirigen *lo que se hace* y definen el trabajo del equipo. *Los objetivos de proceso* describen el enfoque del equipo para trabajar en conjunto. Dirigen *cómo* los individuos realizan el trabajo e interactúan entre sí. (Descubrirá el "cómo" con más detalle cuando cree reglas de conducta, que se abordan en el [capítulo 5](#)).

Si bien es tentador escatimar en el establecimiento de objetivos y comenzar inmediatamente a planificar tareas, tomarse el tiempo de antemano para desarrollar objetivos tanto de tareas como de procesos produce varios beneficios:

- La toma de decisiones en grupo se vuelve más clara y eficiente, y los conflictos son más fáciles de resolver. El equipo puede seleccionar sus opciones preguntándose: “¿Qué ideas nos acercan a nuestros objetivos?”
- Los miembros individuales abordan las decisiones de forma autónoma de manera coherente, lo que permite que el debate sea más fluido cuando las personas informan al grupo y acelera el progreso del equipo.
- Los objetivos proporcionan un marco para que los miembros del equipo asuman la responsabilidad. Al brindar retroalimentación (positiva o negativa) o evaluar el desempeño de un miembro del equipo, puede responder la pregunta: "¿Este resultado o comportamiento respaldó nuestros objetivos?"

Echemos un vistazo más de cerca a ambos tipos de objetivos.

Objetivos de la tarea

Supongamos que le han pedido que dirija un equipo para planificar cómo su empresa almacenará y enviará productos durante las renovaciones del almacén.

En primer lugar, es necesario ponerse de acuerdo sobre los resultados, es decir, sobre los objetivos de la tarea. Para desarrollarlos, pida a los miembros que describan cómo sería un futuro óptimo. Pídales que visualicen, por ejemplo, la distribución del almacén y la dotación de personal. Piensen también, en grupo, en cómo sería un fracaso. A menudo, las personas pueden expresar fácilmente lo que *no* quieren; si reformulan su lenguaje, podrán ver lo que les gustaría que sucediera. Por último, analicen la experiencia deseada para el cliente de principio a fin.

Durante esta conversación, su equipo puede decidir, por ejemplo, que el plan final debe incluir la menor cantidad posible de traslados (de personas, equipos e inventario), una forma de informar a todos los departamentos afectados sobre el progreso para facilitar su planificación, un ciclo de retroalimentación continuo que permita realizar ajustes en tiempo real y procedimientos y personal suficientes para mantener el proceso de renovación invisible para los clientes. Una vez que tenga esos objetivos generales establecidos, el equipo debe definir tres componentes:

Comportamiento

¿Qué pasos dará el equipo para alcanzar sus objetivos? Los equipos suelen contar con uno o dos miembros con habilidades de gestión de proyectos para crear y presentar un plan, al que luego otros añaden o revisan. Independientemente de cómo se desarrolle, cualquier plan debe incluir actividades clave, contingencias, puntos de control para supervisar el trabajo, directrices para mantener informadas a las partes interesadas y detalles sobre quién debe aprobar qué pasos.

Plazos

¿Cuándo dará el equipo cada paso? Sin plazos que lo impulsen a avanzar, las acciones que ha planificado se quedarán en una lista de deseos. Trabaje hacia atrás a partir de la fecha límite final y calcule (de manera realista) cuánto tiempo debería llevar cada paso. Deje un margen para acciones que estén fuera del control del equipo, como esperar el visto bueno de la alta dirección.

Métrica

¿Cómo medirá el equipo el progreso de sus tareas? ¿Cuáles son los criterios para su finalización? Unas medidas claras del éxito del equipo ayudarán a las personas a entender qué se espera de ellas y cómo serán evaluadas. Es posible que desee medir el rendimiento financiero (reducción de costes, por ejemplo, o aumento de los márgenes), la productividad (reducción del tiempo) o la calidad (reducción de errores). Las métricas deberían estimular a los miembros del equipo a trabajar duro y "esforzarse", pero desanimarán a las personas si no están a su alcance. Y deben ser específicas para que los miembros del equipo no interpreten las tareas de forma diferente ("¿Qué queremos decir con informes 'precisos'?").

Objetivos del proceso

Los objetivos claros del proceso permiten agrupar a los miembros individuales del equipo en una unidad cohesiva, por lo que estos objetivos son tan críticos para el éxito como la planificación del trabajo. La mayoría de los equipos ni siquiera se molestan en establecer objetivos de proceso: dan por sentado que ya saben cómo trabajar juntos. Pero, ¿recuerdas toda la diversidad que incorporaste deliberadamente en tu equipo? Es probable que cada miembro tenga una comprensión diferente de cómo colaborar, por no hablar de diferentes estilos y preferencias.

Para identificar los objetivos del proceso es necesario definir la cultura del equipo. Para ello, deberá abordar explícitamente las siguientes preguntas:

- **¿Cómo será trabajar con el equipo?** ¿Será inclusivo y con

responsabilidad compartida o dictatorial y con decretos autocráticos? ¿Habrá respeto mutuo o traiciones y alianzas políticas? ¿El tono será optimista o pesimista? ¿Apoyador o competitivo?

- **¿Cómo serán las relaciones?** ¿Serán de igualdad o jerárquicas? ¿Abiertas o cerradas? ¿De confianza o de desconfianza? ¿Sociales y personales o puramente empresariales?
- **¿Qué queremos de esas relaciones?** ¿Queremos simplemente realizar las tareas o desarrollar conexiones a largo plazo? ¿Dividir y conquistar tareas con una interacción mínima o aprender de los demás y ser mentores?
- **¿Qué valoramos?** ¿Nos importa más la velocidad o la precisión? ¿La asunción de riesgos o el cumplimiento? ¿La innovación o el desarrollo de nuestras fortalezas fundamentales?

Por supuesto, ningún equipo del universo *intenta* establecer una cultura de sospecha, puñaladas por la espalda y pasividad, pero todos hemos estado en un equipo así. La cultura de un equipo evoluciona, hablemos de ella o no, por lo que es mejor explicar claramente lo que se pretende lograr y dar a las personas la oportunidad de rechazar explícitamente las conductas indeseables. De lo contrario, es probable que terminemos con una cultura que evoluciona por sí sola en la dirección equivocada: una, por ejemplo, en la que las personas dejan de contribuir porque ven que sólo unas pocas personas se llevan todo el crédito, o una en la que el mantra es “CYA”.

Es importante incorporar los objetivos personales de los miembros a los objetivos de proceso de su equipo. De lo contrario, las personas pueden actuar en contra de los intereses del grupo para satisfacer los suyos propios. Digamos, por ejemplo, que un miembro está ansioso por ganar visibilidad ante los líderes superiores. Es mejor saberlo *antes de que* decida filtrar detalles confusos de un trabajo en curso a una parte interesada durante un almuerzo. (Puede evitar ese tipo de problema creando un "equipo de iguales", donde todos los miembros

obtengan visibilidad y crédito, no solo el líder del equipo). Pero, ¿cómo descubrir su agenda personal? Tendrá que leer entre líneas. Si le preguntara: "¿Qué quiere obtener de este proyecto de equipo?", nunca diría: "Más visibilidad para avanzar en mi carrera". Pero podría revelar ese objetivo a través de sus preguntas ("¿Quién presentará la propuesta final a la alta gerencia?") o a través de sus comentarios sobre cómo se vería el éxito o el fracaso ("Necesitamos que nos vean como innovadores en la empresa").

No existe una fórmula establecida para crear objetivos de proceso más allá de centrarse en los comportamientos y los sentimientos que estos provocan, pero aquí hay un ejemplo de cómo pueden ser los objetivos de proceso.

En una gran universidad del Medio Oeste, el Departamento de Vida Estudiantil se enfrentó a profundos recortes de recursos y necesitaba determinar cómo el equipo podía hacer más con menos (incluso con menos personas). Los miembros del grupo desarrollaron estos objetivos de proceso para guiarlos:

Como equipo, aspiramos a:

Apoyarnos mutuamente plenamente. *Comprenderemos y valoraremos la vida de los demás, tanto en el trabajo como fuera de él. Crearemos un clima en el que los miembros del equipo se sientan libres de pedir ayuda, ofrecerla y escuchar.*

Comunicarse plenamente. *Compartiremos información y mejores prácticas; compartiremos lo que hacemos en el trabajo y en nuestras vidas, para apoyarnos mejor unos a otros; y compartiremos nuestros éxitos para motivarnos y posicionar a nuestro equipo para construir sobre esos logros.*

Sea innovador. *Desarrollaremos un clima en el que sea seguro tomar riesgos (incluso expresarnos) y experimentar, y donde se identifiquen las desventajas pero se protejan las ventajas de las críticas.*

Estos objetivos de proceso permitieron que el nuevo equipo de 10 personas, que se había reducido un 30% con respecto a su tamaño original, realizara el duro trabajo de decidir qué programas conservar y cuáles eliminar, y dedicar las horas adicionales necesarias para mantener la mayor parte de su programación

habitual. Un año académico después, la directora se alegró de ver que los 10 empleados seguían en el equipo; no había perdido a ningún miembro por agotamiento.

¿Cómo se puede iniciar entonces la conversación sobre los objetivos del proceso? Pida a los miembros que recuerden las mejores y peores experiencias que compartieron con el equipo cuando se conocieron. Señale los temas comunes y construya sus objetivos en torno a ellos. Por lo general, las peores historias son las que se cuentan de forma más vívida. También transmiten de manera poderosa los problemas que las personas no quieren encontrar en el nuevo equipo.

Si utilizó una herramienta de diagnóstico para destacar la diversidad al formar su equipo, revise los resultados. No es sorprendente que los rasgos de personalidad de las personas influyan en los tipos de relaciones que desean tener con los miembros del equipo y en las cualidades que valoran en un entorno de equipo. Una vez más, agrupe a las personas según sus rasgos y pida a cada subgrupo que proponga un conjunto de objetivos de proceso. Luego, como equipo completo, negocie objetivos que funcionen en función de los diversos rasgos.

Por lo general, lo mejor es que los objetivos de proceso se adapten a las preferencias de la mayoría de las personas, según la teoría de que las personas contribuyen de manera más eficaz cuando se sienten cómodas. En el ejemplo mencionado anteriormente, los objetivos del Departamento de Vida Estudiantil reflejaban la alta inteligencia interpersonal de sus miembros (según el diagnóstico de Inteligencias Múltiples de Howard Gardner). Pero a veces es bueno ir contra la corriente y establecer objetivos de proceso que exijan a las personas y desarrollen su capacidad futura. Por ejemplo, si la mayoría de los miembros evitan los conflictos, su equipo puede establecer el objetivo de participar en debates rigurosos, alentar el disenso constructivo y buscar comentarios honestos.

Los objetivos del proceso deben reflejar las aspiraciones de los miembros del equipo, así como sus estilos. A continuación, se ofrecen dos ejercicios para lograrlo:

Capturar ideales

Pida a cada persona que prepare un correo electrónico de un párrafo que le gustaría enviar a un amigo, al final del proyecto o iniciativa, sobre la fantástica experiencia del equipo trabajando juntos. Cuando se reúnan, pida a los miembros que compartan sus correos electrónicos hipotéticos e identifiquen temas. Estas visiones idealizadas del futuro pueden informar tanto los objetivos de las tareas como los del proceso: ¿Qué quieren lograr las personas? ¿Cómo quieren lograrlo?

Esperanzas y preocupaciones del canal

Pida a cada miembro que escriba dos esperanzas para el equipo y dos preocupaciones. Discutan estas ideas en grupo, buscando nuevamente áreas de superposición. A menudo, una persona expresará algo como una esperanza y otra formulará el mismo pensamiento como una preocupación. Por ejemplo, “Espero que trabajemos eficientemente juntos” es equivalente a decir: “Me preocupa que el proyecto lleve mucho más tiempo si trabajamos en equipo que si abordamos las tareas individualmente”. En ambas afirmaciones, el tema es hacer el mejor uso del tiempo de todos. Traduzca los temas comunes en tres a cinco objetivos de proceso para el equipo. Para continuar con el ejemplo anterior, un objetivo de proceso podría ser: “Trabajaremos eficientemente y respetaremos el tiempo de todos”.

Este ejercicio puede ser eficaz incluso para grupos grandes. Pensemos en lo bien que funcionó en el caso de una organización regional sin fines de lucro que reunió a unas 60 personas para elaborar una nueva estrategia de programa. El equipo incluía representantes del personal, de la junta directiva de la organización sin fines de lucro y de otras organizaciones con misiones que se superponían, así como de donantes actuales y potenciales. Para decidir cómo trabajarían juntos durante una serie de varios fines de semana, se pidió a cada persona que enviara por correo electrónico dos esperanzas y dos preocupaciones para las sesiones. Las esperanzas de las 60 personas se recopilaron en una lista y las preocupaciones en otra, sin ninguna indicación de quién dijo qué.

En su primer fin de semana juntos, los miembros del equipo se dividieron en 10 grupos de trabajo. La mitad de los grupos recibió la lista de esperanzas y la otra mitad, la lista de preocupaciones. Cada grupo eligió hasta cinco temas de su lista respectiva y los publicó en un rotafolio. Luego, el grupo completo de 60 personas miró los 10 rotafolios y realizó el mismo proceso de identificar de tres a cinco temas recurrentes. Después de hacerlo, el equipo se dividió nuevamente en grupos y transformó los temas en objetivos.

En aproximadamente dos horas, 60 personas acordaron cinco objetivos de proceso que definían cómo trabajarían juntos.

Una vez que hayas establecido los objetivos del proceso, sigue reforzándolos. Indícalos al comienzo de cada reunión de equipo o reflexiona sobre ellos al final de la reunión (respondiendo a la pregunta “ ¿Qué hicimos hoy que hizo avanzar nuestros objetivos del proceso?”). Considera incluirlos como pie de página en cada correo electrónico del equipo o publicarlos en las áreas comunes de la oficina. Estos recordatorios evitan que los miembros vuelvan a adoptar comportamientos antiguos y se desvíen de la forma de operar acordada en el equipo.

Al mismo tiempo, sin embargo, considere los objetivos del proceso como un conjunto de principios vivos que evolucionarán a medida que cambie la composición del equipo y las personas desarrollen sus habilidades de trabajo en equipo. Para mantener estos objetivos destacados en un entorno cambiante, revíselos periódicamente preguntándose: "¿Cuáles hemos logrado? ¿Cuáles siguen siendo prioridades? ¿Cuáles deberían ser más ambiciosas o menos?" Realice esta revisión al menos trimestralmente y al final de su proyecto o iniciativa, mientras recopila lecciones aprendidas para aplicarlas a la próxima experiencia de equipo.

Capítulo 4

Acordar los roles de los individuos

Una vez que hayas establecido los objetivos de las tareas y los procesos, establece los roles que desempeñará cada miembro. Esto también incluye tu rol: es posible que tengas el título de “líder”, pero ¿qué significa eso para ti y para el resto del equipo? Aunque todos hayan trabajado en equipos antes, cada individuo aportará diferentes ideas sobre el liderazgo a *este* equipo. Algunas personas pueden esperar que tomes todas las decisiones de manera unilateral y les digas qué hacer. Otras pueden esperar que lideres al equipo en la toma de decisiones en conjunto y generes un consenso sobre quién se encargará de qué actividades.

Para evitar confusiones, es necesario tener una conversación explícita sobre quién hará qué en el equipo. (Aquí, estamos hablando de roles “internos”, esenciales para producir un trabajo sólido en conjunto. En [el capítulo 13](#), “Gestión fuera del equipo”, analizaremos los roles “externos” para gestionar las relaciones fuera del equipo). Cada miembro debe saber cuál es su rol y qué significa tener éxito en ese rol. Sin esa discusión, algunos miembros pueden intervenir y asumir tareas que no tienen dueños claros, y algunos pueden ver esa “iniciativa” como una toma de poder, o al menos una sobrepasar los límites. Al acordar explícitamente quién tiene qué responsabilidades, los equipos evitan malinterpretar los motivos, duplicar esfuerzos y librar batallas territoriales.

Ya has considerado los roles en términos de experiencia. Al formar tu equipo, elegiste a las personas por lo que pueden hacer, ya sea programación informática, por ejemplo, o gestión de proveedores. Y ya has compartido, durante las presentaciones, qué tipo de experiencia aporta cada individuo al equipo (ver [el capítulo 2](#), “Conozcamos a los demás”). Pero aquí hay otras dos formas de definir los roles en los equipos:

- **Por estructura:** la mayoría de los equipos tienen una estructura básica de un líder y varios miembros del equipo. El líder tiene un rol que desempeñar y cada uno de los miembros, otro.
- **Por actividad:** El equipo debe realizar muchas actividades para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, alguien planificará el proyecto; otra persona mantendrá informada a la alta dirección. Cada una de esas actividades constituye un rol.

Puede adoptar cualquiera de los dos enfoques para enmarcar el debate del grupo sobre los roles. No hay uno mejor que el otro. Lo mismo se aplica a la forma en que se distribuyen los roles. Puede hacer coincidir los roles con las fortalezas o, al contrario, brindar a las personas oportunidades para que se esfuercen. Las asignaciones de crecimiento significarán más trabajo para usted debido al seguimiento y la capacitación que requieren, pero pueden ayudarlo a desarrollar nuevas competencias en su gente.

Definición de roles por estructura

Para aclarar qué comportamientos pueden esperar las personas del líder y cuáles pueden esperar de los miembros del equipo, intente completar el formulario de [la tabla 4-1](#) en grupo.

A medida que recopile y analice los aportes de todos, expondrá las diferencias de pensamiento. Trabaje en conjunto para conciliarlas. Por ejemplo, puede pedirle a cada miembro del equipo que escriba cinco comportamientos de un buen miembro del equipo y cinco de un buen líder de equipo, y luego pedirles que compartan lo que escribieron. Identifique los puntos de acuerdo y utilícelos para establecer roles básicos para usted como líder y para los miembros de su equipo.

CUADRO 4-1

Clarificar conductas

Leader	Team members
Here's what I propose to do as the leader:	Here's what we propose to do as members:
Here's what I need from you as members:	Here's what we need from our leader:

Otro ejercicio útil es guiar al equipo en el desarrollo de una “descripción del puesto” para el miembro ideal del equipo, como si fuera a publicar un

anuncio para atraer candidatos fuertes.

Cuando los equipos hacen esto, a menudo enumeran obligaciones como las de [la tabla 4-2](#).

Su equipo deberá definir cada obligación para garantizar una comprensión uniforme: por ejemplo, ¿qué significa que los miembros “cumplan con su parte”? Una forma de aclarar las expectativas es preguntar a cada persona: “¿Qué necesitarías *ver* para saber que alguien está cumpliendo con su parte?”. Los miembros del equipo pueden sugerir comportamientos específicos, como ofrecerse como voluntarios para nuevas tareas u ofrecerse a ayudar a otros que no están cumpliendo con los plazos.

En una gran empresa farmacéutica, un equipo de “clientes exprés” (reunido para mejorar la comunicación entre clientes y gerentes de cuentas) redactó una descripción de trabajo para sus miembros. Después de que el grupo pasara horas elaborándola, una persona observó: “¡No existe ningún ser humano vivo capaz de cumplir con todos esos requisitos!”. En lugar de sentir que habían perdido mucho tiempo creando algo que no era factible, los miembros del equipo se dieron cuenta de que necesitaban priorizar los requisitos de su trabajo, lo que los ayudó a establecer expectativas más razonables para sí mismos.

Es fundamental definir explícitamente los roles de líder y de miembro si se está en un equipo de pares. Cuando nadie tiene autoridad formal, los equipos suelen verse tentados a decidir: “No necesitamos un líder. Todos podemos compartir ese rol”. Aunque eso puede funcionar, la mayoría de los equipos sin líder descubren que las tareas toman más tiempo, la calidad del trabajo es menor y surgen más conflictos entre los miembros.

CUADRO 4-2

Definir expectativas

Regarding:	Team members are expected to:
Task work	<ul style="list-style-type: none"> • meet deadlines • keep everyone informed on progress • meet targets
Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • manage their own emotional responses • maintain good working relationships • resolve conflicts
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • pull their weight • accept and support team decisions
Meetings	<ul style="list-style-type: none"> • attend all required meetings • come prepared • actively participate
Time management	<ul style="list-style-type: none"> • give advance notice before pushing back a due date • return all team-related e-mails, texts, and calls by close of business each day

En lugar de eso, considere rotar el liderazgo a lo largo del proyecto. Por

ejemplo, durante la recopilación de datos, el experto en análisis del equipo podría actuar como líder. Cuando llegue el momento de crear el informe final para las partes interesadas, la persona con las mejores habilidades de redacción podría asumir el rol.

Sin embargo, suele ser una buena idea designar también a un líder general. Necesitará a alguien que mantenga una visión general del trabajo del equipo (tanto del progreso de las tareas como de la dinámica de las relaciones) y que sirva como árbitro cuando el grupo tenga dificultades para tomar una decisión.

Definición de roles por actividad

Los equipos que definen los roles por actividad suelen dividirlos en dos categorías esenciales: los que gestionan las tareas (se centran en hacer el trabajo) y los que gestionan los procesos (se aseguran de que los miembros trabajen bien juntos). Véase [la tabla 4-3](#) para ver un ejemplo.

