



Harvard Business Review

América Latina

Por qué hay equipos que no funcionan

La entrevista HBR | J. Richard Hackman
Entrevistado por Diane Coutu

Agosto 2009

Reimpresión R0908E-E

Un destacado psicólogo organizacional explica las cinco condiciones clave que hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Por qué hay equipos que no funcionan

La entrevista HBR | J. Richard Hackman
Entrevistado por Diane Coutu

En las últimas dos décadas se ha generado todo un culto en torno a los equipos. Incluso en una sociedad tan ferozmente individualista como la estadounidense, los equipos son considerados casi sacrosantos. Está tan difundida la creencia de que trabajar en equipos nos hace más creativos y productivos, que cuando enfrentamos una tarea nueva los líderes rápidamente suponen que los equipos son la mejor manera de hacer el trabajo.

Pero no es tan así, dice J. Richard Hackman, el Edgar Pierce Professor de Psicología Social y Organizacional en Harvard University y destacado experto en equipos. Hackman ha dedicado su carrera a explorar –y cuestionar– la sabiduría de los equipos. Para saber más sobre sus descubrimientos, la editora senior de HBR Diane Coutu entrevistó a Hackman en su oficina en Harvard. En el transcurso de esta conversación, reveló que a menudo la gente trabaja mal en equipo. Sus investigaciones muestran que la mayoría de las veces los miembros ni siquiera están de acuerdo en lo que el equipo supuestamente debería hacer. Lograr ese acuerdo es trabajo del líder, quien debe estar dispuesto a asumir grandes riesgos personales y profesionales para fijar el rumbo de su grupo. Y si el líder no es disciplinado a la hora de gestionar quién está en el equipo y cómo estará conformado, existen pocas probabilidades de que el equipo haga un buen trabajo.

Lo que sigue es una versión editada de esta conversación.

Usted comienza su libro *Leading Teams* con una pregunta sorpresa: cuando varias personas trabajan juntas para construir una casa, lo más probable es que el trabajo: (a) tome menos tiempo, (b) se demore más, o (c) no se termine.

Esta pregunta con alternativas apareció en un examen estándar para niños de cuarto año básico en Ohio, y la “respuesta” obvia por supuesto era la *a*, que el trabajo tomará menos tiempo. Me encanta esta anécdota porque ilustra desde cuán tempranamente se nos dice que el trabajo en equipo es algo bueno. Las personas tienden a pensar que los equipos son la forma democrática –y eficiente– de hacer las cosas. No tengo dudas de que cuando uno tiene un equipo, existe la posibilidad de que surja algo mágico, produzca algo extraordinario, una creación colectiva de una calidad y belleza anteriormente inimaginables. Pero no siempre será así. Las investigaciones muestran consistentemente que los equipos no se desempeñan tan bien como podrían, a pesar de todos los recursos extras que reciben. Y esto ocurre porque los problemas de coordinación y motivación normalmente reducen los beneficios de la colaboración. E incluso cuando se cuenta con un grupo sólido y cohesionado, suele serlo porque compite contra otros equipos, y esa dinámica también puede ser un obstáculo para un progreso real. Así que hay dos desventajas desde el principio, razón por la cual muchas veces tener un equipo es peor que no tenerlo.

Usted ha dicho que para que un equipo sea exitoso, debe ser real.

¿Qué quiere decir con eso?

Como mínimo, significa que los equipos deben ser limitados. Puede sonar tonto, pero si usted va a liderar un grupo, primero debe estar seguro de quiénes lo componen. En nuestro último libro *Senior Leadership Teams*, Ruth Wageman, Debra Nunes, James Burruss y yo recopilamos y analizamos datos de más de 120 equipos del más alto nivel en todo el mundo. No nos sorprendió descubrir que casi todos los equipos de altos ejecutivos que estudiamos creían tener sus límites claros. Pero cuando pedimos a estos ejecutivos que describieran sus equipos, menos de 10% concordó en quiénes los componían. ¡Y estamos hablando de equipos de altos ejecutivos!