Al analizar todos estos roles, verá rápidamente que usted, el líder del equipo, no puede desempeñarlos todos. Piense en lo que sucede en una sola reunión: tal vez asuma el rol de facilitador para guiar al equipo a través de todos los puntos de la agenda que desea cubrir. Mientras hace eso, no puede también desempeñar el papel de guardián, abogado del diablo y tomador de consensos.

Para distribuir los roles, haga las asignaciones en función de lo que haya aprendido sobre las fortalezas y tendencias naturales de los miembros, o permita que las personas se ofrezcan voluntariamente para hacer lo que se sienten competentes para hacer. De cualquier manera, los rasgos dominantes de las personas a menudo indican qué roles desempeñarían bien y disfrutarían. Por ejemplo, los “jueces” de Myers-Briggs, que necesitan estructura y orden, pueden ser excelentes gerentes de proyectos o tomadores de notas. Los extrovertidos, que obtienen su energía al trabajar con personas, pueden preferir el rol de enlace.

Los miembros del equipo pueden desempeñar múltiples funciones simultáneamente o con el tiempo. Por ejemplo, si Janice se centra en los detalles y es buena para organizar, puede desempeñarse como gerente de proyecto al principio, pasar a tomar notas y a mantener los objetivos y las reglas a medida

que los especialistas intervienen para gestionar los diferentes aspectos del proyecto y luego regresar como gerente de proyecto al final para unir todo y capturar las lecciones aprendidas.

CUADRO 4-3

Definición de roles

Task roles	Process roles
<p>Meeting facilitator: puts the agenda together, leads the discussion, and makes sure the meeting starts and ends on time</p> <p>Project manager: sets up the project sequence and timeline; holds members accountable to that plan</p> <p>Task specialist: organizes and leads a portion of the larger project, such as conducting the research or doing the analysis</p> <p>Note taker: records all key decisions; documents the progress of the team</p> <p>Liaison: informs stakeholders (clients, boss, customers) about team activities; brings their ideas and concerns back to the group</p>	<p>Gatekeeper: pays attention to who is and isn't talking; invites quiet members into the conversation</p> <p>Mediator: names conflicts (often the "elephant in the room") and then guides conflict resolution</p> <p>Devil's advocate: challenges the team's thinking to increase rigor in decision making</p> <p>Morale manager: keeps members energized by remembering birthdays, organizing social events, and so on</p> <p>Consensus taker: monitors the commitment level during team discussions to see if people really agree with decisions</p> <p>Goal/rule keeper: monitors adherence to team goals and rules; facilitates ongoing "continuous improvement" discussions</p>

Los roles que necesita su equipo pueden evolucionar. Cuando el líder de un

equipo anunció su retiro, el grupo creó un nuevo rol: planificador de sucesiones. Esa persona se hizo responsable de trabajar con el líder que se retira para capturar su conocimiento institucional antes de que el equipo lo perdiera.

periódicamente : “¿Siguen funcionando nuestros roles?”. Si no es así, el equipo podría tener que redefinirlos o cambiar quién hace qué.

Conciliar los intereses individuales y de equipo

Independientemente de cómo se aclaren los roles, es importante reconocer un dilema que es central para el trabajo en equipo: equilibrar la necesidad de control y autonomía de cada persona (incluida la propia) con los objetivos y la responsabilidad compartidos del equipo. ¿Por qué es difícil? Porque se evaluará a los miembros por lo que el *equipo* produce, no por lo que hacen por sí solos. Su reputación (y futuras oportunidades de asignaciones y ascensos) pueden verse afectadas si el equipo no produce un buen trabajo. No es de extrañar que los miembros del equipo a menudo quieran hacerlo *todo* ellos mismos y se microgestionen entre sí.

Para trabajar juntos de manera productiva, deben confiar en que sus compañeros de equipo harán un buen trabajo y deben aceptar que los resultados del equipo serán diferentes a los que hubieran obtenido individualmente. Deben sentirse dueños y orgullosos de esos resultados conjuntos, pero también necesitan autonomía para realizar sus tareas individuales como les parezca mejor. De lo contrario, se rendirán y dirán: "¿Para qué molestarse en trabajar duro? De todos modos, lo van a rehacer".

Puede evitar la frustración y evitar el trabajo duplicado o descartado si establece límites claros. Dentro de esos límites, dé a los miembros el control sobre sus propias tareas. Explique qué se puede hacer de manera autónoma dentro de cada función y qué necesita la aprobación de otros miembros del equipo o de fuera de él. Decida cuándo se requieren informes de progreso para cada función y en qué formato, de modo que el equipo tenga la seguridad de que las tareas se completarán a tiempo y de acuerdo con las especificaciones. Especifique también oportunidades para que los miembros del equipo opinen

sobre las decisiones o acciones de otras personas. Por ejemplo, antes de que un subgrupo se disponga a planificar una tarea, todo el equipo puede hacer una lluvia de ideas al respecto y sugerir métricas de desempeño. Y luego el subgrupo puede utilizar esta información (o no).

Es posible que, en ocasiones, tenga que “invadir” los límites que ha definido con tanto cuidado. Esto se vuelve más fácil si ha articulado claramente los criterios de éxito dentro de cada función: cuando las personas no cumplen con ciertos estándares, puede simplemente redistribuir sus responsabilidades delegadas. Supongamos que un miembro de su equipo es responsable de sintetizar los datos de los clientes recopilados por el grupo. Digamos que ha especificado cómo debe estructurarse el informe y cuánta investigación secundaria debe incluir, y ha establecido expectativas de números precisos, gramática sólida y ortografía correcta. Si el primer borrador, y ciertamente el segundo, no cumplen esos criterios, delegue el puesto a otra persona.

Una vez que se han establecido los objetivos y los roles del equipo, se ha acordado qué es lo que el equipo busca lograr y quién será responsable de qué actividades. Ahora está listo para diseñar las reglas operativas del equipo, que describen cómo trabajará el equipo en conjunto.

Capítulo 5

Acordar reglas de conducta

Si le preguntas a seis miembros de tu equipo qué creen que implica “completar el trabajo a tiempo”, probablemente obtendrás seis respuestas diferentes. Lo mismo se aplica a las demás aspiraciones de tu equipo.

Ahora que han hablado abiertamente sobre los roles, el grupo comparte una comprensión amplia de lo que es un buen miembro del equipo. Pero también deben definir qué *hace un buen miembro*, es decir, las reglas que guiarán el comportamiento de todos.

Por supuesto, cada uno de nosotros tiene sus propias reglas de conducta. Las tuyas pueden decirle que llegar a una reunión a las 9:00 a. m. a las 9:03 está bien. O que está bien intervenir en medio de una presentación cuando está entusiasmado con una idea. O que debe permanecer en silencio para evitar causar problemas cuando no está de acuerdo con una decisión que la mayoría de las personas parecen apoyar.

¿Qué sucede entonces cuando trabajas con alguien que piensa que empezar a trabajar a las 9:00 en realidad significa empezar a las 8:55? ¿Y que interrumpir es de mala educación? ¿Y que el silencio es señal de que hay acuerdo? Uno o ambos terminarán frustrados, enojados o sintiéndose irrespetados, y las tensiones aumentarán.

En general, la gente quiere hacer un buen trabajo y trabajar bien en equipo, pero cuando las reglas de conducta individuales no se expresan explícitamente, los motivos suelen malinterpretarse (“Él sólo hace eso porque siempre tiene que tener razón” o “Ella está tratando de acaparar la atención”).

Las reglas de conducta se basan en los objetivos del proceso del equipo (consulte [el capítulo 3](#), “Establezca los objetivos de su equipo”) para aclarar cómo tomará decisiones, mantendrá a todos informados, dirigirá las reuniones,

jugará limpio, se responsabilizará mutuamente, evaluará el progreso y mejorará continuamente.

He aquí un ejemplo: un comité ejecutivo de una gran empresa farmacéutica tenía fama de comportarse de forma territorial y de hablar mal de los demás. Cuando un nuevo presidente asumió el cargo, el grupo estableció un nuevo objetivo importante: “Proyectaremos un sentido unificado de misión y estrategia en todos los sectores”. El comité identificó entonces algunas reglas de conducta para guiar el comportamiento de los miembros:

1. Apoyar las decisiones finales del equipo, incluso cuando usted hubiera tomado una decisión diferente.
2. Exprese su apoyo al comunicar decisiones a sus electores.
3. Compartir las decisiones con las partes interesadas, pero mantener confidenciales las discusiones que las llevaron a ellas.

El presidente exigió implacablemente a los miembros que cumplieran con estas normas. Como resultado, cuando la empresa anunció una reorganización de sus oficinas regionales, no hubo acusaciones mutuas ni quejas por canales secretos, y los ejecutivos de los niveles inferiores dijeron que notaron un tono más colegial en los puestos superiores.

Los equipos suelen omitir la discusión de las reglas de conducta por la misma razón por la que tienden a pasar por alto los objetivos del proceso: dan por sentado que todos sus miembros saben cómo trabajar en equipo. Sí, todos lo saben, pero lo hacen *de manera diferente*. Por ejemplo, algunos pueden estar acostumbrados a tener una agenda para cada reunión, mientras que otros consideran que las agendas son restrictivas para reuniones breves, por ejemplo, o sesiones de intercambio de ideas. El propósito de discutir las reglas de su equipo no es determinar la *única forma correcta* de dirigir un equipo, sino acordar la *única forma coherente* en que dirigirá este equipo en particular.

Reglas de conducta:

- Aclare lo que los demás esperan de usted, el líder.

- Hacer que el comportamiento de los miembros sea más predecible.
- Controle el comportamiento de los miembros para no tener que jugar a ser el "policía" tan a menudo.
- Reduce la cantidad de tiempo que dedicas a repasar procesos, como por ejemplo cómo se toman las decisiones del equipo.
- Proporcionar criterios para la retroalimentación objetiva y la resolución de conflictos.

Al igual que los objetivos de los procesos, las reglas de conducta se formarán y evolucionarán independientemente de si se habla de ellas o no. Sin conversaciones deliberadas, se descubrirá que surgen reglas improductivas a medida que las personas imitan lo que usted y otros miembros influyentes del equipo hacen en la práctica. Si usted, el líder, llega rutinariamente cinco minutos tarde a las reuniones, la impuntualidad se convierte en la norma, anulando cualquier noción de que la puntualidad es importante. Las reglas también evolucionan de acuerdo con lo que se recompensa. Al escuchar a un miembro del equipo quejarse de otro miembro, se recompensa ese comportamiento: se le está prestando atención al quejoso. Y ese tipo de intercambio se convierte en una forma aceptada de operar, incluso si el equipo acordó originalmente que los miembros debían tratar de resolver los conflictos sin su intervención.

Haz que los miembros de tu equipo piensen en las reglas preguntándoles: “¿Cómo quieres manejar X?” (completa el espacio en blanco con reuniones, conflictos, delegación, retroalimentación, etc.). Si han completado un diagnóstico de personalidad, haz que trabajen con personas con estilos similares y reformula la pregunta: “De acuerdo con tu estilo, ¿cuál es la mejor manera de manejar X?” Esto les permite pedir lo que quieren de una manera objetiva y no personal. También hace que surjan diferentes ideas, ninguna de ellas “errónea”. El equipo puede discutir sus respectivos méritos y luego acordar una manera.

Reconciliar las diferencias de personalidad y estilo no es la única razón para crear reglas de conducta (aunque es una razón importante). Si estás a cargo de un equipo que abarca varias unidades, tendrás que combinar los diferentes

enfoques. Si has incorporado nuevas personas a un equipo, tendrás que tener en cuenta sus perspectivas. Si estás a cargo de dos equipos que deben colaborar para alcanzar objetivos más amplios, tendrás que establecer un tercer conjunto de reglas generales. Ya te haces una idea: cada vez que reúnes a personas, tienes que crear reglas de conducta explícitas, o el trabajo se verá afectado.

A continuación se presentan un par de ejercicios para ayudar a su equipo a establecer sus reglas.

Comience con una lista de texto estándar

En lugar de mantener debates abiertos sobre la conducta deseada (que pueden llevar mucho tiempo y agotar a todos), utilice un marco existente. Por ejemplo, el Inventario de reglas del [apéndice A](#) enumera reglas básicas para el respeto y la confianza; los debates en las reuniones y la toma de decisiones; el disenso y la innovación; la retroalimentación y la presentación de informes; y la resolución de conflictos.

Un marco como este sirve como punto de partida para establecer las 10 reglas principales de su equipo (una cantidad manejable para generar y recordar). Luego pueden llegar a un acuerdo sobre ellas mediante lo que se denomina el *método nominal de toma de decisiones*:

- Pídeles a los participantes que realicen sus propias evaluaciones: ¿Qué reglas ha seguido el equipo desde el principio? ¿Cuáles les gustaría agregar? ¿Cuáles calificarían como sus 10 principales?
- En una reunión, publique las listas de todos en la pared.
- Haga que los miembros del equipo caminen alrededor, observen las listas de todos y coloquen marcas junto a las 10 reglas que más valoran (con ideas nuevas en la sala, es probable que sus elecciones difieran de las 10 originales).
- Las reglas con más votos se convierten en el top 10 del equipo.

Este ejercicio funciona bien tanto para equipos nuevos como para los ya existentes. En una importante cadena de tiendas de tecnología, un equipo de

ocho empleados del Centro de Servicio había trabajado junto durante varios años, pero nunca había mantenido conversaciones para fomentar el espíritu de equipo. Como resultado, habían surgido algunas reglas de conducta contraproducentes: por ejemplo, los miembros del equipo no hacían un seguimiento de las solicitudes de los clientes. A medida que cada vez más solicitudes no se atendían, la gente empezó a señalar a los demás. El equipo decidió que era hora de crear reglas de conducta explícitas; los miembros consultaron el Inventario de reglas y trabajaron juntos para elaborar la siguiente lista:

1. Mencione los problemas (relacionados con tareas o relaciones) cuando surjan. No espere que desaparezcan; en lugar de eso, mencione el “elefante en la habitación”.
2. Asumir la responsabilidad y dar seguimiento a los problemas.
3. No dejes que las cosas se te escapen. Incluso si el siguiente paso es responsabilidad de otra persona, mantente en contacto hasta que esté hecho.
4. Dile a la gente lo que necesitas. No esperes que lo adivinen.
5. Al responder a la petición de alguien, explica siempre por qué haces lo que haces, especialmente cuando tengas que decir que no.
6. Cuando pidas algo, explica siempre por qué lo pides. Esto permite que la persona encuentre una solución alternativa si lo que pides no es posible.
7. Si necesitas formación o herramientas para tener éxito, pídelas.
8. Asumir riesgos, pero informar a las personas clave para que no sean tomadas por sorpresa. Analizar los riesgos, identificar las consecuencias inesperadas y planificar para ellas.

9. Piense en todo el centro. Cuando sus acciones se desvíen de la práctica habitual, siempre pregúntese: "¿Qué impacto tendrá esto en el equipo?"
10. Comience cada reunión con personas que compartan "lo que hice esta semana que constituyó un excelente servicio al cliente".

Para que estas reglas se mantuvieran, el equipo las revisaba periódicamente, especialmente cuando se producían recaídas. Y cuando el Centro de Servicio incorporó tres empleados, los empleados veteranos aprovecharon la orientación para reexaminar las reglas. Invitaron a los nuevos empleados a proponer reglas diferentes o sugerir cambios a las existentes.

Incluso si la composición de su equipo no cambia, los miembros deben reevaluar periódicamente sus reglas. Al igual que con los objetivos y los roles, puede hacerlo trimestralmente o cada vez que cierre un proyecto. Eso mantiene las reglas relevantes a medida que cambian las tareas y los cronogramas. También ayuda a eliminar comportamientos indeseables que surgen, como descubrieron los empleados del Centro de servicio.

Realizar una auditoría cultural

Una auditoría cultural ayuda a los equipos recién fusionados o a los que ya están en marcha con nuevos miembros a identificar las reglas de conducta que ya existen, ya sea que se hayan establecido explícitamente o que hayan evolucionado de manera no oficial. El equipo puede entonces decidir qué conservar, modificar, discontinuar o agregar.

Unos días antes de la reunión, pida a los participantes que piensen en cómo describirían a un nuevo miembro "cómo se hacen las cosas por aquí". Utilice las siguientes preguntas como referencia:

- ¿Qué reglas te dijeron explícitamente cuando te uniste al equipo? ¿Alguien te tomó a un lado y te contó la "historia interna"? Si es así, ¿qué te dijo esa persona?
- ¿Qué reglas te hubiera *gustado* que te hubieran contado desde el

principio?

- ¿Alguna vez un compañero de equipo te ha dicho: “Aquí no se hace así”? (¡Violar una regla desconocida suele ser la forma más rápida de aprender!)
- ¿Qué críticas has escuchado sobre el comportamiento de los demás? Nombra las críticas, pero *no* a las personas involucradas.

Como líder, realice su propia auditoría de la cultura. No le dedique demasiado tiempo: sus respuestas espontáneas son probablemente las más precisas. (Para estimular la reflexión, consulte [el apéndice B](#), “Auditoría cultural”, donde encontrará una lista de conductas). Cuando el equipo se reúna, pida a los miembros que compartan sus percepciones. Tómese el tiempo para destacar las diferencias: suelen ser una fuente de conflicto (o al menos de confusión). Al igual que en el ejercicio de inventario de reglas, pida a los miembros que voten por las 10 reglas principales que les gustaría que el equipo adoptara.

Un equipo con el que trabajé como consultor en una gran empresa de atención médica utilizó la Auditoría Cultural para identificar y resolver un choque cultural. El líder, un vicepresidente de marketing, había reunido a algunos miembros internos y a un grupo de contratistas para crear una campaña en las redes sociales. Pero los dos bandos tuvieron problemas para acoplarse. Los miembros internos se quejaron de que los consultores eran demasiado laxos con los detalles y los plazos, y demasiado informales. No es sorprendente que los contratistas vieran a los miembros de la empresa como burocráticos y aburridos. Cuando cada grupo recurrió a sus propias reglas, surgieron conflictos. La Auditoría Cultural proporcionó al equipo una forma de reconocer sin prejuicios los dos conjuntos de reglas, lo que alivió la conversación. Luego, los miembros negociaron un conjunto común de reglas para guiar las interacciones dentro del equipo combinado.

Las reglas de conducta deberían ayudar a que el equipo trabaje en equipo de manera fluida y productiva, así que mantén las cosas simples y prácticas.

Céntrate en conductas que mejoren la colaboración y la calidad del trabajo. Sin embargo, al principio suele ser mejor optar por una estructura más estricta (y algunas reglas más), que puedes ajustar o relajar a medida que el equipo vaya adquiriendo ritmo. Por ejemplo, puedes empezar con una regla sobre responder los correos electrónicos al final del día. A medida que esa conducta se arraigue, es posible que ya no necesites esa regla para garantizar la capacidad de respuesta. Cuando los equipos no tienen reglas claras y específicas desde el principio, a menudo tienen que imponer una estructura más adelante, a medida que surgen confusiones y conflictos, lo que requiere más tiempo y energía que explicar las conductas deseadas desde el principio.

Encontrará más sugerencias de reglas cuando cubramos la toma de decisiones ([capítulo 8](#), “Tomar decisiones óptimas en equipo”) y la responsabilidad ([capítulo 9](#), “Hacer que las personas rindan cuentas”).

Capítulo 6

Preparar el terreno para la rendición de cuentas

“Pase a mi oficina... tengo algo que decirle”.

Si eres como la mayoría de las personas, esa frase te infunde miedo. Esperas lo peor: malas noticias, una carta de despido, el fin de la vida tal como la conoces.

Comprender cómo se siente estar en el lado receptor es parte de lo que hace que dar retroalimentación a *los demás* sea tan difícil. Pero brindarla es una parte esencial de su trabajo como líder de equipo. Es la forma de garantizar que el trabajo se realice a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con los estándares de calidad. Es la forma de agudizar las habilidades de las personas y mantenerlas motivadas. Es la forma de demostrar compromiso con su desarrollo y reconocer sus esfuerzos por crecer.

Para lograr todos esos objetivos, debe supervisar las tareas en relación con los planes del proyecto y hacer un seguimiento del comportamiento de las personas en relación con los objetivos, los roles y las reglas de conducta del proceso del equipo. Puede que le resulte más fácil supervisar las tareas, pero solo obtendrá buenos resultados si los miembros del equipo trabajan juntos de manera productiva.

Digamos que tienes un miembro del equipo que habla sin parar durante las reuniones. Eso viola una regla del equipo: “Compartir el tiempo en antena”, pero nadie le dice nada por su comportamiento. En cambio, la gente pone los ojos en blanco cuando ella empieza a hablar, se cruza de brazos y se agazapa para una reunión larga e irritante. Si esta dinámica continúa, terminarás con muchos miembros frustrados y silenciados, y con malas decisiones.

Es mejor corregir el comportamiento antes de que se salga de control. Haga que las personas se responsabilicen recordándoles las reglas de trabajo en equipo que todos acordaron. Cuando ese miembro problemático del equipo comience a pontificar, puede decir: "Sigamos nuestra regla de compartir el tiempo en antena y demos a otra persona la oportunidad de comentar".

La buena noticia es que no debería ser usted el único que preste atención a los objetivos, los roles y las reglas. *Todos* deberían hacerlo. El comportamiento de los miembros afecta a todo el equipo, no solo a usted. Al involucrar a todo el equipo en el monitoreo del comportamiento, fomenta la apropiación de las reglas por parte del equipo, lo que aumenta la probabilidad de que cada persona las internalice y las respete.