A menudo el CEO es el responsable cuando los límites de un equipo son difusos. Por temor a parecer excluyentes—o, en el otro extremo del espectro, determinados a incorporar a personas en el equipo por razones de política interna—, los máximos ejecutivos frecuentemente crean grupos disfuncionales. La verdad es que para armar un equipo hay que tomar decisiones duras acerca de quiénes pertenecen y quiénes no; no todos los que quieren estar en el grupo serán incluidos, y otros tendrán que ser excluidos.

Trabajamos con una importante firma de servicios financieros que no permitía que el director de finanzas participara en el comité ejecutivo, pues estaba claro que él era un destructor de equipos. No le gustaba trabajar en equipo, no estaba dispuesto a buscar soluciones colectivamente, y eso generaba problemas en todos los equipos en los que participaba. El CEO invitó al director de finanzas para que siguiera en su puesto porque era un ejecutivo realmente capaz, pero estaba excluido del equipo de alta dirección. Aunque al principio eso hirió sus sentimientos, al final el director de finanzas estaba mucho más feliz porque no tenía que participar en las “aburridas” reuniones de equipo, y éste funcionaba mucho mejor sin él. Este arreglo funcionó porque el CEO se comunicaba en forma

**LA IDEA
EN SÍNTESIS**

» Los equipos suelen ser vistos como lugares seguros donde las personas pueden ser muy creativas y productivas. Sin embargo, las investigaciones muestran consistentemente que los equipos se desempeñan por debajo de su gran potencial.

» Es necesario que los equipos sean creados cuidadosamente para asegurar que tengan un rumbo atractivo. Los equipos que se desempeñan mejor tienden a ser pequeños y sus miembros pasan un largo tiempo juntos.

» Irónicamente, las organizaciones con los mejores departamentos de recursos humanos a veces tienen los equipos menos eficaces. Eso es así porque RH tiende a enfocarse en mejorar la conducta individual más que la grupal.

» Se requiere un enorme valor para liderar un grupo porque siempre está involucrada la autoridad, lo que genera una gran ansiedad en el equipo. Los grandes líderes de equipo a menudo encuentran una resistencia tan intensa que pueden perder sus trabajos.

exhaustiva con el director de finanzas antes y después de cada reunión del comité ejecutivo. Y sin la presencia del director de finanzas, el comité podía convertirse en un verdadero equipo.

Usted también sostiene que los equipos necesitan un rumbo atractivo.

¿Cómo se logra?

No hay una forma correcta de fijar un rumbo; la responsabilidad puede caer en el líder del equipo o en alguien de la organización que no es del equipo o incluso en el equipo mismo cuando se trata de grupos de socios o de consejos de administración. Como sea que se haga, fijar una dirección es emocionalmente demandante porque siempre implica ejercer autoridad, y eso inevitablemente genera angustia y ambivalencia, tanto para quienes la ejercen como para quienes la acatan. Los líderes emocionalmente maduros están dispuestos a —y son capaces de— avanzar hacia situaciones que generan ansiedad a medida que establecen un rumbo claro y desafiante para un equipo. Pero al hacerlo, el líder a veces se encuentra con una resistencia tan intensa que puede poner su trabajo en peligro.

Me convencí de ello súbitamente hace algunos años, durante un seminario que yo impartía. Estaba hablando de cómo los líderes que fijan un rumbo exitosamente no temen asumir la responsabilidad personal por la misión del equipo. Mencioné

a John F. Kennedy y a Martin Luther King, Jr., y entusiasmándome dije que las personas que han leído el Nuevo Testamento saben que Jesús no armaba pequeñas reuniones grupales para decidir los objetivos de su ministerio. Uno de los ejecutivos en la sala me interrumpió y dijo: “¿Se da cuenta de que está hablando de dos asesinatos y una crucifixión?”

¿Cuáles son algunas de las falacias comunes sobre los equipos?

En general, la gente piensa que los equipos que trabajan juntos armónicamente son mejores y más productivos que los que no.

No tengo dudas de que un equipo puede generar magia. Pero no siempre será así.

Pero en un estudio que realizamos sobre las orquestas sinfónicas, descubrimos que las orquestas donde cundía el malhumor tocaban ligeramente mejor que aquéllas donde todos los músicos eran genuinamente felices.