Aún así, es posible que aún necesites persuadir a los miembros del equipo para que se responsabilicen mutuamente y brinden comentarios sinceros, por algunas razones:

- **Evitan lo negativo.** Cuando las personas piensan en la rendición de cuentas, generalmente imaginan llamar la atención a las personas por su mal comportamiento. No les gusta dar malas noticias, por lo que intentan evitarlas. Pero recuérddeles que dar comentarios positivos es una parte igualmente importante de la ecuación. En lugar de centrarse únicamente en lo que necesita reparación, usted y otros miembros del equipo querrán reconocer y reforzar los comportamientos productivos.
- **No están acostumbrados a dar retroalimentación.** Cuando éramos niños, a muchos de nosotros nos enseñaron a trasladar las quejas, injusticias o violaciones de las normas a nuestros padres, maestros o jefes. Por eso, no tenemos mucha experiencia en sentarnos con un compañero y explicarle, por ejemplo, cómo la contribución tardía de esa persona tuvo un impacto negativo en nuestro propio trabajo. Simplemente no somos hábiles para eso y necesitamos práctica para mejorar.

- **No quieren herir los sentimientos de nadie.** Toda conversación de feedback tiene dos componentes: el mensaje que necesitas transmitir y la relación que quieres preservar con el receptor. A menudo nos preocupa que el feedback (sobre todo si es entre pares) dañe la relación. Tememos que el receptor lo tome como algo personal, que se sienta herido por el mensaje, enojado, que sospeche de nuestras intenciones, etc. Por eso parece más fácil mantener silencio. En cambio, puedes evitarlo, quejarte de él con los demás o sentirte resentido, todo lo cual daña aún más la relación. Como resultado, hay menos colaboración y menos esfuerzo compartido, y el trabajo se va cuesta abajo.

¿Cómo se consigue que los demás miembros del equipo participen voluntariamente en el seguimiento? Puede resultar útil iniciar un debate franco sobre la retroalimentación en sí. Pregúnteles qué piensan las personas sobre la posibilidad de darla y qué les resulta tan difícil. Pregúnteles también por qué creen que vale la pena superar esa dificultad inicial y responsabilizarse mutuamente. Al plantear estas preguntas, hará que la incomodidad de todos sea normal y comprensible, al tiempo que indicará que es algo que todos tendrán que resolver juntos.

También puede plantear la rendición de cuentas como un proceso de mejora continua. Eso es lo que hacemos para perfeccionar las tareas. También es lo que deberíamos hacer para fortalecer las relaciones. Cuando ve comportamientos disruptivos y no hace nada, se está preparando para la frustración: las personas no cambiarán por sí solas; es posible que ni siquiera se den cuenta de que *deben* hacerlo. Al igual que el trabajo mediocre, el comportamiento problemático mejorará solo si se lo identifica y se lo corrige. Involucre a todo su equipo para aplaudir la buena conducta de los demás (un gran motivador y energizante) y para hablar cuando surja un comportamiento improductivo. Con ese sentido de responsabilidad mutua (y continua), el equipo *mejorará* con el tiempo, lo que se traducirá en mejores resultados y relaciones.

Acordar un proceso de rendición de cuentas

El siguiente paso es decidir cómo hará cumplir el equipo los objetivos, los roles y las reglas acordados. (Luego, en [el capítulo 9](#), “Hacer que las personas rindan cuentas”, encontrará ejercicios que le ayudarán a estructurar sus conversaciones de retroalimentación). En este punto, deberá:

Decide cómo celebrar los éxitos

Nunca dejes pasar una tarea o un logro bien hecho sin celebrarlo con el equipo. Planifica cómo reconocerás los logros y vincula esas recompensas con las métricas de desempeño y las fechas de entrega. Por ejemplo, cuando el equipo alcanza un hito importante, una cena de celebración puede ser una recompensa satisfactoria y un motivador eficaz.

Programar reuniones periódicas de mejora continua

Así como el equipo supervisa su progreso hacia sus objetivos a través de reuniones periódicas, también debe evaluar ocasionalmente cómo trabajan las personas juntas (como se indica en [los capítulos 3 a 5](#)). Reserve tiempo para reuniones de mejora continua por adelantado, mientras planifica el trabajo: cuando las personas saben que las conversaciones están por venir, están más inclinadas a responsabilizarse *a lo largo del camino*. Programar estas reuniones también evita la necesidad de convocar una autopsia después de que las cosas salen mal, lo que tiende a aumentar la ansiedad.

En las reuniones, el equipo debe identificar los comportamientos y procesos que respaldan sus objetivos y aquellos que los obstaculizan. Concéntrese en:

- Cómo le está yendo al *equipo* en su conjunto (“¿Necesitamos eliminar, cambiar o agregar algún proceso o regla para trabajar juntos de manera más efectiva?”)
- Cómo les va *a cada miembro individualmente* (“¿Qué deberíamos seguir haciendo y qué deberíamos cambiar?”)

Programar una sesión informativa final

Una conversación final sobre el desempeño general del equipo y las contribuciones individuales es esencial para aprender de la experiencia. (Abordaremos esto con más detalle en el [capítulo 15](#), “Aprenda de las experiencias de su equipo”). Nuevamente, programe esta reunión en el calendario con anticipación para asegurarse de que suceda. Si espera hasta que se acerque el final, encontrará que los miembros del equipo se han dispersado y habrá perdido la oportunidad de extraer lecciones y aplicarlas al próximo equipo. Este informe final no es una intervención correctiva; es solo la conclusión del proceso de mejora continua que ha implementado a lo largo del trabajo conjunto del equipo.

Asignar el rol de guardián de la meta/regla

Como se indica en [el capítulo 4](#), “Acordar los roles de las personas”, es útil encargar a un miembro del equipo que supervise el cumplimiento y facilite los debates sobre la mejora continua. Puede tratarse de una sola persona o el rol puede rotar de un proyecto a otro o incluso de una reunión a otra.

Acordar reglas para evaluar el trabajo

Determinen en grupo cómo se llevarán a cabo las sesiones de retroalimentación: establezcan, por ejemplo, cuándo se debe brindar retroalimentación de manera individual y cuándo se debe ofrecer en equipo. Por ejemplo, su equipo puede decidir pasar los últimos cinco a diez minutos de cada reunión discutiendo “qué hicimos bien hoy” y “qué podríamos haber hecho mejor”. También establezcan pautas sobre cómo dar y recibir retroalimentación.

Desarrollar habilidades de retroalimentación

Muchas personas no tienen idea de cuándo dar retroalimentación o cómo entregarla y recibirla de manera efectiva. Como se mencionó anteriormente, tienen problemas especialmente con los mensajes negativos, llamados

eufemísticamente “retroalimentación constructiva” (que todos sabemos que significa “No me gusta lo que estás haciendo y quiero que cambies”). Como líder de equipo, es su trabajo dar un buen ejemplo y brindar algo de capacitación. Como mínimo, el equipo debería hablar sobre los siguientes principios.

Cuándo dar retroalimentación

Siempre es apropiado dar retroalimentación positiva, siempre que sea específica y genuina, por lo que se debe alentar a los miembros del equipo a que lo hagan con frecuencia, tanto en público como en privado. La retroalimentación negativa requiere un momento más deliberado. A continuación, se ofrecen algunas pautas:

- Ofrezca retroalimentación cuando el comportamiento de alguien le impida alcanzar los objetivos del equipo. *No* la brinde cuando se trate de una cuestión de gusto personal y simplemente le gustaría ver a la otra persona hacer las cosas a su manera.
- Habla lo antes posible. Cuanto más esperes, más probabilidades tendrás de dejar de lado el problema por completo (sin resolver nada) o de explotar. Aquellos que sufren tu frustración reprimida probablemente se sientan avergonzados o enojados por el hecho de que hayas estado albergando pensamientos negativos sobre ellos durante tanto tiempo.
- Siempre que sea posible, ofrezca comentarios negativos en una conversación individual. *No todos* los comportamientos disruptivos ameritan una discusión grupal y usted no desea atacar a las personas en grupo, ya que eso las pone a la defensiva y les impide escuchar su mensaje. Por ejemplo, si tuvo que volver a verificar todos los números en la hoja de cálculo de un compañero de equipo para corregir múltiples errores, llévelo aparte y pídale que haga más verificaciones la próxima vez antes de enviarle la hoja de cálculo.
- Establezca reglas que determinen cuándo es apropiado dar

retroalimentación negativa en un entorno de equipo: por ejemplo, cuando el comportamiento de alguien tiene un impacto negativo en todo el equipo o en muchos miembros, cuando la persona ya ha recibido retroalimentación privada pero no ha demostrado voluntad de cambiar, o cuando es probable que la retroalimentación conduzca a cambios en los objetivos, los roles o las reglas. Si tiene facciones enfrentadas dentro del equipo, evite las conversaciones frustrantes del tipo “él dijo, ella dijo” reuniéndolos para que escuchen las preocupaciones de los demás y encuentren una solución. (Más sobre esto en [el capítulo 11](#), “Resolver conflictos de manera constructiva”).

Cómo dar retroalimentación

Si bien el equipo debe seguir las mejores prácticas estándar para brindar retroalimentación, guíe al grupo en la definición de sus propias preferencias. Estas pueden incluir principios como los siguientes:

- Describe el comportamiento (“Me interrumpiste varias veces”), no la personalidad (“Fuiste grosero”).
- Evite calificar los comportamientos y las personas como buenos o malos, correctos o incorrectos.
- No intentes interpretar los motivos que se esconden detrás de la conducta; quédate con tus observaciones. Di: “Has llegado tarde tres veces”, no: “Es evidente que no estás comprometido con este proyecto”.
- Señale el impacto de la conducta en su trabajo. Por ejemplo: “Esperaste hasta después de mi presentación para decir lo que no te gustó, por lo que no pude tomar en cuenta tus puntos antes de nuestra reunión con el cliente”.
- Sea específico. Esto es importante incluso para los comentarios positivos. Un simple “buen trabajo” sin detalles no demostrará

que ha prestado atención y que realmente valora el trabajo. Dé ejemplos, como “Me gustó especialmente cómo respondió las preguntas del cliente sobre nuestra metodología de recopilación de datos. Evitó la jerga y limitó su respuesta a exactamente lo que se le preguntó”.

- Invita a debatir sobre el problema y sus soluciones alternativas.
- Sugiera un comportamiento que sería más útil. En el ejemplo de presentación anterior, podría decir: “Sería útil obtener su opinión con anticipación la próxima vez”.
- Pide permiso a tus colegas para dar tu opinión, especialmente en situaciones entre pares, donde nadie tiene una autoridad clara. Por ejemplo: “Tengo algunos comentarios sobre cómo organizaste tu propuesta que podrían hacer que tu idea principal se transmita con más claridad. ¿Te gustaría escucharlos?”. Resalta un beneficio (en este caso, aclarar la idea) para que tu audiencia escuche.

Cómo recibir retroalimentación

La respuesta humana natural a recibir un estímulo negativo es “luchar o huir”: o bien arremetemos contra la situación o bien nos retiramos. Es mucho más difícil responder de forma abierta y objetiva, pero así es como las personas crecen y mejoran. Considere con su equipo las siguientes reglas básicas para recibir feedback:

- Controle su respuesta emocional. Respire. Si le resulta difícil mantener la calma en ese momento, pida un “tiempo de descanso” para pensar en la retroalimentación y reanude la conversación más tarde.
- Recuerde que, si bien todos los comentarios son subjetivos, también representan la “realidad” de otra persona, así que no los desestime si no coinciden con sus percepciones.

- Suponga que las personas que le brindan retroalimentación tienen buenas intenciones (es decir, que desean mejorar la forma en que el equipo trabaja en conjunto, no están tratando de perjudicarlo). Evite interpretar sus motivos. Tome las razones que expongan al pie de la letra.
- Demuestre que le importa lo que dicen. Escuche. Pida aclaraciones y ejemplos si no está seguro de haber entendido el mensaje.
- Pídeles a las personas que reformulen sus comentarios si su forma de expresarse no sigue las pautas acordadas por el equipo.
- Pregúntales si les gustaría escuchar tu punto de vista si no estás de acuerdo con sus comentarios (por ejemplo, es posible que recuerdes los hechos de otra manera). Alguien con buenas intenciones dirá que sí. Alguien a quien simplemente no le agradas dirá que no o simplemente no te escuchará.

Al igual que con el establecimiento de reglas de conducta, comience con un enfoque más estructurado para la rendición de cuentas y luego vaya suavizando el proceso. Por ejemplo, puede programar reuniones mensuales de mejora continua si el equipo va a trabajar junto durante un año. Al principio, querrá recordarles regularmente a las personas cuáles son los objetivos, los roles y las reglas del equipo; señalar la importancia del cumplimiento; y brindar una capacitación básica sobre cómo dar y recibir retroalimentación. Puede reducir la frecuencia o la duración de las reuniones a medida que los miembros del equipo desarrollen confianza e internalicen las reglas. Es más fácil cancelar reuniones innecesarias que agregar reuniones cuando el conflicto alcanza un nivel crítico. Hay mucho trabajo preliminar que hacer, pero una vez que eso está hecho, se pasa al modo de mantenimiento.

Por último, debes hacerte responsable de manera constante de cumplir los objetivos del equipo, respetar sus funciones y seguir sus reglas. Si no lo haces, no podrás exigirles a los demás que hagan lo mismo de manera creíble.

Capítulo 7

Comprometerse con un contrato de equipo

Si has llegado hasta aquí, has trabajado mucho para crear la infraestructura de tu equipo. Ahora es el momento de cerrar el trato.

Nada garantiza más el compromiso que redactar un contrato (que resuma lo acordado en conversaciones para fomentar el espíritu de equipo) y que todos los miembros lo firmen. Esto consolida su comprensión de lo que se espera de ellos, ayuda a resolver desacuerdos futuros y les recuerda lo que acordaron mientras hacen un seguimiento del progreso, se responsabilizan mutuamente y se esfuerzan por mejorar.

La firma del contrato también sirve como puente simbólico entre la formación del equipo y el trabajo en equipo. Considere la posibilidad de reconocer el logro con una cena o un brindis: se ha invertido mucho tiempo, energía y capital humano en construir una base sólida para el equipo.

existe un formato establecido para un contrato de equipo, pero es útil incluir lo siguiente:

- Los objetivos de la tarea y del proceso del equipo
- Los roles de los miembros del equipo: cómo se designarán y quién los ocupará.
- Reglas de conducta
- Cómo se responsabilizarán mutuamente de producir un buen trabajo y fomentar relaciones sólidas

Consulta [el apéndice C](#) para ver una plantilla básica que puedes adaptar a tu equipo. El contrato no debe ser un documento extenso lleno de jerga legal, sino

un documento vivo que evolucionará y cambiará junto con el equipo.

Una vez que tenga un acuerdo escrito y firmado, manténgalo visible para todos los miembros como un recordatorio constante de los principios rectores del equipo. Por ejemplo, puede mostrarlo en una wiki donde los miembros del equipo publiquen actualizaciones periódicas sobre sus tareas. Un equipo de representantes de ventas de un grupo de dispositivos médicos hizo un cartel con su contrato, titulado “Declaración de interdependencia”, y lo pegó en su sala de conferencias. Un equipo de una empresa de fabricación militar resumió sus objetivos de proceso en un eslogan (“A tiempo, en el lugar, en el objetivo”) que los miembros incluyeron en sus firmas de correo electrónico. Si está liderando un equipo a largo plazo o permanente, puede incluso querer poner su eslogan en tazas de café para que los miembros lo tengan frente a ellos todo el tiempo.

Tenga la seguridad de que todo este trabajo de base dará sus frutos: aunque los equipos que se lanzan directamente a asignar y ejecutar tareas pueden empezar con ventaja a la hora de alcanzar los objetivos de rendimiento, las investigaciones demuestran de forma constante que pronto se ven superados por los equipos que han invertido tiempo en establecer sus objetivos de tareas y procesos, sus funciones y sus normas de conducta. ¿Por qué? Porque en todas esas conversaciones de formación de equipos, los miembros desarrollan la confianza, la capacidad de aprender unos de otros, una comprensión de cómo colaborar de forma fructífera y una idea clara de cómo cada uno puede contribuir mejor. Entonces se sienten más capacitados para asumir el trabajo y resolver problemas. Todo eso conduce a un mejor rendimiento, una mayor eficiencia y una mejora continua.

Ahora es el momento de centrarse en el trabajo en sí y cosechar los frutos de su inversión.

Sección 2

Gestiona tu equipo

Capítulo 8

Tome decisiones óptimas en equipo

Gran parte del tiempo que el equipo pasa juntos se dedicará a tomar decisiones sobre el trabajo: planificar tareas, supervisar el progreso, evaluar resultados, cambiar estrategias o responder a las crisis. Sin embargo, los equipos suelen tener dificultades para tomar decisiones. Todos tenemos historias sobre cómo salimos de una reunión confiados en que todos saben quién está haciendo qué, solo para descubrir más tarde que eso no es cierto. O cómo nos empantanamos en largas y tediosas discusiones sobre nimiedades, perdiendo de vista lo que es importante. O cómo nos damos cuenta de que se pasaron horas básicamente aprobando una decisión que el jefe ya había tomado.

Pero ahora estás bien equipado para evitar trampas como estas. Mientras construías la infraestructura del equipo (sus objetivos, roles y reglas), también estabas desarrollando las habilidades que un equipo necesita para tomar buenas decisiones en conjunto: expresar tus opiniones, tolerar los puntos de vista de los demás y hacer concesiones, por nombrar solo algunas.

En este capítulo, examinaremos las mejores prácticas para la toma de decisiones grupal en el momento.

Piensa en lo “bueno”, no en lo “correcto”

En lo más profundo de nuestro corazón, solemos creer que existe una única respuesta “correcta” y que ésta se hará evidente si recopilamos suficientes datos y aplicamos el suficiente rigor analítico. Lamentablemente, en la mayoría de las decisiones, ese no es el caso.

Debatir sobre qué constituye una decisión *óptima* para el grupo y qué es lo correcto evita que todos se frustren al intentar alcanzar una perfección

inalcanzable. Cuando su equipo debatió las reglas de conducta, es posible que los miembros hayan acordado criterios de toma de decisiones como los siguientes:

- Tenga en cuenta todos los factores clave.
- Utilice la mejor información (a menudo limitada) disponible.
- Equilibrar datos e intuición.
- Generar rigurosamente múltiples opciones.
- Pese los pros y contras de cada opción.
- Obtenga aportes de todos aquellos que sentirán el impacto de la decisión.
- Apoyar los objetivos del equipo.
- Mejorar la capacidad del equipo para resolver problemas futuros.

Estos criterios no tienen como objetivo descubrir una solución definitiva, sino simplemente intentar encontrar la mejor respuesta posible dadas las limitaciones a las que se enfrenta el equipo.

He aquí un ejemplo que muestra cómo unos criterios claros de toma de decisiones acelerarán ese proceso. Un equipo de profesores de una pequeña universidad se encontró en un punto muerto después de más de un año de debate sobre qué cursos básicos debían cursar todos los estudiantes de grado. Aunque todos los profesores podían vincular los cursos de sus propios departamentos con la misión de la escuela (un factor de selección crítico), no podían ponerse de acuerdo entre departamentos. Pero luego, después de discutir qué constituiría una buena decisión, el equipo decidió que “tomarla en un período de tiempo razonable” debería ser un principio rector. Eso puso a todos en un mejor estado de ánimo para cumplir con la fecha límite que se acercaba rápidamente para el catálogo del año siguiente. El equipo hizo concesiones por todas las partes y finalizó el plan de estudios.

Mira el contexto

A menudo asociamos los equipos con la creación de consensos. ¿No reuniste a tu equipo precisamente porque querías la capacidad intelectual colectiva de sus miembros? Sin embargo, alcanzar el consenso requiere mucho tiempo y energía, a veces más de lo que vale. En lugar de utilizar ese enfoque como tu estrategia predeterminada, considera qué tipo de decisión es mejor para la situación actual. Pregúntate:

- **¿Cuánto tiempo tengo?** Si no dispone de mucho tiempo, es posible que deba tomar la decisión usted mismo o designar a alguien del equipo para que lo haga.
- **¿Quién tiene la experiencia?** Cuando una o varias personas del equipo tienen una mayor comprensión de un tema debido a sus conocimientos o experiencia, permítales tomar la decisión, o al menos hacer una recomendación firme al grupo.
- **¿Es el crecimiento una meta?** Si desea que los miembros aprendan de una decisión, dedique tiempo a debatirla en grupo en lugar de delegarla o tomarla por su cuenta. Los miembros con menos experiencia se beneficiarán al escuchar a expertos en la materia debatir qué solución es la óptima. Los miembros también pueden desarrollar habilidades clave (como defender una postura o cuestionar el punto de vista de alguien) a través del proceso de toma de decisiones.
- **¿Qué nivel de compromiso necesito?** Cuanto mayor sea el compromiso que necesite de los miembros del equipo para implementar una decisión, más querrá crear consenso o al menos solicitar su opinión. Probablemente querrá el compromiso de todos a la hora de decidir la estrategia del equipo para presentar la propuesta a los clientes potenciales, por ejemplo. Sin embargo, no lo necesita para seleccionar la plantilla de PowerPoint que utilizará. Muchas de esas decisiones operativas y de apoyo es mejor delegarlas en personas o subgrupos.

- **¿Cuánta creatividad requiere la decisión?** Si está tratando de generar ideas realmente nuevas (por ejemplo, si está buscando un nuevo concepto para recaudar fondos), no se limite a sentarse frente a su computadora y escribir lo que se le ocurra. Pida a otros que contribuyan con ideas o, mejor aún, realice una sesión de lluvia de ideas. Una vez que el equipo haya elaborado una larga lista de posibilidades, pasará a un modo diferente de toma de decisiones: evaluar y seleccionar (posiblemente a través de la técnica de grupo nominal descrita en [el capítulo 5](#), “Acordar reglas de conducta”).

En resumen: utilice el consenso sólo cuando una decisión afecte a todos los miembros del equipo. En el caso de decisiones generales que marcan el rumbo (por ejemplo, definir o cambiar las normas de conducta), tiene sentido. Pero recuerde que alcanzar el consenso no consiste en ponerse de acuerdo sobre una decisión que *agrade a todos los miembros*. Se volverá loco (y volverá locos a los demás) si intenta llegar a ese destino elusivo y, por lo general, imposible. El consenso en realidad sólo significa que todos los miembros sienten que han sido escuchados de manera justa, de modo que defenderán públicamente la decisión, incluso si no se ajusta a sus preferencias personales.

La votación por mayoría es otra opción, pero úsela con moderación. Crea ganadores y perdedores, y esa división en el grupo puede impedir el progreso, especialmente si necesita que personas de la minoría implementen la decisión. Las personas también pueden interpretar su llamado a una votación como un juego de poder. Si está bastante claro de antemano qué lado ganará, una votación simplemente cerrará el debate. Ellos lo saben, y saben que usted también lo sabe. Así que reserve la votación para cuando se acerque una fecha límite, cuando los retrasos adicionales perjudiquen el trabajo del equipo o cuando el equipo ya haya pasado demasiado tiempo tratando de llegar a un acuerdo. Cuando se producen puntos muertos, a menudo se debe a que las opciones son igualmente buenas o malas. En ese caso, vote solo para terminar con el estancamiento.

Sea cual sea el método de toma de decisiones que elija, recuerde tener en

cuenta la necesidad de control y autonomía de los miembros. Permita que las personas tomen decisiones relacionadas con sus funciones individuales. Si va a delegar una decisión a un grupo pequeño dentro del equipo, especifique cuándo pueden aportar sus opiniones los demás (y cuándo no) y haga que el equipo se ponga de acuerdo sobre los criterios que debe utilizar el subgrupo para tomar la decisión final.

Facilite la contribución

Cree un entorno en el que todos los miembros del equipo acudan a las reuniones preparados para participar en la toma de decisiones defendiendo, cuestionando y proponiendo alternativas, y apoyando la opción final del grupo. Ya ha preparado el terreno para ello al establecer reglas para la toma de decisiones, pero a veces será necesario que las personas recuerden esas reglas.

Una presidenta de la junta directiva tenía varios miembros que dominaban cada discusión de toma de decisiones y varios que, como resultado, rara vez se molestaban en decir mucho. Para abordar ese problema, entregó a cada miembro cinco fichas de póquer en una reunión y explicó que cada vez que alguien hablaba, esa persona tenía que entregar una ficha. Una vez que los miembros usaban sus fichas, ya no podían participar. El grupo pensó que estaba bromeando hasta que comenzó a decirles a las personas que habían perdido la palabra porque habían usado sus fichas. Ella dejó en claro su punto y el equipo se lo tomó en serio. Los miembros de la junta continuaron responsabilizándose entre sí incluso sin las fichas, y ocasionalmente decían: "Oye, has usado tus fichas. Escuchemos a alguien más".

Otras formas de fomentar la participación igualitaria incluyen:

- **Actuar como guardián:** invite explícitamente a los miembros más callados a que hablen. No suponga que están de acuerdo con sus compañeros de equipo o que no tienen nada que agregar. Es posible que simplemente se sientan incómodos al interrumpir para participar en la conversación.
- **Resistir el impulso de apresurar una decisión:** el equipo

puede intentar reducir rápidamente sus opciones o aceptar la primera que se presente para avanzar, pero es valioso ampliar el campo de posibilidades antes de evaluar cualquiera de ellas. En lugar de esa primera o segunda idea, puede ser la novena o décima la que mejor se adapte a sus necesidades. No llegará tan lejos si acorta la discusión.

Como líder del equipo, es posible que se sienta obligado a tomar una decisión final, ya que el equipo espera que usted lo oriente. Si desea que los demás tomen la decisión, devuélvales la palabra. Repita su pregunta "¿Qué debemos hacer?" con la pregunta "¿Qué crees que *deberíamos* hacer?" o diga "Eso lo decide el grupo".

A menudo, esa es una buena manera de proceder, ya que ofrecer su opinión demasiado pronto puede poner fin rápidamente a una discusión. Una vez que diga: "Vaya, es una gran idea; eso es lo que deberíamos hacer", los miembros del equipo pueden mostrarse reacios a ofrecer alternativas competitivas (y posiblemente mejores). Intente esperar hasta el final de la discusión para ofrecer sus ideas o respaldar sugerencias. Cuando un miembro del equipo comparta una idea que entre en conflicto con la suya, observe su lenguaje corporal. Puede "matar al mensajero" con una sola mirada de desaprobación.

Por supuesto, cuando se tiene experiencia que podría beneficiar la discusión, no se le hará ningún favor al equipo si se permanece en silencio. En un caso como ese, considere renunciar momentáneamente a su rol de líder del equipo para poder participar como miembro regular. Puede pedirle a alguien externo que entre y facilite la discusión. Un líder del equipo comunicó este cambio de rol al salir de su asiento habitual en la cabecera de la mesa. Otro lo hizo diciendo: "Me quito el sombrero de 'líder del equipo'..." antes de agregar sus perspectivas.

Utilice a sus expertos con prudencia

Ha incluido a expertos en la materia en su equipo para que aporten conocimientos, pero ¿qué pasa si no expresan sus ideas de manera eficaz? Tal

vez no aportan suficientes ideas o se reservan ideas por completo porque no quieren que se les considere responsables de las decisiones. Es posible que deba animarlos a que compartan sus ideas para que la calidad no se vea afectada.

Por el contrario, cuando los expertos aportan *demasiados* comentarios, los demás pueden verlos como condescendientes y dominantes. O sus compañeros de equipo pueden abdicar de su propia responsabilidad por las decisiones, pensando que “es cosa del experto”. Por lo tanto, recuerde continuamente a todos los miembros del equipo el valor que aportan: ideas diferentes, perspectivas nuevas, ideas que no se limitan a las que funcionaron en el pasado. Pídeles que sigan expresando sus opiniones y que eviten ceder demasiado rápido.

Recuerde periódicamente al equipo que el papel de cada experto es compartir su experiencia, no tomar decisiones unilaterales en función de ella. Puede decidir que es mejor que los expertos intervengan más adelante en el debate si sus comentarios parecen silenciar a los demás al principio.

Invitar a la disidencia

El desacuerdo es la razón principal por la que se creó un equipo en primer lugar. Consultar una variedad de fuentes de datos y examinar ideas contradictorias conducirá a mejores decisiones. Si todos prefieren trabajar con el proveedor A, entonces no explorarán otras opciones, que podrían incluir un proveedor más económico con un mejor historial. Si todos están de acuerdo de inmediato con lo que indican los datos, entonces no realizarán más análisis, que podrían haber revelado graves violaciones a la integridad de la recopilación.

El disenso infunde energía y creatividad a la resolución de problemas. También promueve relaciones más estrechas (a medida que los miembros aprenden a apreciar las contribuciones de los demás), una mayor competencia social (a medida que las personas aprenden a persuadir, defender y cuestionar de manera constructiva) y el bienestar psicológico (a medida que las personas reconocen el valor que agregan en el intercambio de ideas).

Entonces, ¿por qué los equipos no fomentan el disenso con más frecuencia?

Cuando están en modo de toma de decisiones, la conversación tiene un componente de tarea (evaluar la información) y un componente de personas (mantener las relaciones). Se puede producir un conflicto destructivo si el disenso comienza a sentirse como algo personal. Cuando alguien cuestiona tu forma de pensar en una reunión, es posible que te preguntes: "¿Está tratando de hacerme quedar mal?" Ese tipo de disenso daña las relaciones.

No es de sorprender que muchos equipos intenten evitar los conflictos interpersonales suprimiendo el disenso. Vemos la falta de desacuerdos en un equipo como algo positivo, pero en realidad puede ser señal de apatía, desapego o alienación.

Los mejores equipos exploran ideas opuestas y preservan las relaciones. Pero ¿cómo lograrlo?

En primer lugar, acuerden lo que están tratando de lograr con la decisión (por ejemplo, tal vez estén buscando recuperar a un cliente perdido) y luego recopilen tantas ideas y puntos de vista como sea razonablemente posible. No finalicen las decisiones importantes hasta que el grupo haya examinado rigurosamente varias opciones y haya sopesado los pros y los contras: esto puede tomar la forma de un análisis de costo/beneficio o una discusión de riesgos y recompensas. Si el grupo se pone de acuerdo rápidamente sobre una idea, solicite disenso diciendo: "Veamos si podemos encontrar razones para *no* seguir adelante con esto" o "Me gustaría escuchar al menos otra propuesta antes de continuar por este camino".

También puede dar un tiempo para reflexionar antes de tomar la decisión. Pida a todos que piensen en ello hasta la próxima reunión. Mientras tanto, hable con las personas individualmente. Algunos miembros pueden sentirse cómodos expresando puntos de vista opuestos en un entorno de equipo, pero otros no. Es posible que en estas conversaciones las personas comiencen a cambiar de opinión, o que sigan alineadas. A veces, un acuerdo temprano es solo eso: no siempre es un síntoma de "pensamiento grupal".

Mantenga un tono constructivo. Cuando los miembros expresen puntos de vista opuestos, pídeles que primero parafraseen la otra perspectiva para demostrar que la escucharon y la entendieron. Y proteja a los disidentes de su

equipo. Cuando planteen inquietudes, anímelos a decir más. Cuando propongan nuevas ideas, pida al equipo que señale tanto los aspectos positivos como los negativos para que la gente no los desestime.

A continuación se presentan varias actividades para fomentar el disenso constructivo:

Publica antes de discutir

Después de definir el problema que se debe resolver o la decisión que se debe tomar, haga que los miembros del equipo publiquen sus ideas en una pared (las notas adhesivas funcionan bien) y luego proceda a un debate. Esto permite que surjan puntos de vista que de otro modo podrían quedar suprimidos una vez que se haga evidente una opinión mayoritaria o una vez que el líder del equipo o una persona influyente importante exprese una posición.

Desarrollar ideas escritas

Pida a todos que propongan tantas ideas como sea posible, escribiendo cada una en una hoja de papel separada y colocándola en el centro de la mesa. Una vez que los miembros hayan terminado de hacer esto, pueden sacar las hojas de los demás, leerlas, anotar por qué no están de acuerdo o cómo ampliarían las ideas y volver a colocar las hojas en el medio. Cuando los miembros dejen de escribir comentarios, el equipo lee las ideas en voz alta y analiza los puntos que los demás han agregado. También puede hacer esto con rotafolios u hojas grandes de papel pegadas en la pared: los miembros escriben sus ideas en su rotafolio y luego se mueven por la sala hacia los otros rotafolios, leyendo las ideas de los compañeros de equipo y agregando comentarios.

Utilice grupos de apoyo

Después de identificar algunas opciones principales, asigne cada alternativa a un grupo de apoyo dentro del equipo. Encargue a esos grupos que desarrollen los “mejores casos” para las opciones asignadas y presenten sus posiciones a todo el

equipo. Una vez que todos los grupos hayan presentado sus casos, pueden cuestionar la información, los fundamentos y las conclusiones de los demás. El resultado es una comprensión más clara de las fortalezas y debilidades de cada posición.

He aquí un ejemplo: en una empresa de TI, se formó un equipo de ocho personas para agilizar el proceso de cumplimentación de las solicitudes de los clientes. El equipo estaba formado por representantes de dos funciones muy aisladas y conflictivas: los representantes de atención al cliente, que tomaban los pedidos, y los desarrolladores técnicos, que completaban los pedidos. Los representantes propusieron un proceso que tenía sentido para ellos, pero a los desarrolladores no les gustó. Los desarrolladores respondieron con su propia propuesta, y a los representantes eso no les gustó. Para romper el punto muerto, el líder del equipo les dijo a los representantes que defendieran firmemente la propuesta de los desarrolladores, y viceversa. Esto requirió que cada parte analizara el problema desde la perspectiva de la otra. Como resultado, ambos bandos reconocieron las limitaciones de sus propias propuestas y los méritos de la otra parte. Luego trabajaron juntos para crear una tercera propuesta que abordara las necesidades y preocupaciones de ambas funciones.

Jugar al abogado del diablo

Al principio de una discusión, los miembros del equipo pueden dudar en expresar un desacuerdo activo entre sí. Para que sea seguro hacerlo, asigne el papel de abogado del diablo a una persona o a un subgrupo de miembros. Siempre que se presente una idea o una posición, es su responsabilidad cuestionarla e identificar sus debilidades. Esto permite que las personas hagan preguntas difíciles o cuestionen posiciones sin temor a dañar sus relaciones con sus colegas. Su *papel* es estar en desacuerdo, por lo que es menos probable que los demás se lo tomen como algo personal.

Para aprovechar las reuniones de decisiones clave como oportunidades de aprendizaje, considere finalizarlas con un informe sobre el proceso. No lo hará

siempre, pero puede ser útil después de un debate particularmente riguroso o polémico. Tómese unos minutos para capturar las mejores prácticas para futuras decisiones, eliminar los malos comportamientos de raíz y revisar las reglas del equipo. Intente evaluar el proceso mientras aún está fresco. Pero si las personas necesitan un poco de calma o tiempo de reflexión, está bien hacer el informe en la próxima reunión o antes de la próxima decisión. La mejora continua es su objetivo.

Capítulo 9

Hacer que las personas rindan cuentas

¿Cuándo empiezas a exigirle responsabilidades al equipo por su trabajo? Inmediatamente.

No espere a que se incumplan los plazos, ni siquiera a que alguien llegue 15 minutos tarde más de una vez. Un equipo responsable se esfuerza por mejorar continuamente desde el principio. No hay mejor momento que el presente para ser más eficiente y eficaz como grupo.

Al principio, centre sus conversaciones sobre la rendición de cuentas en el equipo en su conjunto. Utilícelas para generar confianza y desarrollar habilidades para dar y recibir retroalimentación útil. Luego, puede comenzar a tener conversaciones más difíciles sobre el desempeño individual.

Responsabilidad del equipo

Empiece por algo pequeño y sencillo. Haga un breve “plus/delta” al final de cada reunión, preguntando “¿Qué hicimos bien hoy? ¿Qué debemos cambiar para la próxima reunión?”. Los miembros del equipo podrían decir, por ejemplo, que generaron muchas ideas prometedoras, pero que la próxima vez no deberían comenzar a analizar y eliminar opciones tan rápidamente. También querrá terminar las conversaciones del equipo sobre la mejora continua con un plus/delta. Puede sonar circular, pero es la única forma en que su equipo mejorará a la hora de brindar retroalimentación y responsabilizarse mutuamente.

Estos ejercicios también son útiles para evaluar el desempeño del equipo.

Discuta qué detener, iniciar o continuar

Estas tres preguntas son fundamentales para cualquier proceso de mejora

continua: “¿Qué debemos detener? ¿Qué debemos comenzar? ¿Qué debemos continuar?”. Si se formulan estas preguntas con regularidad, los miembros del grupo desarrollarán sus habilidades para dar retroalimentación y generarán confianza. Otra forma de plantear este tipo de conversación es preguntar: “¿Cuáles son algunos de nuestros mayores logros hasta el momento y qué factores han contribuido a esos éxitos? ¿Cuáles han sido nuestros mayores desafíos y cómo podemos superarlos en el futuro?”.

Califica a tu equipo en un área

Pide a cada miembro que califique en privado al grupo en alguna actividad o evento. Puede ser algo tan general como “¿Cómo te sientes acerca del desempeño del equipo en el último proyecto?” o tan específico como “¿Cómo te sientes acerca del nivel de apoyo que recibiste de tus compañeros de equipo en la recta final?”. Utiliza una escala del 1 (muy insatisfecho) al 10 (muy satisfecho). Cuando te reúnas, pide a cada persona que comparta su calificación, explique el motivo de la misma y diga qué tendría que cambiar para aumentarla.

Aunque algunos miembros del equipo son inevitablemente más exigentes que otros a la hora de “evaluar”, las calificaciones ayudan a las personas a ver con más claridad qué funciona para el equipo y qué no. Decir por qué dieron las calificaciones que dieron arrojará luz sobre sus propias preferencias, y decir qué necesita cambiar ayudará al equipo a determinar qué reglas corregir.

Un líder de equipo utilizó este ejercicio cuando notó que se estaba generando tensión en su grupo. Nadie se había quejado con él, pero la gente había estado inusualmente callada en las últimas reuniones. Hizo que todos calificaran el nivel de confianza entre los miembros del equipo. Aunque varios miembros dieron calificaciones altas, dos personas dieron 3. Después de explicar sus calificaciones, el problema quedó claro: al escribir un informe para un cliente juntos, los dos miembros lo habían dividido en secciones que cada uno prepararía. Pero luego uno de los miembros reescribió por completo el material del otro al combinar las secciones redactadas en un solo documento. Fue una ruptura de roles: uno había asumido el papel de editor, sin que el otro lo supiera.

Acordaron que en futuros esfuerzos conjuntos, decidirían los roles por adelantado.

Califica los procesos de tu equipo

¿Quiere realizar una revisión más completa del desempeño de su equipo? Pruebe el [ejercicio de calificación de procesos](#) (consulte el recuadro lateral). Para equipos en curso y proyectos largos, programe tiempo para esta actividad trimestral o semestralmente; para equipos ad hoc o proyectos más cortos, hágalo al finalizar.

Este ejercicio mide el desempeño en varias dimensiones clave del trabajo en equipo, como la infraestructura, la capacidad de rendición de cuentas, la carga de trabajo y la confianza. Sin embargo, puede ajustarlo para satisfacer sus necesidades: por ejemplo, califique solo algunos elementos. Modifique las descripciones en los extremos de las escalas para incluir comportamientos específicos o agregue nuevas escalas. Si el equipo está formado por personas de diferentes partes de la empresa, puede evaluar la colaboración entre líneas funcionales.

No ceda ante la presión del tiempo y omita estas conversaciones porque tiene 100 tareas que realizar.

EJERCICIO DE CALIFICACIÓN DE PROCESOS

Pida a los miembros que califiquen al equipo en los siguientes elementos del trabajo en equipo y luego reúnanse para debatir. Pídales que compartan sus calificaciones, expliquen su razonamiento y sugieran cambios que mejorarían las calificaciones.

1. Team infrastructure (goals, roles, and rules)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Never clearly established; members don't know what's expected of them.							Clearly established; members know what's expected of them.		

2. Accountability

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Members don't comply with team goals and rules; they aren't held accountable.							Members comply with goals and rules; they're held accountable.		

3. Workload

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Team has "free riders" who don't contribute or volunteer; their work gets ignored or is done by a dominant few.							Team has no "free riders"; work is fairly distributed.		

4. Problem solving and decision making

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A few members make all the decisions, with little or no rigor; the team doesn't appreciate opposing ideas.							Team discusses decisions rigorously, seeks diverse ideas, invites dissent, and includes affected stakeholders.		

5. Managing conflict

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Members avoid conflict or pretend it doesn't exist; people complain about others behind their backs.							Members explicitly discuss conflicts with all those involved.		

6. Task/project progression

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Members do poor-quality work and miss deadlines.							Members produce high-quality work on time.		

7. Communication

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Members don't communicate; they fail to disclose decisions, rationales, goals, and other information critical to performance.							Members communicate frequently and fluidly; they fully disclose decisions, rationales, goals, and other information critical to performance.		

8. Trust

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Members don't trust one another, which stifles innovation, risk taking, and rigorous decision making; they expect their input to be misinterpreted or leaked to people outside the team.							Members have a high degree of trust, which fosters innovation, risk taking, and rigorous decision making; they expect their input to be received openly and kept confidential.		

Hecho. Es tentador hacerlo, incluso cuando las cosas van bien en un equipo, pero resista esa tentación. Es tan importante reconocer lo que va bien, para que la gente continúe con ese comportamiento, como identificar y arreglar lo que no funciona.

Al igual que con cualquier debate sobre mejora continua, solicite a alguien

que registre las observaciones del grupo y las decisiones resultantes. Este registro le ayudará a actualizar los roles y las reglas del equipo a medida que evolucionan.

Responsabilidad individual

A medida que los miembros adquieren experiencia en la rendición de cuentas del equipo, es hora de incorporar debates que se centren en las personas. Para ayudar a las personas con esa transición, permítales tiempo para preparar cuidadosamente sus comentarios con anticipación. También querrá revisar las reglas del equipo sobre cómo dar y recibir retroalimentación (consulte [el capítulo 6](#), “Preparar el escenario para la rendición de cuentas”) y recordarles a las personas que el objetivo general del debate es mejorar continuamente el desempeño individual para el beneficio del equipo. Los miembros siempre deben usar esa perspectiva al decidir qué compartir en una sesión de retroalimentación.