Eso se debe a que la relación causa-efecto es al revés de lo que la mayoría de las personas cree: cuando somos productivos y hemos hecho juntos algo bueno (y somos reconocidos por ello), nos sentimos satisfechos; no al revés. En otras palabras, el estado de ánimo de los miembros de la orquesta después de tocar dice más de su desempeño que su estado de ánimo antes de tocar.

Otra falacia es que los equipos grandes son mejores que los pequeños porque tienen más recursos a los que apelar. Un colega y yo realizamos una investigación que mostró que a medida que un equipo crece, la cantidad de relaciones que necesitan ser gestionadas aumenta a ritmo acelerado y casi exponencial. Es la gestión de las relaciones entre los miembros de un equipo la que genera los problemas. Mi regla de oro es evitar los dos dígitos. En mis cursos, nunca permito que haya equipos con más de seis alumnos. Los equipos grandes normalmente terminan siendo una pérdida de tiempo para todos. Por eso es que tener un equipo muy numeroso de altos ejecutivos –por ejemplo, uno que incluya al CEO y a todos los subordinados directos– puede ser peor que no tener ninguno.

Sin embargo, tal vez el mito más común respecto de los equipos es que en algún momento sus miembros se sienten tan cómodos y familiarizados entre ellos que empiezan a tolerarse mutuamente sus debilidades, por lo cual el desempeño grupal sufre. Salvo para un tipo de equipo en especial, no he podido encontrar ninguna evidencia que respalde ese supuesto. Existe un estudio que muestra que los equipos de I&D necesitan un influjo de talento nuevo para mantener la creatividad y la frescura, pero sólo a un ritmo de una persona cada tres o cuatro años. El problema casi nunca es que un equipo se estanque, más bien es que no tiene la oportunidad de consolidarse.

¿Entonces la novedad es una desventaja?

Absolutamente. Las investigaciones que lo demuestran son incontrovertibles. Piense en las tripulaciones a cargo de los aviones comerciales. El National Transportation Safety Board descubrió que 73% de los incidentes aéreos en su base de datos ocurrieron en el primer día en que las tripulaciones volaron juntas, antes de que las personas pudieran aprender, a través de la experiencia, la mejor forma para funcionar como equipo; y 44% de esos incidentes ocurrieron en el primer vuelo de la tripulación. Además, un estudio de la NASA demostró que las tripulaciones cansadas pero que llevaban algún tiempo trabajando juntas cometían alrededor de la mitad de los errores en comparación con tripulaciones con pilotos descansados pero que nunca antes habían volado juntos.

Entonces, ¿por qué las aerolíneas no mantienen juntas a las tripulaciones?

Porque no es eficiente desde una perspectiva financiera. Usted aprovecha al máximo sus bienes de capital y sus empleados al tra-

tar a cada avión y a cada piloto como una unidad individual, para luego usar un algoritmo que maximice su utilización. Eso significa que los pilotos a menudo deben transitar a toda prisa por los aeropuertos igual que los pasajeros, y a veces los pilotos vuelan dos o tres aviones con dos o tres tripulaciones diferentes en el mismo día; lo que no es muy prudente a la luz de las investigaciones. Una vez pedí a un investigador de las operaciones de una aerolínea que hiciera una estimación de cuánto tiempo pasaría, en el caso de que a ambos nos asignaran trabajar juntos en un vuelo, antes de que volviéramos a hacerlo de nuevo. Calculó que sería en 5,6 años. Claramente, eso no es bueno desde la perspectiva de los pasajeros.

A propósito, el contraejemplo son los Strategic Air Command, o SAC, que habrían lanzado las bombas nucleares de haber sido necesario durante los años de la Guerra Fría. Los equipos SAC se desempeñaban mejor que cualquier otra tripulación de vuelo que hayamos estudiado. Se entrenaban juntos como equipo, y lograban la excelencia en el trabajo en conjunto porque tenían que hacerlo. Cuando se trabaja con otros en tiempo real no puede haber errores, por lo que mantiene juntos a los equipos durante muchos años en vez de cambiar constantemente su composición.

Si los equipos deben mantenerse juntos para lograr el mejor desempeño, ¿cómo evita que se vuelvan complacientes?