Para mantener las discusiones centradas y constructivas, puede modificar los ejercicios de equipo descritos anteriormente en este capítulo. La familiaridad con esas conversaciones estructuradas puede ayudar a los miembros a superar su reticencia natural a dar retroalimentación a sus pares.

El ejercicio de parar, empezar y continuar funciona especialmente bien para las personas individuales. Abordarlo de la misma manera que lo harías en una discusión centrada en el equipo: pide a todos que consideren a cada miembro: “¿Qué quieres que esta persona deje de hacer? ¿Qué quieres que empiece a hacer? ¿Qué quieres que siga haciendo?”. Haz que las personas escriban sus comentarios con antelación y luego se reúnan para compartir sus pensamientos. Recuérdales que describan comportamientos específicos, no personalidades, para que sus observaciones no parezcan ataques personales.

¿Recuerdan el equipo de atención médica comunitaria al que Nancy, la enfermera, volvía loco con todas sus preguntas ([capítulo 2](#), “Conózcense unos a otros”)? Para evitar futuros malentendidos sobre las intenciones de los demás, los miembros comenzaron a mantener conversaciones trimestrales de “parar, empezar y continuar”. Con el tiempo, las llamaron reuniones de “Felicitaciones

y preocupaciones”, en las que los miembros podían dar a cada persona una cantidad ilimitada de felicitaciones (por conductas que debían continuar) y señalar dos áreas de preocupación (conductas que debían manejarse).

Es fundamental limitar la cantidad de conductas que se deben controlar. En términos realistas, la mayoría de las personas pueden trabajar en una o dos áreas a la vez. Es posible que se sientan abrumadas por tener que trabajar más de eso.

Después de que cada miembro reciba la retroalimentación, mencione los temas y pregúnteles qué comportamientos se comprometerán a dejar, comenzar o continuar. Es posible que deba darles tiempo para pensar en esto primero, ya que implica digerir y aceptar lo que han escuchado. Permitirles decidir lo que harán los empodera. La retroalimentación es subjetiva, después de todo, y los miembros pueden tener respuestas contradictorias a los comportamientos (por ejemplo, uno puede apreciar la atención minuciosa de alguien a los detalles, y otro puede encontrarlo frustrante).

grupala es poderosa porque todos sentimos una necesidad básica de afiliación. Las discusiones en equipo aprovechan el poder del grupo y obligan a las personas a participar en el programa; es como la presión de grupo de la escuela secundaria canalizada para el bien. Este enfoque (en comparación con una conversación individual) es más útil cuando:

- **El comportamiento afecta la capacidad de todo el equipo para desempeñarse.** Hablar con el grupo permite que las personas vean el impacto más amplio de sus acciones. Completar las tareas tarde no solo perjudica a la persona que las espera, sino a todo el equipo. Esa constatación suele impulsar a los miembros a cumplir con las expectativas del equipo.
- **La mejor manera de manejar este comportamiento es ajustar las expectativas del equipo.** Tomemos el caso de Isaac, un analista financiero de un equipo de soporte al cliente que llegaba siempre tarde a la reunión de registro diaria del grupo a las 9:00 a. m. A través del ejercicio de parar-empezar-continuar, los miembros del equipo le dijeron a Isaac que necesitaba cambiar

este comportamiento. Luego reveló que era responsable de dejar a su hijo en la guardería, e incluso cuando llegó allí a la hora de entrega más temprana posible, el horario del transporte público no le permitía llegar al trabajo a las 9:00 a. m. Con esa información, el equipo cambió la hora de la reunión a las 9:30 a. m.

A pesar del poder de la rendición de cuentas, algunas personas pueden optar por no hacer el trabajo o no cumplir con las reglas acordadas. Es su trabajo como líder del equipo gestionar el desempeño individual . Después de haberle hecho saber a los miembros problemáticos que no están haciendo lo que se espera de ellos, aquí hay algunos otros pasos que puede tomar:

- **Confirme que tienen las habilidades necesarias para hacer lo que su equipo necesita.** ¿Pueden demostrar esas habilidades? ¿Las han utilizado en otras situaciones? Si no es así, deberá capacitarlos y entrenarlos o trabajar más de cerca con ellos para desarrollar las competencias requeridas. Si bien puede reclutar miembros del equipo para que lo ayuden en el desarrollo de sus habilidades (por ejemplo, asociándose en las tareas), la responsabilidad de entrenarlos recae principalmente en usted. A medida que las personas se vayan poniendo al día, asígneles tareas más pequeñas, plazos más cortos, más observación y más retroalimentación.
- **Asegúrese de que tengan los recursos necesarios para realizar el trabajo y seguir las reglas del equipo.** Isaac, en el ejemplo anterior, no podía llegar a las reuniones del equipo a tiempo debido a las limitaciones de cuidado infantil y transporte, por lo que su equipo cambió la hora de la reunión. Considere cómo puede proporcionar los recursos faltantes a los miembros de su equipo o ayudarlos a superar los obstáculos para el rendimiento.
- **Concéntrese en lo que los motiva.** Si los miembros de su

equipo saben que no están cumpliendo con las expectativas, poseen las habilidades y los recursos para hacer el trabajo y usted no ve ninguna otra barrera que impida su desempeño, entonces probablemente les falte motivación. Nuevamente, como líder del equipo, depende de usted identificar si responden mejor al reconocimiento, al control, al logro o a la afiliación, todos ellos grandes motivadores. Los primeros tres pueden ser difíciles de satisfacer en un entorno de equipo: el reconocimiento de los logros grupales debe ser compartido, al igual que el control, y depender de otros para producir resultados puede reducir la sensación de logro de un individuo. Es posible que tenga más suerte si apela a la necesidad de cada miembro de pertenecer al grupo, pero tenga en cuenta que la falta de motivación suele ser una razón para despedir a alguien.

Lo ideal es que tengas la autoridad para eliminar de tu equipo a los miembros no productivos o disruptivos. Si no te la conceden automáticamente, negocia para conseguirla. Sin esta autoridad, puedes quedarte con personas que no cumplen con su parte, lo que puede tener un efecto desmoralizador en el resto del equipo.

El líder del equipo de TI que utilizó grupos de apoyo (del [capítulo 8](#), “Tomar decisiones óptimas en equipo”) se enfrentó a ese problema. Después de múltiples conversaciones de rendición de cuentas, un desarrollador técnico siguió volviendo a la antigua forma aislada de atender las solicitudes de los clientes en lugar de seguir los nuevos protocolos que el equipo había acordado. Su obstinación provocó clientes insatisfechos y colegas frustrados. Desafortunadamente, el líder del equipo no tenía la autoridad para eliminar a nadie del grupo. Por lo tanto, aisló al miembro infractor, protegiendo al resto del equipo del comportamiento disruptivo. El ingeniero siguió su propio protocolo: en lugar de colaborar con el equipo para atender las solicitudes, trabajó solo. El líder del equipo lo responsabilizó solo de sus propios resultados y no participó en ninguna reunión del equipo. El desarrollador hizo su parte, pero fue

esencialmente un colaborador individual.

Aunque esto pueda parecer una solución injusta o fácil, a veces es la mejor para el equipo, para el individuo e incluso para usted (¡menos dolores de cabeza!). Debe decidir cuánto tiempo y energía desea invertir en corregir las conductas o los resultados de un miembro problemático. Si ha elegido a esa persona por su experiencia en contenido, puede tratarla como un consultor, involucrándola cuando sea necesario sin involucrarla en la formación y el mantenimiento continuos del equipo.

Las conversaciones sobre rendición de cuentas son importantes a lo largo de la vida del equipo. Aquí, hemos hablado de cómo mejorar continuamente alineando el comportamiento con las aspiraciones del equipo (integradas en sus reglas). En el próximo capítulo, abordaremos otro aspecto: reconocer a los miembros del equipo por su buen trabajo. Y [el capítulo 15](#) cubre el paso final de la rendición de cuentas: revisar las contribuciones de cada individuo para identificar qué comportamientos y procesos se deben llevar a los equipos futuros y cuáles se deben cambiar. Esto le permite aprender de la experiencia de cada equipo y desarrollar su propia competencia como líder de equipo con el tiempo.

Capítulo 10

Dar reconocimiento a las personas

Incluso en entornos de equipo, el reconocimiento sigue siendo uno de los cuatro principales motivadores humanos (junto con la necesidad de logro, control y sentido de pertenencia).

Es relativamente fácil reconocer a todo el equipo por un buen trabajo, como cumplir objetivos y cumplir plazos, o por un comportamiento ejemplar, como llevar a cabo una sesión de retroalimentación difícil de manera constructiva. Puede ser más difícil, en un entorno de equipo, reconocer *a los individuos* por su buen trabajo o comportamiento. Los equipos se basan en la colaboración, la equidad y la justicia. ¿Cómo se puede dar a los individuos el reconocimiento que se merecen y, al mismo tiempo, fomentar la cohesión que surge cuando todos trabajan por los mismos objetivos y siguen las mismas reglas?

Me viene a la mente el proverbio japonés “El clavo que sobresale recibe el martillazo”. Lamentablemente, eso es lo que suele suceder con las personas que reciben muchos elogios de su líder de equipo: otros miembros del equipo pueden comenzar a competir por su atención o, peor aún, a sabotear el trabajo de sus “favoritos”.

Es necesario reconocer el trabajo de los demás para motivarlos, y algunos miembros del equipo suelen esforzarse al máximo. A continuación, se ofrecen algunos consejos.

Conectarse uno a uno

Puedes hacer muchas cosas para mostrar discretamente tu agradecimiento por las contribuciones de las personas. Para empezar, conoce personalmente a cada miembro. Investiga sobre sus orígenes, su vida fuera del trabajo y sus intereses.

Por ejemplo, ¿un miembro del equipo participa en bicicleta para una organización benéfica contra el cáncer? Si es así, pregúntale sobre su última carrera y considera la posibilidad de donar a la causa.

Infórmese también sobre las aspiraciones profesionales de las personas y comparta artículos, publicaciones de blogs u otra información relevante que encuentre. Presénteles a los miembros del equipo a personas de su red que puedan ayudarlos a avanzar en sus carreras. Incluso puede patrocinarlos en capacitaciones de desarrollo profesional o escribirles cartas de recomendación para postulaciones a escuelas o becas.

También puede brindar comentarios adicionales de manera privada, más allá de las evaluaciones de desempeño que realiza el equipo. Una de las formas más poderosas de reconocimiento es ayudar a las personas a crecer. Asígneles tareas desafiantes y capacítelas. Transmítales comentarios positivos que haya escuchado sobre ellos de otras personas y dedíqueles tanto tiempo y atención como sea razonablemente posible.

Los agradecimientos por escrito también son muy útiles. Envíe una nota de agradecimiento, por ejemplo, y envíe una copia a la alta dirección y al departamento de Recursos Humanos.

Incluir comentarios positivos

Asegúrese de que el equipo brinde comentarios positivos en sus discusiones sobre rendición de cuentas ([capítulo 9](#), “Hacer que las personas rindan cuentas”). No se concentre únicamente en los comportamientos que se deben agregar, eliminar o cambiar. Brinde reconocimiento durante las discusiones sobre los comportamientos que las personas deben continuar y, ocasionalmente, realice una sesión dedicada solo a compartir comentarios positivos. Recorra la sala y pida a todos que digan lo que aprecian de cada miembro del equipo. Intente pedirles que comenten sobre contribuciones específicas (a una tarea o proyecto en particular), así como también sobre fortalezas generales (habilidades, actitud, etc.).

Un equipo de diseño de una empresa de ingeniería llevó a cabo una sesión

de retroalimentación positiva inmediatamente después de un gran fracaso del equipo: el prototipo que habían producido regresó del grupo de ingeniería con una larga lista de atributos considerados inviables. Mientras el equipo reflexionaba sobre todo lo que había contribuido a este fracaso, su líder quería levantar la moral recordando a los miembros del equipo los talentos y las fortalezas que aportaban al nuevo desafío. El ejercicio de reconocimiento ayudó a los miembros del equipo a ver que tenían las habilidades y la inteligencia para idear un nuevo diseño exitoso.

Compartir el crédito públicamente

La visibilidad fuera del grupo es otra forma eficaz de reconocimiento. Considere la posibilidad de que cada miembro firme las propuestas y los informes de proyectos presentados por el equipo, o pídale a cada miembro que participe en las presentaciones finales a los clientes o a la alta dirección.

Una científica de alto nivel de un laboratorio farmacéutico observó un aumento espectacular de la motivación de los empleados (y, en consecuencia, de sus contribuciones) cuando cambió la forma en que el laboratorio reconocía el mérito de sus empleados. No le gustaba el hecho de que sólo su nombre apareciera en los informes de investigación y artículos académicos de las revistas médicas. Esto hacía que el resto del trabajo del equipo fuera invisible para el mundo exterior. Con el tiempo, se hizo cada vez más difícil conseguir que los científicos y analistas de investigación más jóvenes dedicaran el tiempo y la energía adicionales necesarios para cumplir con los plazos de los proyectos. Así que cambió la práctica del laboratorio y dio reconocimiento a los científicos y analistas de investigación más jóvenes. Cuando los miembros del equipo pudieron reivindicar la autoría de los informes y artículos, su motivación aumentó. El laboratorio empezó a cumplir con los plazos y se vio inundado de solicitudes para puestos de trabajo para jóvenes.

Piense en sus interacciones con los miembros del equipo como transacciones bancarias: cada vez que brinda comentarios constructivos o responsabiliza a alguien, está retirando dinero de su cuenta. Cada vez que brinda comentarios

positivos o reconoce algo, está haciendo un depósito. Claramente, siempre desea estar “en números negros”. Esto significa realizar depósitos puntuales y constantes. Obtendrá un gran retorno de su inversión.

Capítulo 11

Resolver conflictos de manera constructiva

La mayoría de nosotros hacemos todo lo posible para evitar los conflictos. Sonreímos y asentimos en lugar de proponer alternativas. Nos rendimos y hacemos las cosas “a su manera”. Negamos rotundamente que existan conflictos cuando nos preguntan (el escenario de “No pasa nada, todo está bien”). Pero en los equipos, los conflictos son inevitables.

¿Por qué surgen los conflictos?

Por lo general, los miembros del equipo no intentan causar problemas ni buscar atención negativa. Lo más frecuente es que se vean envueltos en conflictos por varias razones:

- **Diferentes estilos de trabajo.** Para llegar a un contrato de equipo, los miembros tuvieron que llegar a acuerdos. Lo más probable es que al menos algunas reglas de conducta no coincidan con sus preferencias personales. Por eso las conversaciones para fomentar el espíritu de equipo pueden ser tan difíciles: no es fácil que las personas cambien sus hábitos. Es aún más difícil cuando hay mucho en juego. Después de todo, el rendimiento de un equipo puede afectar los salarios, las carreras y la reputación de los individuos. Antes de firmar el contrato, las personas pueden haberse resistido a ciertas reglas, no por petulancia, sino por el deseo de hacer lo que les ha funcionado en el pasado.

Has trabajado mucho para prevenir conflictos de estilo, pero de vez en

cuando estallan, sobre todo cuando se acercan los plazos, la gente tiene demasiado trabajo o el equipo sufre un revés. Cuando estamos cansados o estresados, todos tendemos a volver a actuar de la forma más natural, sin pausa mental ni ajuste de conducta. Por ejemplo, bajo presión del tiempo, un miembro del equipo puede tomar una decisión unilateralmente, a pesar de lo que el equipo había acordado.

- **Ideas, perspectivas y opiniones opuestas.** Como ya hemos comentado, la diversidad que has incorporado cuidadosamente a tu equipo suele dar lugar a desacuerdos. Si tu equipo funciona como debería, la gente expresará opiniones disidentes, y ese es un tipo de conflicto saludable. Las normas de conducta de tu equipo ayudarán a mantener los ánimos bajo control, evitando que se sientan desestimados o “maltratados”. Sin embargo, cuando la gente cede a esos sentimientos, los equipos experimentan la tercera fuente de conflicto.
- **Enojo o sentimientos heridos.** Esto es lo que la mayoría de las personas piensan cuando escuchan la palabra *conflicto*: un miembro enojado con otro. Una persona ofendida por los comentarios de alguien. Subgrupos que compiten por "ganar" una decisión. Personas que se toman los resultados personalmente. Todos hemos estado en equipos que parecen una zona de guerra.

¿Cómo *reaccionas* en situaciones como estas? ¿Arrasas, alzas la voz y lanzas unas cuantas palabras escogidas? ¿O intentas negociar una salida al conflicto, sugiriendo que tú y tu oponente “se repartan la diferencia” o “acuerden estar en desacuerdo”? Si eres como muchas personas, no te enfrentarás directamente al colega que te ofendió (aunque podrías hablar con *otras personas* sobre el problema). Retrasas la respuesta a sus llamadas y evitas el contacto visual en las reuniones.

A menudo evitamos afrontar los conflictos interpersonales porque no sabemos cómo manejarlos o porque hemos tenido experiencias desastrosas en el pasado. Nos retraemos y esperamos que desaparezcan por sí solos.

Las personas sentadas alrededor de su mesa pueden reaccionar de cualquiera de esas maneras, pero es exactamente por eso que dedicó tiempo a crear reglas para abordar los conflictos en sus conversaciones de formación de equipos (consulte [el capítulo 5](#), “Acuerde las reglas de conducta”).

Antes de empezar a hablar del problema, primero hay que revisar esas reglas con el equipo. Por ejemplo, es posible que todos hayan acordado reconocer las formas en que cada uno ha contribuido al problema. También es posible que hayan decidido hablar de los conflictos abiertamente con las personas involucradas, resistir el impulso de contraatacar y controlar las respuestas emocionales (no usar malas palabras, amenazas ni salir de la sala a la fuerza).

Tomarse el tiempo para revisar las reglas que usted estableció cuando en realidad no estaba *en* conflicto le permitirá tener una conversación más productiva y tal vez incluso actuar de acuerdo con los comportamientos ideales que estableció cuando todo era hipotético.

Cómo manejar los conflictos

Gritar o ceder no solucionará nada, como tampoco lo hará dividir las diferencias, que a menudo comprometen la calidad o dan como resultado algo que a nadie le gusta. ¿Cómo se puede allanar el camino hacia una solución?

Identificar la causa

En lugar de ver el conflicto como algo que hay que evitar, considérelolo como una señal de alerta: algo no funciona bien, pero ¿qué es? Del mismo modo que investigaría por qué una línea de productos no rindió de acuerdo con las expectativas o por qué un lanzamiento de marketing no generó la tasa de respuesta deseada, debe comprender *por qué* ha surgido el conflicto. Pregúnteles a los involucrados qué esperan lograr. Sus respuestas pueden revelar intenciones opuestas; por ejemplo, una persona quiere terminar un proyecto rápidamente, mientras que la otra quiere hacerlo a la perfección.

Las intenciones opuestas pueden significar que las personas actúan con

diferentes objetivos en mente, que suelen ser la razón más fundamental del conflicto. Aunque trabajaron juntos desde el principio para formular los objetivos *del equipo*, con el tiempo las interpretaciones de las personas pueden haberse dividido en diferentes direcciones. Es posible que algunos objetivos ya no sean relevantes o que sea necesario agregar otros nuevos. Reafirmar *por qué* están trabajando juntos y qué están tratando de lograr ayuda a que todos vuelvan a estar en la misma página.

Si han revisado sus objetivos juntos y aún así sigue habiendo un problema, tendrán que investigar más a fondo. Intente hacer las mismas preguntas que usaría para descubrir un desglose de tareas:

- ¿Que esta funcionando?
- ¿Qué no está funcionando?
- ¿Cuándo dejó de funcionar? ¿Qué cambió en el entorno en el momento del cambio? ¿La composición del equipo? ¿La tarea? ¿Otros eventos?
- ¿Quién forma parte del conflicto? ¿Quién no lo forma? ¿Por qué?
- ¿Quién tiene la sartén por el mango y de qué manera? ¿Quién está “perdiendo” y de qué manera? (Las respuestas a ambas preguntas pueden revelar la resistencia a la resolución del conflicto).

También puedes explorar lo que está sucediendo *en torno* al conflicto:

- ¿Qué fuerzas impulsoras están exacerbando el problema? (¿La creciente insatisfacción de un cliente? ¿Una amenaza competitiva en el mercado?) Factores como estos pueden aumentar la urgencia.
- ¿Qué impide que la situación mejore? (¿Exigencias contrapuestas en cuanto a tiempo? ¿Falta de personal? Deberá abordar estos aspectos para resolver el conflicto).

Revisar las reglas del equipo

La mayoría de las personas actúan con buenas intenciones, creyendo que contribuyen a los objetivos del equipo y comportándose de acuerdo con las normas del mismo. Sin embargo, el conflicto puede surgir, porque es imposible definir las expectativas para cada escenario que se presente. Además, las personas suelen asignar significados diferentes a las mismas palabras. El conflicto es una buena oportunidad para investigar y corregir si es necesario crear nuevas reglas, aclarar las existentes o hacer que las personas vuelvan a alinearse.

Por ejemplo, su equipo puede estar dispuesto a estrangular a un miembro que repite su idea una y otra vez mientras el equipo intenta llegar a un acuerdo. Su comportamiento, que otros miembros del equipo consideran rígido y autoritario, hace que tarden una eternidad en tomar una decisión. Cada vez más, simplemente se dan por vencidos y dejan que sus ideas prevalezcan. Revisar las reglas del equipo como grupo permitirá que los miembros tengan en cuenta ese comportamiento, centrándose en:

- **Brechas que quizá no hayamos notado al articular nuestras reglas.** ¿Previmos todos los desafíos que podríamos encontrar? Ahora que hemos vivido en equipo durante un tiempo, ¿necesitamos crear nuevas reglas?
- **Si nuestras reglas actuales son explícitas y efectivas.** ¿El lenguaje es lo suficientemente claro? Por ejemplo, cuando el equipo creó la regla “Defender bien su posición en las decisiones del equipo”, nuestro objetivo era alentar la exploración rigurosa de muchas buenas opciones. Pero en la práctica, “defender” significa cosas diferentes para diferentes personas (persecución incesante, en este caso). El conflicto puede surgir incluso de un comportamiento bien intencionado (por ejemplo, pensamos que tener un abogado del diablo durante la toma de decisiones sería útil, pero tal vez debamos reducirlo a que alguien desempeñe ese papel solo para ciertos tipos de decisiones).

- **Si las personas se han “desviado” de las reglas.** Incluso si al principio todos las seguían, con el tiempo los recuerdos y las interpretaciones de las personas pueden haber cambiado. Nuestra memoria nos falla cuando estamos bajo estrés o podemos volver a nuestro comportamiento preferido en una crisis.

Una forma de exponer las diferencias en las expectativas o interpretaciones de las personas es pedirles a los miembros del equipo que escriban lo que creen que son los objetivos y las reglas del equipo. Luego, revisen las respuestas como grupo y observen cuán coherentes son. Repasen juntos el contrato del equipo y pregunten al grupo: “¿Son estos objetivos y reglas aún válidos? ¿Deberíamos cambiarlos? ¿Qué falta?”. Si la mayoría de las personas no siguen lo que está documentado, haga ajustes para reflejar la práctica real.

Destacar puntos fuertes

En tiempos de conflicto, es fácil demonizar a los demás. *Son ellos* los que gritaron. *Son ellos* los que provocaron un cuello de botella. Y así sucesivamente. Mientras se señalan con el dedo, la gente se olvida del valor que cada uno aporta al equipo. Por lo tanto, antes de hablar del conflicto, hay que hablarles de las fortalezas y habilidades de los demás. Las dos conversaciones estructuradas siguientes pueden ayudar a reducir la tensión, recordarles a las personas que son compañeros de equipo complementarios (no adversarios) y evitar que se pongan a la defensiva.

Incluso si ya utilizó el Ejercicio del Artefacto para destacar las fortalezas de las personas cuando presentó a los miembros de su equipo (consulte [el capítulo 2](#) , “Conozca a los demás”), inténtelo de nuevo. Pídale a cada persona que comparta un logro externo al equipo. Esto permite que los miembros vean a todos de manera positiva y obtengan una imagen más completa de los demás, más allá del trabajo que realizan juntos.

El poder de este próximo ejercicio proviene de que los demás elogien a cada miembro. Pida al equipo que se siente en círculo alrededor de una mesa. Pídale a una persona a la vez que se dé la espalda al grupo mientras el resto

habla sobre sus fortalezas, lo que aporta al equipo y cómo contribuye. No se le permite decir una palabra en respuesta. Hable lo suficientemente alto para que escuche todas las cosas buenas que está diciendo. Dedique unos dos minutos por persona.

Fomentar la empatía

La empatía es un ingrediente fundamental en la resolución de conflictos. Haga todo lo posible por fomentarla. Por ejemplo, puede pedir a personas o pequeños subgrupos con diferentes perspectivas que preparen parodias de tres minutos en las que representen, en avance rápido, un día de sus agitadas vidas. Esto les dará a todos la oportunidad de destacar, de manera entretenida, algunos de los desafíos diarios que enfrentan. Anímelos a exagerar, tanto para aumentar el humor como para enfatizar sus puntos. Este ejercicio ayuda a todos a reconocer que las conductas aparentemente combativas, como el lenguaje brusco o la omisión de colegas en un hilo de correo electrónico, a menudo son intentos de lidiar con la presión del tiempo, conciliar demandas en pugna, etc. Con esa perspectiva empática, las personas tienen menos probabilidades de asumir intenciones maliciosas y pueden bajar sus defensas.

Los grupos de ventas y cumplimiento de una empresa de distribución de productos de consumo utilizaron este ejercicio para abordar un conflicto clásico: los encargados de cumplimiento sentían que los representantes de ventas hacían promesas ridículas a los clientes y les molestaba tener que “mover cielo y tierra” para cumplir esos contratos. Se quejaban de los frecuentes pedidos urgentes y de las excepciones a los protocolos de envío. Los representantes de ventas veían a las personas a cargo del cumplimiento como inflexibles y totalmente desconectadas de las realidades del mercado.

Después de un pequeño empujón, cada grupo creó una representación teatral de un “día en la vida”. Estas representaciones teatrales presentaban todas las interrupciones, contratiempos, errores y malas noticias imaginables. Ambos grupos terminaron con una idea más clara de los desafíos y presiones de sus colegas. Luego trabajaron juntos para rediseñar sus procesos de cumplimiento.

Los representantes de ventas habían etiquetado previamente la mayoría de las solicitudes de los clientes como “especiales” o “urgentes”; después de ver lo que el departamento de cumplimiento tenía que afrontar como resultado, el departamento de ventas puso un límite a esas solicitudes, convirtiéndolas en excepciones en lugar de la norma. Y el departamento de cumplimiento redistribuyó las tareas rutinarias para liberar tiempo y capacidad del personal para satisfacer las solicitudes especiales cuando llegaban.

Replantear el conflicto

Al formular el conflicto en un lenguaje constructivo y centrarse en las soluciones, despersonalizará el problema. Si un miembro no termina las tareas a tiempo de manera constante, el grupo debe exigirle responsabilidades, pero evite definirlo de esta manera: “Maura siempre entrega su trabajo tarde”. En lugar de eso, pida a cada miembro que plantee el problema de una manera orientada a la solución: “cómo crear procesos que permitan a Maura completar su trabajo a tiempo”. Eso hace que la gente piense en el futuro en lugar de regodearse en el pasado. Si Maura no tiene que soportar el recordatorio de su continua impuntualidad, es menos probable que se ponga a la defensiva y más probable que participe en la conversación y cambie su comportamiento. Además, hacer que cada miembro del equipo plantee el problema hace que surjan diferentes perspectivas. Por ejemplo, un miembro puede ver el problema como “cómo terminar el proyecto a tiempo”; otro puede verlo como “cómo desarrollar las habilidades de las personas para que puedan hacer sus partes a tiempo”; otro puede verlo como “cómo priorizar todos los desafíos que enfrenta cada miembro”. Para encontrar una solución viable, todos deben resolver el mismo problema.

Como se mencionó anteriormente, es igualmente importante observar lo que *está* funcionando. En el caso de Maura, el equipo podría hablar sobre las ocasiones en las que sí entregó su trabajo dentro del plazo. Esto reconoce el buen trabajo que hace Maura y puede reducir un poco su necesidad de defenderse. (Rara vez un miembro *siempre llega tarde* o *siempre crea problemas*). También

proporciona al equipo datos para encontrar una solución: ¿Qué variables le permitieron cumplir con sus plazos? ¿Fue otra persona la que delegó? ¿En qué se diferenciaron las tareas? ¿Eran menos complejas? ¿Más cercanas a su zona de confort? ¿Tuvo más tiempo? ¿El trabajo requirió menos interacciones con los demás? Identificar las diferencias contextuales a menudo revela una solución.

Visualizar el futuro

Cuanto más oriente sus conversaciones hacia el futuro, más productivas serán. Desconstruir rigurosamente los hechos que llevaron a un conflicto, incluso con las mejores intenciones de comprender las causas, puede hacer que las personas adquieran una actitud de culpabilización.

Una vez más, piense en la mejora continua. Pregúntele al equipo: “¿Qué debemos hacer de manera diferente en el futuro?” Por ejemplo, ¿qué relaciones jerárquicas deben cambiar? ¿Qué plazos? ¿Qué procesos del equipo? ¿Cómo puede usted u otros cambiar el contexto para evitar conductas perjudiciales en el futuro?

Los equipos en conflicto suelen sentirse abrumados por lo terrible y abrumadora que es su situación actual. Trate de que las personas levanten la cabeza del presente y miren hacia dónde quieren ir. Pídales que describan cómo les *gustaría* que funcionara el equipo, qué tipo de relaciones *quieren tener* con sus compañeros de equipo, qué calidad de trabajo les *gustaría* producir. Ya ha tenido esta conversación antes (consulte [el capítulo 3](#), “Establezca los objetivos de su equipo”), pero querrá volver a tratar estos temas de vez en cuando, y un conflicto es una buena oportunidad para hacerlo. El siguiente ejercicio es una forma de hacerlo.

Pida a cada miembro que prepare una “carta de despedida” para el equipo. Haga que las personas reflexionen sobre lo que más les enorgullecería del trabajo del equipo y, lo que es más importante, la forma en que los miembros trabajaron juntos. En la reunión, invite a las personas a compartir sus cartas y luego analicen lo que fue importante para cada persona. A menudo, surgirán temas en las cartas, que revelarán la fuente del conflicto y lo que debe cambiar.

Eso es lo que sucedió cuando una junta de ex alumnos de una pequeña universidad llevó a cabo este ejercicio. A lo largo de los años, el grupo había servido principalmente como portavoz de su presidente y de los decanos de la universidad. A medida que se incorporaban nuevas personas, se sentían cada vez más frustradas con la cultura pasiva y complaciente de la junta. Para erradicar el conflicto entre los nuevos miembros y los antiguos, cada persona escribió una carta de despedida respondiendo a la pregunta "¿En qué posición quieres que esté la escuela cuando te vayas?". Utilizaron eso como punto de partida para elaborar una visión unificada y, a partir de ahí, acordaron qué acciones emprendería el equipo para impulsar esa visión.

Los objetivos y las reglas que ya ha establecido guiarán a su equipo en la resolución de conflictos. Pero, como puede ver, esos conflictos servirán para refinar los objetivos y las reglas y evitar problemas en el futuro (consulte el recuadro “ [Verdades sobre los conflictos](#) ”). Una vez más, se trata de un proceso de aprendizaje y mejora continuos.

VERDADES SOBRE EL CONFLICTO

Al consultar con equipos y dirigir el mío propio, he experimentado una y otra vez las siguientes verdades sobre el conflicto. Una vez que las asimile, hable con su equipo desde el principio, preferiblemente *antes de que* surja cualquier problema.

Los conflictos sin nombre siguen sin resolverse. Los conflictos no desaparecen por sí solos, sino que se intensifican a medida que aumentan las presiones laborales. Por lo tanto, conviene hablar de ellos lo antes posible. Los miembros de un equipo orientados a las tareas tienden a creer que pueden “simplemente superar esto”, con la esperanza de completar su trabajo y cumplir con los plazos. A menudo sienten que no tienen tiempo para hablar de los conflictos. Los miembros orientados a las personas temen que la discusión pueda herir sentimientos y romper relaciones. Y los miembros de los equipos ad hoc pueden pensar: “Tengo que trabajar con este grupo solo durante tres semanas más, así que ¿para qué molestarme en hablar de esto?”

Puedo soportar cualquier cosa durante ese tiempo”. Sin embargo, la evasión conduce al siguiente problema.

Los conflictos ignorados perjudican el trabajo del equipo. Las personas se concentran menos en sus tareas si pierden tiempo y energía evitándose unos a otros, y la calidad se resiente como resultado. El alejamiento del grupo equivale a una pérdida de recursos (capacidad intelectual, pares de manos). Cuando los miembros dejan de hablarse entre sí, pueden duplicar el trabajo o descubrir al final de un proyecto, al redactar el informe final, que su trabajo no es coherente. Por todas estas razones, los miembros deben sacar a la luz los problemas.

No se pueden resolver todos los conflictos. Esto es difícil de aceptar para los líderes de equipo: a menos que todas las partes afectadas quieran resolver un conflicto, no lo harán. Entonces, ¿qué debe hacer si alguien perpetúa deliberadamente el conflicto (por ejemplo, alargándolo como una forma de mantener como rehén una decisión)? ¿Qué pasa si esa persona muestra su descontento de manera pasivo-agresiva saboteando tareas (omitiendo pasos importantes o no verificando datos)? Negarse a resolver un conflicto es una violación de las reglas básicas del equipo. Si alguien se niega a discutir un tema, o nada cambia después de que hayan hablado, es posible que deba aislar a ese miembro de los demás (como se explica en [el capítulo 9](#), “Hacer que las personas rindan cuentas”) para que sus comportamientos no detengan el trabajo ni amenacen su calidad. O, si tiene la autoridad, elimine a esa persona del equipo.

Capítulo 12

Bienvenidos nuevos miembros

Cuando tu equipo gana o pierde incluso un solo miembro, su composición cambia. Se convierte en un equipo nuevo, con una combinación diferente de habilidades y temperamentos, por lo que tendrás que revisar (y posiblemente redefinir) objetivos, roles y reglas. Si no lo haces, este es el tipo de problema que podrías encontrar:

Como vicepresidente de desarrollo de mercado en una empresa de atención médica relativamente joven, Steve había creado un equipo compacto de ocho representantes de cuentas, cada uno a cargo de una región diferente del área de Nueva Inglaterra. Después de tres años, el equipo perdió a uno de sus representantes y contrató a Carol como reemplazo. Carol aprendió rápidamente el negocio, pero tuvo problemas para integrarse en su nuevo equipo. Otros miembros se quejaron de ella con Steve: decían que se estaba haciendo cargo de las relaciones con los clientes sin permiso, escribiéndoles correos electrónicos "agudo" y desafiándolos de maneras vergonzosas. Pensaban que era agresiva, irrespetuosa y desconsiderada. ¿Cómo, se preguntaban, la habían juzgado tan mal al entrevistarla para el trabajo?

Tal vez Carol les había engañado durante el proceso de contratación y en realidad era una colega despiadada y competitiva a la que no le importaban las personas. Pero lo más probable es que no la hubieran informado sobre las expectativas del equipo. ¿Alguien le había dicho que antes de aceptar una relación con un cliente necesitaba hablar con el representante a cargo de esa región? ¿O que el equipo valoraba su cultura colaborativa? ¿O que si no estaba de acuerdo con alguien, necesitaba discutirlo en privado? Probablemente no, se dio cuenta Steve.

Lo ideal es que los miembros veteranos de un equipo orienten a los nuevos,

explicándoles las reglas. Mejor aún, todo el equipo (nuevo) discutirá si las viejas formas de trabajo todavía se aplican y qué puede ser necesario cambiar. Desafortunadamente, eso no es lo que suele suceder. Cuando se incorpora a alguien nuevo, los equipos tienden a explicar cuáles son las tareas, pero pasan por alto cómo prefiere interactuar el grupo. Esperan que su nuevo compañero de equipo recoja esa información sobre la marcha, o señalan las reglas después de que las infringe ("Sí, no es buena idea aparecer en su oficina con una pregunta; realmente necesitas una cita").

Dado el tiempo que ya ha dedicado a la formación de equipos, es posible que no le agrade la idea de volver a revisar el proceso. Puede estar pensando: "¡Ya hemos hecho todo eso! ¡Tenemos trabajo por hacer!". Pero piense en las recompensas que obtendrá: un nuevo miembro totalmente comprometido e integrado y un equipo más cohesionado y productivo.

A medida que analiza de nuevo la infraestructura de su equipo, querrá:

- **Reconozca el impacto de las salidas.** Antes de que se incorpore gente nueva, reconozca cómo ha cambiado el equipo como resultado de la pérdida de un miembro. En este punto, no se preguntará simplemente quién se convertirá en el experto en software residente. Ese es solo el lado "laboral" de la pérdida. Sin duda, tendrá que lidiar con él: la falta de competencias debe guiar a quién contrata o cómo redistribuye las responsabilidades entre los miembros restantes del equipo. Pero también hay un lado "humano": los miembros antiguos pueden sentirse tristes, abandonados, envidiosos o incluso aliviados cuando un compañero de equipo se va. Es fundamental darles la oportunidad de expresar sus respuestas emocionales, ya sea a través de un almuerzo de despedida o una conversación sobre cómo se sienten. Esto permite al equipo aclarar los problemas pasados, identificar cambios importantes que se deben realizar y volver a centrar a los miembros en su trabajo.

- **Celebre la incorporación de nuevos miembros.** Si está contratando nuevos empleados, por supuesto que se encargará de toda la integración habitual: preparar sus nuevos espacios de trabajo, capacitarlos, explicarles sus responsabilidades, familiarizarlos con las políticas de la empresa, etc. Pero, una vez más, se trata de actividades relacionadas con las tareas. ¿Qué puede hacer desde el punto de vista de las personas para ayudar a los nuevos miembros? Como líder del equipo, ¿cómo puede abordar su ansiedad, entusiasmo o sentimientos de separación?

A lo largo de los siglos, los grupos han realizado ceremonias para recibir a los nuevos miembros en la edad adulta, sectas religiosas, el ejército, fraternidades y pandillas. Aunque probablemente no les hagas tatuajes a tus nuevos miembros ni los hagas ayunar durante una semana, la idea básica es la misma: aceptarlos en el grupo con algún tipo de celebración o rito de iniciación. Por ejemplo, puedes organizar una cena en tu casa. Un líder de equipo situó a los recién llegados en la oficina contigua a la suya. La proximidad permitió registros informales frecuentes y aseguró que pasara mucho tráfico peatonal por el escritorio de la nueva persona.

- **Presenta a los miembros más antiguos.** Los miembros antiguos ya conocen las habilidades, intereses e idiosincrasias de todos, pero debes compartir toda esa información con los nuevos miembros, ya que les ayudará a relacionarse e interactuar con el grupo. Esto puede ser divertido. Prueba a que los miembros veteranos se presenten entre sí a sus nuevos compañeros de equipo recorriendo la sala y completando la siguiente oración: “Lo que debes saber sobre Ava es...”. O puedes pedirles que describan lo más gracioso (o lo peor o lo más vergonzoso) que les haya pasado desde que se unieron al equipo. En realidad, no importa cómo formule el ejercicio, siempre y cuando les dé a los nuevos miembros una idea de cómo son las personas.

- **Resalte las personalidades y los estilos de trabajo.** El objetivo aquí es revelar cómo trabaja cada persona en un entorno de equipo, como lo hizo en [el capítulo 2](#), “Conózcense unos a otros”. Si los miembros que siguen completaron un diagnóstico de personalidad como el de Myers-Briggs, haga que los nuevos también lo hagan. Luego invite a todos los miembros a compartir sus resultados. Incluso puede pedir a los miembros antiguos que comenten sobre los rasgos de los demás, describiendo cómo han visto desarrollarse esas tendencias (“Pude ver que Debbie era del tipo ESFP cuando ella . . .”). O haga que las personas hablen sobre sus propios estilos de trabajo, completando oraciones como “Cuando tomo decisiones, mi mayor preocupación es . . .” y “Cuando estoy bajo presión, tiendo a . . .”.
- **Ajuste el proceso de su equipo.** Aunque desea que las personas nuevas conozcan las formas establecidas de trabajar juntas en el equipo, también desea que los veteranos conozcan las preferencias de los nuevos miembros. De esa manera, el equipo puede renegociar una infraestructura que refleje a todos. Revise los ejercicios que ha realizado para definir objetivos, roles y reglas (consulte [los capítulos 3 a 5](#)) y, por supuesto, comparta el contrato del equipo con la nueva persona. Pero asegúrese de que los miembros antiguos comenten cómo funcionan las cosas en la práctica y luego actualice los objetivos, los roles y las reglas en consecuencia. Y pida a los nuevos miembros que hablen sobre sus experiencias en equipos anteriores: qué funcionó bien, qué no y qué lecciones podrían aplicarse en este nuevo contexto.

Integrar a los nuevos miembros de forma deliberada les permite contribuir más rápidamente y al equipo adaptarse a su nuevo futuro en conjunto. Ya has invertido mucho tiempo en reclutar a los miembros adecuados, antiguos y nuevos. Vale la pena invertir un poco más en mantener el grupo en marcha.

Capítulo 13

Gestionar fuera del equipo

Ya ha trabajado mucho para organizar, motivar y gestionar a su equipo, pero para alcanzar sus objetivos es igualmente importante motivar y gestionar a las personas *fuera de* su equipo, tanto en los niveles superiores como inferiores de la jerarquía.

Deborah Ancona, profesora de gestión del MIT, lo denomina *gestión de límites*: se cultivan relaciones mutuamente beneficiosas con colegas de otras partes de la organización, en particular con las personas de las que depende el equipo para obtener información y recursos. Si no se gestionan los límites, el rendimiento del equipo se ve afectado.