Aquí es donde entran los “anormales”. Todos los equipos necesitan un anormal, alguien que ayude al equipo al desafiar la tendencia a desear demasiada homogeneidad, la que puede sofocar la creatividad y el aprendizaje. Los anormales son aquéllos que se detienen y dicen: “¡Un momento! ¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Quién les asegura que no estamos mirando este problema desde el prisma equivocado?”. Ahí es cuando la gente dice: “Oh, no, no, no, eso es ridículo”, de modo que surge la discusión sobre qué es lo ridículo. A diferencia del director de finanzas que mencioné antes, que dañaba al equipo al cortar las discusiones, el anormal abre más ideas, y con eso usted obtiene mucha más originalidad. En nuestra investigación, examinamos cuidadosamente a equipos que produjeron algo original y a otros que eran medianamente buenos, de donde no salió nada del otro mundo. Resultó que los equipos con anormales se desempeñaron mejor que los demás. En muchos casos, el pensamiento anormal es una fuente de grandes innovaciones.

Sin embargo, podría agregar que a menudo los anormales pagan un costo personal por salirse de la norma. Los anormales son los individuos dispuestos a decir lo que nadie más está dispuesto a articular. El anormal eleva el nivel de ansiedad de las personas, para lo que se necesita no poca valentía. Cuando el barco va con la corriente a favor, se requiere de un valor extraordinario para pararse y decir: “Tenemos que detenernos y tal vez cambiar de dirección”. En el equipo nadie quiere escuchar eso, y precisamente por eso es que muchos líderes castigan tan duramente a los anormales y tratan de que no hagan preguntas difíciles, e, incluso es posible que los saquen del equipo. Y cuando éste pierde a su anormal, es cuando se vuelve mediocre.

PARTIR A TODA VELOCIDAD

Cómo Barack Obama armó su equipo

por Michael Beschloss

S I EL LANZAMIENTO de un equipo es tan crucial como dice el profesor J. Richard Hackman, entonces Barack Obama ha actuado muy bien. Nombró a sus colaboradores más cercanos con más rapidez que la mayoría de los presidentes. Dada la monumental crisis que tenía ante sí en el momento en que fue elegido, tenía que actuar rápido. Lo malo de esta rapidez fue que algunas de sus elecciones no fueron buenas, en particular las de Bill Richardson y Tom Daschle. Obama claramente ha llevado a su equipo a personas con temperamento fuerte y visiones contrapuestas, empezando por Hillary Clinton en el Departamento de Estado y Jim Jones en el Consejo de Seguridad Nacional. Esto sugiere que Obama es un presidente excepcionalmente seguro de su propia capacidad para absorber opiniones diferentes. El hecho de nombrar a personas como Clinton también muestra su deseo de aprovechar los talentos de sus ex oponentes. Compare esto con lo que pasaba con George W. Bush; sus cercanos le decían a quienes buscaban empleo y habían apoyado a John McCain en las primarias republicanas de 2000: "¡Lo siento, pero apostaste por el caballo equivocado!".

Ciertamente que Obama está corriendo un riesgo al traer a tantas personalidades fuertes y contrapuestas. Inevitablemente tendrá que dedicar mucho tiempo a hacer de árbitro. Eso es lo que ocurrió con Franklin Roosevelt, quien también reclutó a personajes obstinados para su gobierno. Sin embargo, una diferencia con Obama es que Roosevelt amaba por naturaleza la discusión interna. Le gustaba azuzar a las personas para que discutieran, pues creía que la competencia extraía el mejor desempeño de todos. A veces disfrutaba realmente haciendo sufrir a sus subordinados. No creo que Obama sea así.

La mayoría de los presidentes prefiere tener una tripulación feliz, y en algunos casos su definición de lealtad incluye no crear problemas cuando se trata de programas importantes de gobierno.

Richard Nixon despidió a su secretario del interior, Walter Hickel, por oponerse a sus políticas sobre la guerra de Vietnam. Había un disidente (que Hackman llama un anormal) en el equipo de Lyndon Johnson —el subsecretario de Estado George Ball— que se oponía firmemente a la guerra de Vietnam. Johnson nombraba a Ball cada vez que la gente le decía que sólo se rodeaba de personas que le decía que sí, pero en los hechos Ball tenía poca influencia cuando Johnson se reunía con sus subalternos para hablar de Vietnam. Todos en el grupo sabían que Johnson no tomaba muy en serio los argumentos antibélicos de Ball. Si usted realmente quiere miradas disidentes, mejor use el modelo Roosevelt-Obama, donde éstas pueden surgir de cualquier miembro del equipo, y no sólo de alguien designado para que cumpla esa función.