Consideremos esta historia aleccionadora: un gerente de sucursal de un banco regional tenía grandes aspiraciones (metas de trabajo) para brindar un servicio al cliente innovador, por lo que trabajó con su equipo de 10 empleados para definir las y ponerlas en práctica. Aunque a los clientes les agradaron los cambios que vieron, las relaciones internas en toda la organización se tensaron. El departamento de cumplimiento corporativo se frustró porque los empleados de la sucursal continuamente pedían excepciones a las reglas existentes. El departamento de marketing corporativo se resistió a las solicitudes de la sucursal de variaciones en los protocolos de marca. Y otros gerentes de sucursal estaban resentidos por que esta sucursal recibiera un "trato especial". En menos de un año, tenía reputación de ser un niño problemático, no de innovador. Finalmente, el equipo ejecutivo reemplazó al gerente de sucursal.

Si el gerente hubiera pensado en el impacto que tendrían las innovaciones de su equipo en los demás miembros de la organización, podría haberlos apoyado en lugar de distanciarse de ellos. Por ejemplo, podría haberlos incluido en sesiones de intercambio de ideas o haberles solicitado sus aportes antes de

que se les presentaran los cambios.

Por lo tanto, considere el trabajo de su equipo desde la perspectiva de las partes interesadas: las personas y los grupos que tendrán el mayor impacto en el éxito de su equipo. Entre ellos, pueden incluirse:

- altos directivos que controlan sus recursos
- Líderes de otros equipos que compiten por los recursos de la empresa
- administradores de grupos cuya colaboración o aporte necesita su equipo
- Gerentes que han “prestado” personas a su equipo de manera ad hoc
- grupos funcionales (marketing, ingeniería, contabilidad) que brindan apoyo

Para identificar a las partes interesadas y trazar un mapa de sus relaciones con ellas, dibuje una X en una pizarra y diga: “Estos somos nosotros”. A continuación, dibuje flechas de entrada etiquetadas con todos los recursos que necesita (y quién los posee) y flechas de salida etiquetadas con todas las personas y grupos que utilizarán lo que está produciendo. Los planes de su proyecto también revelan las relaciones interconectadas que implica su trabajo.

Una vez que haya identificado qué partes requerirán atención y cuidados, gestione los límites de su equipo estableciendo una reputación, brindando valor externo y asignando roles de límites. Veamos cada uno de esos pasos con más detalle.

Determinar la reputación

Para conseguir el personal, la financiación, el compromiso con los plazos y la colaboración interfuncional que necesita su equipo, debe ganarse una reputación favorable desde el principio entre los responsables de la toma de decisiones de los puestos superiores. Como demuestra la investigación de Deborah Ancona, la primera impresión que tengan de su equipo será duradera y tendrá una influencia

significativa en el éxito o el fracaso de su equipo. Si a las partes interesadas les gusta lo que ven, difundirán la información y otras personas de la organización le ayudarán con entusiasmo. A todo el mundo le gusta apoyar a un ganador.

Durante un breve período después de haber formado a su equipo, tendrá una visión en blanco: los directivos superiores no se han formado una opinión sobre usted de ninguna manera. Esa es su oportunidad de crear una impresión positiva.

trabajo de su equipo , la alta dirección formará su opinión, que luego se difundirá rápidamente en toda la organización.

La comunicación inicial es muy importante. Si revela algún tipo de problema dentro de su equipo (por ejemplo, dificultad para cumplir un plazo o una meta), tendrá que luchar desde entonces contra viento y marea para superar una mala reputación. Los directivos superiores pueden cuestionar la competencia de su equipo, reconsiderar si el trabajo que está haciendo es siquiera necesario o indicar de alguna manera que le retiran la confianza o el apoyo. Otros dentro de la organización seguirán el ejemplo y pensarán que ¿por qué apoyar a un equipo perdedor? Además, la gente verá sus esfuerzos posteriores a través de esa lente de negatividad, enfatizando los errores e incluso atribuyendo cualquier éxito a la suerte en lugar de a la competencia. Las expectativas de fracaso se convertirán en una profecía autocumplida.

¿Cómo se gestiona la reputación para evitar que eso suceda? Controlando el flujo de información. Discuta con su equipo de antemano quién debe comunicarse con quién y qué información compartir. En una pequeña organización sin fines de lucro, el comité ejecutivo utilizó la última parte de cada reunión de equipo para elaborar puntos de conversación externos de modo que todos estuvieran en la misma página una vez que salieran de la sala de conferencias.

Piense detenidamente en quién será la “cara” de su equipo. Envíe únicamente a los miembros del equipo más positivos, elocuentes y políticamente entendidos para reunirse con los gerentes superiores, entregar actualizaciones de estado, etc.

Además, incluya en su plan de proyecto pequeños logros iniciales: resultados importantes que el equipo pueda lograr de manera rápida y sencilla.

Cumplir de inmediato con estas promesas demuestra que el equipo es competente, está bien organizado y preparado para el éxito. Incluso si luego no cumple con una fecha límite, el equipo directivo probablemente lo verá como un revés temporal. Identificar los logros iniciales a menudo implica dividir una tarea más grande en partes más pequeñas. Un equipo de una organización sin fines de lucro, que se centraba en brindar acceso a la educación científica a los niños, recibió el encargo de conseguir que seis nuevas corporaciones financiaran programas de extensión comunitaria. En lugar de esperar a lograr los seis objetivos, el equipo publicitó ampliamente su primer éxito, y luego el segundo. Rápidamente se corrió la voz de que el equipo estaba en racha.

Proporcionar valor externo

Como líder de un equipo, no puedes exigir que las personas de otros grupos te apoyen. Tienes que hacer que *quieran* hacerlo. Puedes ganártelos invocando lo que Allan Cohen y David Bradford llaman “la ley de la reciprocidad” en su libro *Influence Without Authority*. Es la “creencia casi universal de que a las personas se les debe pagar por lo que hacen”. Cuando los colegas hacen algo por ti, esperan que los ayudes en algún momento, y cuando haces algo por ellos, se sienten obligados a corresponder.

Una vez que haya identificado a las personas y los grupos en los que necesita confiar para alcanzar sus objetivos, determine qué puede hacer por ellos. Considere cómo podría ayudarlos a lograr sus propios objetivos. Tal como sugieren Cohen y Bradford, es posible que respondan bien a un intercambio “de bienes tangibles, como un aumento de presupuesto, nuevos equipos o más personal; de servicios tangibles, como un tiempo de respuesta más rápido, más información o apoyo público; o de sentimientos, como gratitud, admiración o elogios”.

Determina qué “monedas” valoran y comienza a pagar. Puedes ganar puntos de reciprocidad con tus colegas de finanzas simplemente presentando tu propuesta de presupuesto a tiempo y en buen estado. La puntualidad, la precisión y la atención a los detalles son aspectos valiosos para ellos. Y estarán más

dispuestos a corresponderte cuando les pidas ayuda en una tarea que requiera hacer cálculos numéricos, como elaborar un caso de negocios.

Ganarás influencia sobre las personas solo cuando estés “en números negros”, es decir, cuando hayas hecho más por ellas de lo que ellas hayan hecho por ti. Eso no quiere decir que debas llevar un registro de los favores que intercambias, pero haz un esfuerzo constante por ser útil. No esperes a necesitar algo para hacer algo por ellas.

Asignar roles de límites

Para gestionar adecuadamente los límites de su equipo, es útil comprender los roles que Deborah Ancona describe para controlar el flujo de información. Su propósito general es asegurarse de que los mensajes salientes mejoren la reputación del equipo y que los mensajes entrantes permitan que el grupo haga su mejor trabajo.

Gestión del flujo bidireccional

El “coordinador de tareas” ocupa el rol que más solemos asociar con la gestión de límites. Es la persona que reúne las aprobaciones externas para proceder con las tareas, negocia los recursos, coordina las actividades del equipo con los cronogramas de otras personas y solicita comentarios externos. El coordinador de tareas comparte y recibe información a través de los límites del equipo.

Gestión del flujo de salida

El “embajador” se centra en las relaciones públicas del equipo. Esta persona establece relaciones con las partes interesadas clave, las mantiene al día sobre los avances y comparte información estratégicamente para influir en las percepciones y generar apoyo. El “guardia”, por el contrario, se asegura de que la información confidencial permanezca dentro del equipo, a menudo creando y haciendo cumplir protocolos para el almacenamiento y la difusión de datos.

Gestión del flujo entrante

El “explorador” busca activamente información externa para que el equipo evite sorpresas y pueda aprovechar las oportunidades. Esta persona explora el entorno en busca de tendencias en los mercados, la tecnología, los productos competitivos y las ideas, e identifica posibles aliados y oponentes. El “centinela”, por otro lado, monitorea los datos que ingresan al equipo, protegiendo a los miembros de la sobrecarga de información y las distracciones.

Puede asignar estos roles de varias maneras (consulte [el capítulo 4](#), “Acuerde los roles de las personas”). Puede aprovechar las fortalezas de las personas, por ejemplo, pidiendo a alguien con buenas habilidades interpersonales que actúe como embajador. O puede utilizar los roles para complementar el trabajo que realizan los miembros dentro del equipo. El gerente de proyecto de su equipo puede actuar como coordinador de tareas, ya que de todos modos estaría a cargo de muchas de esas actividades.

Un equipo con el que trabajé manejaba a sus partes interesadas como clientes: las personas eran dueñas de la totalidad de las relaciones y las mantenían asumiendo múltiples roles en lugar de repartirlos entre los miembros. Para una parte interesada determinada, el mismo miembro del equipo se encargaba de gestionar la percepción del equipo (embajador), se aseguraba de que el trabajo se desarrollara sin problemas (coordinador de tareas) e informaba al equipo de los desafíos importantes que enfrentaban sus clientes (explorador).

Sea cual sea el enfoque que elija su equipo, la conclusión fundamental es la siguiente: para tener éxito internamente, también debe tener éxito externamente. Al gestionar a las personas y los grupos que tendrán un impacto en su equipo, evitará que las sorpresas lo tomen por sorpresa, obtendrá información para tomar decisiones importantes y se forjará una reputación que lo precederá de manera *positiva*.

Sección 3

Cierre su equipo

Capítulo 14

Cumplir lo prometido

A medida que el trabajo de tu equipo comienza a llegar a su fin, es posible que empieces a avanzar mental y emocionalmente. Es difícil *no* hacerlo. Estás pensando en todo lo que has pospuesto durante este proyecto, en todo el resto del trabajo que vuelve a reclamar tu atención. Tal vez tu mente esté empezando a divagar un poco en las reuniones o pierdas la paciencia con facilidad con un miembro del equipo que te saca de quicio. Puede que sientas la tentación de acortar un poco el tiempo para terminar las cosas.

Es probable que los miembros de su equipo piensen lo mismo. ¿Cómo puede mantener a todos, incluido usted mismo, concentrados y trabajando de manera productiva para que su equipo entregue los productos a tiempo y de acuerdo con los estándares de calidad? Dedicando tanto cuidado a mantener las relaciones como a completar las tareas, hasta el final.

Gestionar las emociones

A medida que el proyecto se acerca a su fin, los miembros pueden sentirse satisfechos por un trabajo bien hecho, aliviados porque finalmente la presión está disminuyendo, tristes por dejar de trabajar juntos o arrepentidos por los conflictos que surgieron en el camino. Es posible que estén ansiosos por lo que harán a continuación o a quién rendirán cuentas. O, después de trabajar tanto, pueden preocuparse por pasar la posta a otros en la organización: ¿qué pasa si ignoran las recomendaciones del equipo o hacen cambios imprudentes?

Ayude a los miembros a lidiar con los altibajos recordándoles que el cierre es inminente. Hable abiertamente, como grupo, sobre cómo se sienten todos para indicar que esas emociones son normales pero que, aun así, es necesario

controlarlas. Acuerde cómo se protegerá el equipo para evitar que las emociones comprometan el trabajo que queda por hacer.

Un líder de equipo se volvió muy hábil en anticipar, reconocer y manejar los sentimientos de los miembros. Dirigía el programa de capacitación para nuevos empleados en una firma financiera boutique. Dos veces al año, recibía una clase de aproximadamente 15 a 20 nuevos empleados. Además de educarlos sobre los productos de la empresa, trataba de "moldearlos hasta convertirlos en una unidad compacta". Durante los seis meses de capacitación, animó a los individuos a estudiar juntos y a hacerse exámenes unos a otros mientras se preparaban para el examen que rendirían al final. Sabía que su ansiedad aumentaría drásticamente a medida que se acercara el examen, y que necesitarían el apoyo mutuo mientras hacían la transición del refugio seguro del programa al exigente mundo real. En las últimas semanas, realizó evaluaciones semanales con el grupo, haciendo preguntas como estas: "En una escala del 1 (terrible) al 10 (genial), ¿cómo se siente con respecto a la preparación para el examen? ¿Cómo se siente con respecto a comenzar su trabajo 'real'? ¿Cómo se siente con respecto a esta unidad?" A medida que los miembros compartían sus calificaciones, él reconocía sus sentimientos y se centraba en lo que los individuos, el equipo o él podían hacer para gestionarlos. Uno de los resultados de las discusiones fue una nueva wiki donde las personas podían publicar preguntas para todo el grupo. Esto no solo ayudó con la preparación del examen, sino que también les recordó a las personas que eran parte de un grupo más grande que enfrentaría el examen juntos.

Orqueste su entrega

Una transferencia eficaz es esencial para el éxito general de su equipo. De lo contrario, todo el tiempo y el esfuerzo acumulados se desperdician.

Supongamos que los altos ejecutivos le piden a su equipo que analice un problema y haga una recomendación. A menos que los miembros presenten argumentos sólidos para la solución propuesta (documentando y presentando sus hallazgos de una manera clara y atractiva), su investigación y análisis no

servirán de nada. O supongamos que el equipo exploró una nueva idea de producto y creó un prototipo. Esa idea desarrollada no se convertirá en realidad a menos que consiga que la gente de fabricación acepte las especificaciones.

Así que manténganse en contacto, como lo hicieron en los primeros días del equipo, aumentando la cantidad de reuniones y el tiempo que pasan juntos. Eso mantendrá la energía y evitará que las personas tomen atajos o abandonen tareas por completo. Un líder de equipo colocó un calendario en la oficina 15 días antes de la fecha límite final y, con gran estilo, fue tachando cada día que pasaba. Otra mantuvo breves reuniones de "cuenta regresiva" hacia el final. A primera hora de la mañana, reunía a su equipo en el pasillo (de pie, para señalar la urgencia) y pedía a los miembros que informaran rápidamente sobre sus planes para ese día.

Otra forma de mantener a la gente alerta es hacer que participen en la entrega del resultado final. Es fácil desvincularse si ya ha completado todas las tareas delegadas, pero si su nombre figura en el informe final o va a participar en la presentación a la alta dirección, se mantendrá concentrado.

Y asegúrate de darle a tu equipo algo que esperar con ilusión. Ya sea que celebres la finalización con una cena fuera de casa o lles pizza a la última reunión, hazles saber a las personas lo que planeas hacer. Eso le dará un buen impulso a la productividad mientras te acercas a la meta. Es una forma de decir: "Solo un *poco* más y habremos terminado".

Proporcionar cierre

Tenemos diplomas y ceremonias de graduación para marcar el fin de la escuela, fiestas de jubilación para conmemorar una carrera, trofeos para reconocer nuestros logros deportivos. Entonces, ¿por qué no cerramos nuestros equipos y proyectos con algún gesto, acto o evento? Muchas veces es porque estamos ocupados o ya hemos saltado al siguiente equipo o proyecto. A veces no queremos reconocer que nuestro trabajo o relaciones terminarán y que el cambio es inminente.

Por eso, los equipos tienden a distanciarse en lugar de llegar a un acuerdo claro y definitivo. Siguen cancelando o posponiendo sus reuniones, cada vez

más innecesarias. La asistencia disminuye y quienes asisten se frustran. Y se pierde la oportunidad de demostrarle al equipo cuánto se aprecia y respeta el esfuerzo y el tiempo de todos.

Dar un cierre y concluir con una nota positiva hace que los miembros estén más inclinados a unirse a futuros equipos si los invitas. A continuación, se indican algunas formas de hacerlo:

- Entregue premios (humorísticos o reales) que demuestren aprecio por las contribuciones individuales.
- Envíe cartas a sus gerentes describiendo sus contribuciones y entregue copias a los miembros de su equipo para que puedan ver los reconocimientos.
- Invite a los ejecutivos de alto nivel a la reunión final. Pídales que expresen su agradecimiento y analicen cómo el trabajo del equipo respalda las prioridades estratégicas de la empresa.
- Pídeles a los miembros del equipo que hablen sobre qué tareas les dieron la mayor sensación de logro.
- Discuta los éxitos del equipo y lo que se podría hacer mejor en el futuro.

Este último punto es crucial. No olvide reconocer los fracasos. Es incluso más importante que celebrar los éxitos. ¿Qué pasa si la alta dirección rechaza las recomendaciones del equipo? ¿Qué pasa si el prototipo no se puede reproducir en la fábrica? Ayude a los miembros a recuperarse y póngalos en un estado mental constructivo para el próximo proyecto. Por ejemplo, puede hacer un brindis con champán por el prospecto "que se escapó" o celebrar un funeral por una propuesta que fue rechazada. Un equipo de ingeniería llenó una caja con copias de materiales relacionados con el proyecto y la enterró en un agujero detrás del estacionamiento de la empresa. Luego, cada miembro se tomó un momento para recordar el proyecto. Añadió algo de ligereza a la situación y puso la pérdida en perspectiva.

Aprender del pasado, en preparación para futuros equipos y proyectos, es su

próximo y último paso como líder de equipo.

Capítulo 15

Aprenda de las experiencias de su equipo

Antes de lanzarse a por el próximo gran proyecto, reflexione sobre lo que funcionó y lo que no funcionó para su equipo. De esa manera, podrá seguir adelante con los procesos que le resultaron útiles y cambiar los que no, y trabajar con los equipos futuros. No querrá experimentar una sensación de déjà vu cuando las mismas personas creen cuellos de botella, por ejemplo, o los mismos procesos de toma de decisiones creen “ganadores” que dominen y “perdedores” que se muestren reacios a hacerlo.

Como señala el veterano director de proyectos Ray Sheen en la *Guía de gestión de proyectos de HBR*, muchas organizaciones proporcionan plantillas para evaluar el trabajo y los resultados. Usted completa esos informes y los envía a los gerentes superiores para que los revisen, tanto para informarles sobre su iniciativa como para aportar conocimientos institucionales que ayudarán a los gerentes de proyectos futuros en su propia planificación y ejecución.

Para cada proyecto que complete, deberá evaluar qué tan bien el equipo cumplió sus objetivos (resultados de la tarea, plazos, presupuestos, uso de recursos) y analizar las lecciones aprendidas en cada etapa.

También deberá realizar una evaluación de las personas y los procesos. Realice una revisión tanto a nivel de equipo (reglas y procesos) como a nivel individual (comportamientos).

Evaluar el equipo

Al examinar el desempeño del grupo, plantee preguntas como:

1. ¿Cumplimos con nuestras reglas y procesos?

2. ¿Logramos nuestros objetivos de proceso?
3. ¿Qué factores (planeados y no planeados, internos y externos al equipo) contribuyeron a nuestro éxito? ¿Qué se interpuso en nuestro camino?
4. ¿Qué hicimos bien? ¿Qué debemos seguir haciendo en los equipos futuros?
5. ¿Qué no hicimos bien? ¿Qué cambios deberíamos hacer en el futuro?

Puede utilizar ejercicios de rendición de cuentas (consulte [el capítulo 9](#), “Hacer que las personas rindan cuentas”) para facilitar el debate. Simplemente cambie el enfoque del aquí y ahora (“¿Qué podemos hacer mejor en *este* equipo?”) al futuro (“¿Qué podemos hacer mejor en nuestros *próximos* equipos?”).

O pruebe este ejercicio, que resalta las reacciones personales a la dinámica del grupo: pida a los miembros que reflexionen sobre toda su experiencia de trabajo en equipo y que compartan sus pensamientos con todo el equipo. A continuación, se ofrecen algunas preguntas para tener en cuenta:

1. ¿Qué fue lo que te dio mayor satisfacción al trabajar en este equipo?
2. ¿Cuál fue el aspecto más difícil o frustrante?
3. ¿Qué aprendiste sobre trabajar con otros?
4. ¿Qué aprendiste sobre la realización de tareas?
5. ¿Qué sugerirías que se haga nuevamente en los equipos futuros?
¿Qué cambiarías?

Evaluar a los individuos

A continuación, observe las contribuciones y los comportamientos individuales. Los miembros del equipo deben saber qué comportamientos deben mantener personalmente y cuáles deben abandonar o ajustar a medida que pasan a formar

parte de futuros equipos. Pida a los miembros que respondan las dos preguntas siguientes sobre cada uno de sus colegas.

1. ¿Cómo contribuyó esta persona?
2. ¿Qué podría hacer de manera diferente para convertirse en un miembro aún más valioso del equipo?

Durante la sesión final de comentarios del equipo, pida a los miembros que compartan sus comentarios sobre los demás y pida a alguien que tome notas para que las personas puedan reflexionar más tarde sobre lo que se dijo.

Si los miembros de su equipo han desarrollado la habilidad de dar y recibir comentarios honestos, es posible que desee que realicen una evaluación más rigurosa. Pídales que se califiquen entre sí en aspectos como la distribución de la carga de trabajo y la resolución de problemas, tal vez con las mismas evaluaciones que utilizaron para las discusiones sobre mejora continua (consulte el [Ejercicio de calificación de procesos](#) en el capítulo 9) o una abreviada, como el [Ejercicio de calificación final](#) (consulte el recuadro).

En un número cada vez mayor de organizaciones, la remuneración de los empleados depende en parte de las valoraciones de los compañeros como estas. Esta práctica se basa en la suposición de que los compañeros son los que mejor pueden saber cuánto trabajo realizan los empleados y el nivel de calidad que alcanzan. Aunque el jefe (que puede ser usted, el líder del equipo) seguirá realizando evaluaciones de desempeño anuales, las evaluaciones de los compañeros añaden datos útiles a la mezcla. Pero, en mi experiencia, es mejor utilizarlas solo si lo ha dejado explícito en el contrato original del equipo; las valoraciones de los compañeros no deben utilizarse como respuesta a un trabajo desigual o a un comportamiento disruptivo. De lo contrario, sacrificará la confianza que tanto se ha esforzado por desarrollar en el grupo. Lo ideal es que las valoraciones de los compañeros sean una extensión natural de la retroalimentación del equipo. Si siente la necesidad de recopilarlas en privado para garantizar la honestidad, considere eso como una señal de alerta y no las utilice. Su equipo no está listo.

Después de que los miembros escuchen sus comentarios, anímelos a

asimilarlos y a alinear sus autopercepciones con las del grupo. Sugíérales que escriban lo que han aprendido, con qué no están de acuerdo, cómo sienten que han contribuido a los resultados y procesos del equipo, cómo pueden haber obstaculizado el progreso, qué harán de manera diferente en equipos futuros y qué harán para seguir desarrollando sus habilidades de pertenencia al equipo. Será más probable que actúen en función de los comentarios si les permite procesarlos por su cuenta.

EJERCICIO DE CALIFICACIÓN FINAL

Antes de reunirse para analizar el desempeño de cada miembro del equipo, pídales que califiquen a cada miembro del equipo en estas dimensiones (u otras que el equipo considere relevantes). A medida que las personas compartan sus calificaciones, deben explicar su razonamiento y ofrecer sugerencias sobre cómo pueden mejorar sus colegas.

1. Adhered to team rules

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Fully contributed to our process goals and team culture

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Completed tasks on time and with care

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Engaged in and supported team decisions

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Gave and received feedback appropriately

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Resolved conflicts and promoted harmony

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

OVERALL SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

También puede trabajar con personas individuales para elaborar un plan de desarrollo en conjunto, si corresponde. Pida a los miembros que conserven sus reflexiones escritas como recordatorio de lo que se comprometen a hacer (detenerse, comenzar, continuar) en futuros equipos.

Acordar principios

Estas discusiones y ejercicios de fin de equipo ayudan a cerrar el ciclo y también a dejar en blanco la próxima experiencia en equipo. A menudo, las

conversaciones son catárticas y ayudan a las personas a superar los rencores o las heridas percibidas y las preparan para un nuevo comienzo.

Haga que su revisión final sea lo más productiva posible:

- **Acordar de antemano cómo se manejará la situación.**

Esta es la última conversación sobre responsabilidad. Todo resultará mucho más fluido y la gente sacará más provecho de ello si el equipo ha decidido antes, en conversaciones sobre reglas y procesos, lo que sucederá en esta etapa. Los miembros deben saber de antemano cómo se les exigirá responsabilidades a lo largo del proceso y al final, de modo que puedan controlar su comportamiento en consecuencia. No hay nada más desmoralizante que recibir críticas por algo sin recibir una advertencia justa.

- **Dar tiempo a las personas para que consideren lo que van a decir.**

Las personas deben evitar hablar sin pensar, especialmente cuando se trata de dar retroalimentación a miembros individuales.

- **Proporcionar orientación sobre qué decir y cómo decirlo.**

Con respecto al "qué", recuerde a todos que esta conversación es sobre el futuro. La revisión final *no es* el momento de repetir errores pasados o plantear nuevos puntos críticos. En cambio, es una oportunidad para reconocer lo que las personas (como equipo y como individuos) hicieron bien y deberían continuar en equipos futuros, y lo que podrían hacer de manera diferente para mejorar la próxima experiencia del equipo. Con respecto al "cómo", recuerde a los miembros las reglas de retroalimentación y rendición de cuentas del equipo (consulte [los capítulos 5 y 6](#)) y pídale que formulen sus comentarios de manera constructiva.

Desde el principio, usted ha guiado a su equipo a través de una mejora

continua: ha establecido objetivos, roles y reglas; ha ayudado a los miembros a desarrollar habilidades esenciales para el equipo y los ha hecho responsables de cumplir con el contrato que acordaron. Ahora, al final, está identificando las mejores prácticas para el futuro.

La revisión final promueve el aprendizaje y la mejora *en todos* los equipos: las personas perfeccionan sus comportamientos en equipo para hacerlos aún más productivos, usted agudiza sus habilidades de liderazgo y los equipos futuros se benefician del crecimiento general.

Apéndice A

Inventario de reglas

Este ejercicio proporciona una estructura para una conversación en equipo sobre los comportamientos deseados o las reglas de conducta. En cada categoría, encontrará preguntas abiertas que le ayudarán a identificar las reglas que el equipo ya puede estar siguiendo, seguidas de indicaciones para considerar otras nuevas. Si está liderando un equipo nuevo, puede revisar las preguntas abiertas y preguntar a las personas qué les ha funcionado bien (o no) en equipos anteriores.

NORMAS

	Do Now	Add
MEETING DISCUSSIONS/ DECISION MAKING		
<p>What do we do well?</p> <p>What might we do differently?</p>		
Share "airtime," listen, and don't interrupt others.		
Invite quiet people to speak.		
Resist regarding an opposing view as a personal affront.		
Be willing to change your position or compromise.		
Support the team's final decision, even when it's different from the one you proposed.		
Stop advocating your position after a decision has been made.		
Make sure people have been given the floor to present their views before a decision is made.		
Other:		

	Do Now	Add
FEEDBACK AND REPORTING		
<p>What do we do well?</p> <p>What might we do differently?</p>		
Give the team status updates according to the prescribed process (which the team determines).		
Give a “heads-up” and be responsible for the consequences if you have to miss a deadline.		
Give positive feedback frequently; speak up when someone’s behavior helps the team.		
Give negative feedback constructively. State the observed behavior and its impact on the team, ask for the other person’s perceptions, and suggest a preferred behavior.		
Admit your own mistakes.		
Listen and avoid defensiveness when receiving constructive feedback.		
When giving or receiving feedback, put it in the context of helping the team move toward its goals.		
Other:		

Apéndice B

Auditoría cultural

Pida a los miembros del equipo que describan la forma de operar del grupo, como si estuvieran incorporando a alguien nuevo. Pídeles que respondan rápidamente las siguientes preguntas, sin pensar demasiado en sus respuestas.

¿Qué le dirías a los nuevos miembros del equipo sobre cómo:

Comunicar

- ¿Cómo compartimos información? (¿A través de qué canales? ¿Cuál es el tono y el nivel de formalidad?)
- ¿Con quién podemos comunicarnos o no? ¿Qué cadena de mando debemos respetar?
- ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado? ¿Está bien estar “fuera de línea”? Si es así, ¿cuándo y cómo informamos a los demás sobre nuestra disponibilidad?
- ¿Cuáles son los estándares para las presentaciones?
- ¿Cuáles son los estándares para los documentos escritos?

Realizar reuniones

- ¿Cómo se llevan a cabo las reuniones? ¿Cuánto duran? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuál es el tono y el nivel de formalidad?
- ¿Por qué realizamos reuniones?
- ¿Quiénes deben asistir? ¿Cuándo es adecuado reunirse en subgrupos y cuándo es necesario que participe todo el equipo?

¿Cómo y cuándo invitamos a personas ajenas a la reunión?

- ¿Cómo manejamos temas sensibles o confidenciales?

Tomar decisiones

- ¿Cuál es nuestro proceso para tomar decisiones?
- ¿Quién los fabrica? ¿Quiénes están incluidos y quiénes no?
- ¿Cómo comunicamos las decisiones? ¿Quién se entera de ellas?
¿A través de qué medio? ¿Cuál es el tono y el nivel de formalidad?

Manejar diferentes puntos de vista

- ¿Cómo solicitamos el disenso (si es que lo hacemos)? ¿En reuniones? ¿Por correo electrónico? ¿En persona?
- ¿Cómo se expresan las ideas u opiniones discrepantes? ¿Qué tan directo debe ser el lenguaje?
- ¿Se permite la disidencia por parte de todos?
- ¿Hay personas a las que nunca se debe desafiar?

Delegar trabajo

- ¿Cómo negociamos plazos y recursos (si es que los negociamos)?
- ¿Cómo comunicamos las tareas? (¿A través de qué medio? ¿Con qué nivel de detalle? ¿Cuál es el tono y el nivel de formalidad?)
- ¿Cómo nos aseguramos de que todos los miembros del equipo comprendan sus roles?
- ¿Cómo llegamos a un acuerdo sobre resultados y cronogramas?
- ¿Cómo obtienen las personas retroalimentación sobre sus tareas?

Gestionar proyectos

- ¿Cómo mantenemos a los miembros del equipo y a las partes interesadas informados sobre el progreso? (¿Mediante informes de estado programados? ¿Cuando las cosas salen mal? ¿En los hitos del proyecto?)
- ¿A quién se lo dicen? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué incluye?
- ¿Qué ocurre con los problemas, los plazos incumplidos, los cambios, los ajustes, etc.? ¿Cómo los comunicamos? ¿Cómo volvemos al buen camino?

Apéndice C

Contrato de equipo

Aquí tienes una plantilla para registrar los objetivos, los roles, las reglas y las métricas que ha acordado tu equipo. Actualiza tu contrato periódicamente, a medida que cambien los miembros, las tareas y los plazos.

Breve descripción del equipo:

Fecha:

Miembros del equipo:

Name	Contact information	Signature

Objetivos que servirán como fuerza unificadora en el trabajo futuro:

Task goals (what we'll accomplish)
Process goals (how we'll work together)

Roles que hemos identificado para garantizar el rendimiento:

Roles	Names

Reglas de conducta:

Meetings	
Communication	
Decision making	
Managing tasks	
Managing relationships	

Plan de evaluación (cómo determinaremos que hemos logrado nuestros objetivos):

Índice

rendición de cuentas, [55–65](#), [87–97](#)

logros

celebrando, [58–59](#), [137](#)

temprano, [126–127](#)

Véase también reconocimiento

actividad, definiendo roles por, [36](#), [40–42](#)

grupos de defensa, [83–84](#), [96](#)

embajador, equipo, [129](#), [130](#). *Véase también* roles

ira, manejo, [105](#). *Véase también* emociones, manejo; conflictos

Ejercicio de artefactos, [14–15](#), [110](#)

Evaluaciones

del desempeño individual, [141–144](#)

personalidad, aliviando temores sobre, [20–23](#)

De personalidad y estilo de trabajo, [17–19](#)

del rendimiento del equipo, [140–141](#)

auditoría, cultural, [51–54](#), [153–156](#)

autonomía, [42–43](#)

comportamiento. *Ver* conducta, reglas de

límite

individuo, [42–43](#)

gestión de, [123–130](#)

roles, [128–130](#)

buy-in, para decisiones, [76](#)

cierre, provisión, [136–138](#)

colaboración, [8](#), [99](#). *Véase también* las reglas de conducta .

comunicación

fuera del equipo, [126](#)
equipo (*ver* reglas de conducta;
comentario)
Preocupaciones de los miembros del equipo, [32–33](#). *Véase también* objetivos
conducta, reglas de, [45–54](#), [74](#), [108–109](#)
conflictos
disenso y, [81–85](#)
razones para, [103–107](#)
reencuadre, [111–114](#)
resolviendo, [103–116](#)
verdades sobre, [112–113](#)
Sin resolver, [112–113](#)
construcción de consenso, [75](#), [77](#). *Véase también* toma de decisiones .
mejora continua, [58](#), [59](#), [114–115](#), [145](#)
contrato, equipo, [67–69](#), [157–159](#)
creatividad, en la toma de decisiones, [76–77](#). *Véase también* toma de decisiones
cultura, equipo, [28–29](#)
auditoría cultural, [51–54](#), [153–156](#)

plazos, [27](#)
Informe final, [59–60](#), [139–145](#)
Toma de decisiones
compra-entrada, [76](#)
por consenso, [75](#), [77](#)
contexto para, [75–78](#)
creatividad y, [76](#)
criterios para, [74–75](#)
disenso y, [81–85](#)
opiniones de expertos y, [76](#), [80–81](#)
grupo, [25–26](#)
como oportunidad de crecimiento, [76](#)
individuo, [26](#)

Por mayoría de votos, [77](#)
método nominal de, [49–51](#)
participación en, [78–80](#)
equipo, [73–85](#)
tiempo y, [75](#)
Entregables, [133–145](#). Véase también objetivos
papel de abogado del diablo, [41](#), [84–85](#)
desacuerdos, [103–116](#). Véase también conflictos
Evaluación DISC, [18](#). Véase también rasgos de personalidad .
Discusión. Ver comunicación
disidencia, [81–85](#), [104](#). Véase también conflictos
diversidad
En equipos, [3–6](#)
de estilos de trabajo, [8–10](#)
disfunción. Ver conflictos

emociones, gestión, [134–135](#)
empatía, en la resolución de conflictos, [110–111](#)
Evaluaciones, [139–145](#)
ceremonias
artefacto, [14–15](#), [110](#)
Calificaciones finales, [142](#), [143](#)
calificaciones de procesos, [89–91](#), [142](#)
parar-iniciar-continuar, [92–93](#)
expectativas, definición, [39](#). Véase también reglas de conducta .
Experiencias, aprendizaje de, [139–145](#)
experiencia, [7–8](#), [36](#), [76](#), [80–81](#)
Valor externo, [127–128](#). Véase también gestión de límites .

fracasos, reconocimiento, [137–138](#)
equidad, [99](#). Véase también reglas de conducta .
retroalimentación, [55–65](#), [87–94](#), [101](#), [141–144](#)
Ejercicio de Calificaciones Finales, [142](#), [143](#). Véase también las evaluaciones

Revisión final, [139–145](#)

grupos funcionales, [124](#). Véase también partes interesadas

Futuro, visualización y resolución de conflictos, [114–116](#)

objetivos

conflictos sobre, [106–107](#)

Establecimiento, [25–34](#)

importancia de, [25–26](#)

Personal, [29–30](#)

proceso, [25](#), [28–33](#)

tarea, [25](#), [26–28](#)

toma de decisiones en grupo, [25–26](#), [73–85](#)

retroalimentación grupal, 94. Véase también retroalimentación

pensamiento grupal, [82](#). Véase también diversidad

guardia, equipo, [129](#). Ver también roles

Esperanzas de los miembros del equipo, [32–33](#). Véase también objetivos .

Sentimientos heridos, [105](#). Véase también emociones, gestión; conflictos .

ideales, de los miembros del equipo, [32](#). Véase también objetivos

individuos

evaluación, [141–144](#)

intereses de, conciliación con los intereses del equipo, [42–43](#)

reconocimiento de, [99–102](#)

flujo de información, [126](#)

Introducciones, [11–15](#), [120](#)

Gestión del flujo de información entrante, [129–130](#)

conocimiento, de los miembros del equipo, [7–8](#)

de lanzamiento , [11–24](#)

Ley de reciprocidad, [127–128](#)

líderes

de otros equipos, [124](#) (ver también partes interesadas)

roles de, [37–40](#)

aprendizaje, [139–145](#)

mayoría de votos, [77](#). Véase también toma de decisiones

Métricas, [27–28](#). Véase también objetivos.

inteligencias múltiples, [18](#). Véase también rasgos de personalidad

Indicador de tipo Myers-Briggs, [17](#), [18](#), [120](#). Véase también rasgos de personalidad .

retroalimentación negativa, [56–57](#), [60–65](#). Véase también la retroalimentación nuevos miembros, bienvenida, [117–121](#)

método nominal de toma de decisiones, [49–51](#)

normas. Véase reglas de conducta

decisiones óptimas, [73–85](#)

Resultados. Ver objetivos .

Gestión del flujo de información saliente, [129](#)

Calificaciones de pares, 142. Ver también evaluaciones

objetivos personales, [29–30](#)

rasgos de personalidad, [17–19](#), [31](#), [40](#), [120–121](#)

fortalezas personales, [13–15](#), [109–110](#)

Perspectivas

oponiéndose, [104](#)

variedad de, [5–6](#)

retroalimentación positiva, [56–57](#), [61](#), [101](#). Véase también la sección de comentarios .

prioridades de los miembros del equipo, [19](#), [23–24](#)

resolución de problemas. Véase conflictos; toma de decisiones

objetivos del proceso, [25](#), [28–33](#)

Ejercicio de calificación de procesos, [89–91](#), [142](#)

roles de proceso, [40–41](#). Véase también roles

crédito público, [101–102](#). Véase también éxitos

reciprocidad, ley de, [127–128](#)
reconocimiento, [99–102](#)
reputación, estableciendo la de su equipo, [125–127](#)
roles
por actividad, [36](#), [40–42](#)
embajador, [129](#), [130](#)
límite, [128–130](#)
Definir por estructura, [36](#), [37–40](#)
Definir por tarea, [40–41](#)
El abogado del diablo, [84–85](#)
Establecimiento, [35–43](#)
portero/guardameta, [41](#), [60](#)
guardia, [129](#)
líder, [37–40](#)
proceso, [40–41](#)
explorador, [129–130](#)
por estructura, [36](#), [37–40](#)
tarea, [40–41](#)
coordinador de tareas, [128](#), [130](#)
Inventario de reglas, [147–152](#)
reglas de conducta, [45–54](#), [74](#), [108–109](#)

Scout, equipo, [129–130](#). Véase también roles
altos directivos, [124](#), [125](#), [126](#). Véase también partes interesadas .
Habilidades de los miembros del equipo, [7–8](#)
partes interesadas, [124–125](#)
Ejercicio de parar-iniciar-continuar, [92–94](#)
estructura, definiendo roles por, [36](#), [37–40](#)
expertos en la materia, [80–81](#)
éxitos
celebrando, [58–59](#), [137](#)
temprano, [126–127](#)

tarea
coordinador, equipo, [128](#), [130](#) (*ver también* roles)
objetivos, [25](#), [26–28](#)
roles, [40–41](#)
Miembros del equipo
rendición de cuentas, [55–65](#), [87–97](#)
comportamientos de, [37–38](#)
Conectando con, uno a uno, [100](#)
contribuciones de, [78–80](#)
saliendo, [119](#)
desarrollo de, [76](#)
Difícil, [3–4](#)
diversidad en, [3–6](#), [8–10](#)
evaluando, [8](#), [141–144](#)
existente, [7](#)
expectativas de, [39](#)
experiencia de, [7–8](#), [36](#), [76](#), [80–81](#)
temores sobre la evaluación de, [20–23](#)
Introducciones, [11–15](#), [120](#)
Manejo de las emociones, [134–135](#)
comportamiento negativo por, [56–57](#)
improductivo, [95–97](#)
fortalezas personales de, [13–15](#), [109–110](#)
prioridades de, [19](#), [23–24](#)
reconocimiento de, [99–102](#)
conciliar los intereses individuales y de equipo, [42–43](#)
relaciones entre, [xii](#)
roles de, [35–43](#)
reglas de conducta para, [45–54](#)
seleccionando, [3–10](#)
Dando la bienvenida a los nuevos, [117–121](#)
estilos de trabajo de, [8–10](#), [16–19](#), [103–104](#), [120–121](#)

equipos
rendición de cuentas, [87–92](#)
edificio ganador, [3–10](#)
cerrando, [xiv–xv](#), [133–145](#)
resolución de conflictos, [103–116](#)
contrato, [67–69](#), [157–159](#)
cultura, [28–29](#)
entrega de bienes por, [133–138](#)
evaluación, [140–141](#)
metas para, [25–34](#), [106–107](#)
infraestructura, [xiii](#), [73](#)
reuniones de lanzamiento para, [11–24](#)
Aprendiendo de las experiencias de, [139–145](#)
gestión, [xiii–xiv](#)
gestión fuera de, [123–130](#)
conciliar los intereses individuales y de equipo, [42–43](#)
reputación de, [125–127](#)
reglas de conducta para, [45–54](#), [74](#), [108–109](#)
tamaño, [7](#)
confianza, [xii](#). Véase también las reglas de conducta
flujo de información bidireccional, gestión, [128](#)
estilos de trabajo, [8–10](#), [16–19](#), [103–104](#), [120–121](#)
reunión de cierre, [59–60](#), [137](#), [144–145](#)

Acerca del autor

Mary Shapiro ha trabajado con empresas *de Fortune* 500, organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales como consultora y capacitadora ejecutiva durante más de 20 años. Ha desarrollado e impartido programas de educación ejecutiva en Simmons College desde 1988 y se unió al cuerpo docente de MBA de Simmons en 1993. Ocupa la Cátedra Trust de Desarrollo de Liderazgo en la Escuela de Administración de Empresas de Simmons College. Shapiro se especializa en cuatro áreas: formación de equipos e intervención, comunicación en un entorno diverso y virtual, eficacia personal en la influencia y motivación, y gestión estratégica de la carrera profesional.