El renombramiento del secretario de Defensa de Bush, Robert Gates, también revela la autoconfianza que tiene Obama. Claramente está dispuesto a reconocer que hay cosas que no sabe, por lo que nombró a alguien con más de tres décadas de experiencia

en la seguridad nacional. Esta decisión tiene un antecedente histórico, cuando John Kennedy casi renombra al secretario de Defensa de Dwight Eisenhower, quien coincidentemente se llamaba Thomas Gates. Al igual que Obama, Kennedy era un presidente joven que no sabía mucho de seguridad nacional y pensó que las personas se sentirían más seguras si el anterior secretario de Defensa seguía en el Pentágono. Al igual que Obama, Kennedy también sospechaba que muchas cosas podían salir mal en su primer año como presidente en materia de seguridad nacional. Creía que era menos probable que los estadounidenses culparan al presidente demócrata si tenía al lado a un secretario de Defensa republicano. Finalmente, Kennedy no se atrevió a correr el riesgo de nominar a un republicano para el Pentágono. Obama sí lo hizo.

Los primeros meses en el cargo de Obama demuestran la importancia de tener un presidente capaz de transmitir su visión para EE.UU. y el mundo y por qué cree que sus planes funcionarán. Una de las grandes críticas que hacía Hillary Clinton durante las primarias demócratas era que Obama daba estupendos discursos, pero que eso no tenía mucho que ver con ser un gran presidente. Obama creía que sí, y estaba en lo cierto. Al igual que los discursos de Roosevelt en 1933 y los de Reagan en 1981, sus alocuciones públicas —especialmente su discurso ante el Congreso estadounidense en febrero— han hecho mucho para lograr el apoyo de los estadounidenses más escépticos hacia sus programas. Por muy hastiados que estén del gobierno, los estadounidenses —incluso los que no votaron por él— aún esperan que su presidente les explique las crisis doméstica y extranjera. Imagine lo mucho más ansiosos que estarían si Obama no fuera eficaz en satisfacerlos. Lamentablemente para todos, es probable que deba seguir recurriendo a esta habilidad a medida que la crisis crezca en los meses por venir.

Michael Beschloss ha escrito nueve libros sobre liderazgo presidencial, y el más reciente es *Presidential Courage* (Simon & Schuster, 2007).



¿Qué hace eficaz a un equipo, y cómo puede el líder hacer que se desempeñe mejor?

Un buen equipo satisfará a sus clientes internos o externos, se hará más fuerte a medida que pase el tiempo, y fomentará el aprendizaje y el crecimiento de sus miembros. Pero ni siquiera el mejor líder del mundo puede hacer que un equipo ande bien. Lo que todos podemos hacer es elevar la probabilidad de que un equipo sea estupendo si reunimos cinco condiciones en la empresa (vea el recuadro “Cómo construir un equipo”). Y aun así el líder no tiene ninguna garantía de que creará un equipo mágico. En buena medida y mucho antes en su existencia de lo que cree la mayoría de los líderes, los equipos generan sus propias realidades y controlan sus propios destinos.

En 1990, edité una colección de ensayos escritos por colegas que habían estudiado a equipos encargados de diversas tareas en 27 organizaciones, las que iban desde una compañía de teatro infantil, pasando por un equipo en una institución de salud mental hasta un grupo de venta y reparto de cerveza. En estos estudios, descubrimos que lo que ocurre la primera vez que un grupo se conoce afecta fuertemente la manera en que opera durante toda

para la eficacia, para sostenerlas y para ayudar a los equipos a que obtengan la mayor ventaja de ellas. Los mejores líderes de equipos son como los músicos de jazz: improvisan constantemente a medida que avanzan.

¿Cuán buenas son las empresas para brindar un contexto que apoye a los equipos?

Irónicamente, las organizaciones con los mejores departamentos de recursos humanos suelen hacer cosas que contradicen completamente el buen comportamiento de un equipo. Y es así porque los departamentos de RH tienden a instaurar sistemas que son muy buenos para guiar, dirigir y corregir la conducta individual. Piense en un sistema de gestión de personal que ha sido mejorado por psicólogos industriales para identificar las habilidades necesarias para un puesto en particular y para probar las habilidades de los empleados. En ese sistema, el departamento de RH elaborará una capacitación para desarrollar a las personas “correctas” de la manera “correcta”. El problema es que todo va dirigido al individuo. Este foco unilateral en el empleado como individuo es una de las principales razones por las cuales los equipos no funcionan

Todos los equipos necesitan un anormal, alguien que diga: “¿Por qué estamos haciendo esto?”.

su existencia. De hecho, los primeros minutos en que se arma cualquier sistema social son los más importantes, porque en ellos se establece no sólo hacia dónde va el grupo, sino también qué relación existirá entre el líder del equipo y el grupo, y cuáles serán las normas de conducta esperadas y que se harán cumplir.

Una vez le pregunté a Christopher Hogwood, durante muchos años el afamado director de la Handel and Haydn Society en Boston, cuán importante era el primer ensayo cuando le tocaba ser director invitado de una orquesta. “¿Qué quiere decir con el primer *ensayo*?”, preguntó. “Sólo dispongo de los primeros minutos”. A partir de ahí me explicó que a lo que presta más atención es a la forma en que empieza su primer ensayo. Es así porque él sabe que los miembros de una orquesta harán una evaluación muy rápida respecto de si harán o no una interpretación musical sobresaliente con un director, o si éste será un obstáculo.

Creo que hay una cosa que los líderes como Hogwood y otros pueden hacer para mejorar las probabilidades de que un equipo se convierta en algo especial, y eso es asumir su propia singularidad. Usted no debería tratar de liderar como Jeff Bezos, porque usted no es Jeff Bezos. Cada líder aporta al trabajo sus propias fortalezas y debilidades. Aproveche los momentos de inspiración en aquello en lo que usted sabe que es bueno, y pida ayuda en aquello en lo que no es tan bueno. No trate de imitar un estilo de liderazgo o a un equipo, porque no hay una sola forma correcta de liderar un grupo. Existen muchas formas diferentes de crear las condiciones

tan bien como podrían hacerlo en organizaciones con sólidos departamentos de RH. Sólo mire nuestra investigación sobre los equipos de altos ejecutivos. Descubrimos que hacer coaching individualmente a cada miembro no es de mucha ayuda para que los equipos ejecutivos se desempeñen mejor.

Para que un equipo obtenga los beneficios de un coaching, éste debe enfocarse en los procesos de grupo. Y el timing es vital. El líder del equipo necesita saber cómo dirigir una reunión de lanzamiento del grupo, de modo que los miembros se orienten y comprometan con sus tareas; cómo ayudar al equipo a revisar a medio camino qué es lo que está funcionando bien –y qué no–, y con ello corregir la estrategia de desempeño; y cómo tomar unos minutos una vez realizado el trabajo para reflexionar sobre lo que salió bien o mal, lo que puede ayudar a los miembros a hacer un mejor uso de su conocimiento y experiencia en una próxima oportunidad. El coaching de equipo consiste en fomentar un mejor trabajo en acción, no en mejorar las interacciones sociales o las relaciones interpersonales.

Hoy se habla mucho de los equipos virtuales. ¿Pueden funcionar, o son víctima de lo que Jo Freeman llamó la “tiranía de la falta de estructura”?

Los equipos virtuales se ganaron un lugar en la década pasada, pero no creo que sean fundamentalmente diferentes de los equipos tradicionales. Al principio se fantaseó mucho con

Cómo construir un equipo

En su libro *Leading Teams*, J. Richard Hackman plantea cinco condiciones básicas que deben cumplir los líderes de las empresas y demás organizaciones para crear y mantener equipos eficaces:

- 1 Los equipos deben ser reales.** La gente debe saber quién está en el equipo y quién no. Es tarea del líder dejar eso en claro.
- 2 Los equipos necesitan un rumbo atractivo.** Los miembros necesitan saber, y estar de acuerdo, en lo que se supone harán en conjunto. Si el líder no articula una dirección clara, existe un riesgo real de que los diversos miembros actúen en pos de sus respectivas agendas.
- 3 Los equipos necesitan estructuras facilitadoras.** Los que tienen tareas mal diseñadas, la cantidad o combinación incorrecta de miembros, o normas difusas y no respetadas, inevitablemente tendrán problemas.
- 4 Los equipos necesitan una organización que les apoye.** El contexto organizacional –incluyendo los sistemas de recompensas, recursos humanos e información– debe facilitar el trabajo en equipo.
- 5 Los equipos necesitan un coaching experto.** La mayoría de los coach ejecutivos se enfocan en el desempeño individual, lo que no mejora significativamente el trabajo en equipo. Los equipos necesitan un coaching como grupo basados en sus procesos, como equipo, especialmente al inicio, a medio camino y al final de un proyecto en equipo.

que todo el mundo estaría en internet, que la sabiduría de las multitudes se impondría automáticamente, y que los grupos no estructurados vendrían con ideas nuevas y profundas que los grupos cara-a-cara jamás podrían haber generado. Pero eso nunca ocurrió; los equipos virtuales necesitan las mismas condiciones básicas para ser eficaces que los equipos cara-a-cara, y tal vez más. Dicho esto, estamos viendo que lo que se puede ha-

cer sin tanto contacto cara-a-cara es mucho más de lo que creíamos posible. Por ejemplo, la tecnología actual le permite tener abierta una ventana de chat durante una conferencia web, de modo que puede tipear la palabra *hand* (“pido la palabra”) para indicar que desea hablar a continuación. Las personas no necesitan ver su rostro para saber que usted desea hablar. Pero incluso los equipos virtuales bien estructurados necesitan tener una reunión de lanzamiento con todos presentes, una revisión a medio camino hecha cara-a-cara, y un informe final en vivo. Me parece imposible que tengamos equipos online eficaces a menos que sepamos quién está en él o cuál es el trabajo principal del equipo, y hasta ahora ése sigue siendo un problema en los equipos virtuales.

Dado lo difícil que es hacer que funcionen los equipos, ¿deberíamos repensar su importancia en las organizaciones?

Tal vez. Muchas personas actúan como si ser un buen jugador de equipo fuera el indicador clave de su valer, y claramente no lo es. Existen muchas cosas que los individuos pueden hacer mejor por sí solos, y no se les debería castigar por ello. Volvamos por un momento a la pregunta de cuarto año básico sobre el trabajo en conjunto para construir una casa. Probablemente la respuesta sea que en realidad la construcción de la casa tomará más tiempo o no se terminará. Se dan muchos casos en que la colaboración, especialmente en tareas sumamente creativas, es un obstáculo más que una ayuda. Entonces, el desafío para un líder es encontrar el equilibrio entre la autonomía individual y la acción colectiva. Ambos extremos son malos, aun cuando somos más conscientes de las desventajas del individualismo en las organizaciones, y olvidamos que los equipos pueden ser igual de destructivos cuando son tan fuertes y controladores que se pierden las voces y las contribuciones individuales y el aprendizaje.

Por ejemplo, en un grupo ejecutivo que estudiamos, ser un jugador de equipo era tan valorado que los individuos autocensuraban sus contribuciones por temor a perturbar la armonía. El equipo, en este espíritu de cooperación y buena voluntad, se embarcó en un curso de acción que estaba destinado al fracaso (por razones que algunos miembros percibían, pero prefirieron no mencionar mientras se elaboraban los planes). Uno podría preguntarse si la crisis del sector financiero mundial habría sido tan catastrófica si las personas hubieran alzado la voz en sus reuniones sobre las prácticas que ellos sabían que eran erradas. Pero esto nos trae nuevamente de vuelta a los peligros de ser valientes. A uno le gustaría pensar que la gente que hace lo correcto y dice la verdad con valentía obtendrá su recompensa en la tierra y en el cielo. Pero no siempre se obtiene la recompensa en la tierra. Si bien es cierto que no estar en un equipo puede estancar su carrera, ser un jugador de equipo genuino y comprometido –ya sea como líder, anormal, o sólo un miembro más que dice la verdad– puede, de hecho, ser un negocio muy peligroso. 

Reimpresión R0908E-E