

CONSTRUYENDO UN EQUIPO SIN PERDER EL TIEMPO

de: Marshall Goldsmith

Equipos - cada nuevo día algo mucho más común e importante. Conforme la tradicional y jerárquica escuela de liderazgo disminuye su importancia, un nuevo enfoque de redes de líderes germina y toma su lugar. Los líderes se encuentran a sí mismo como miembros de una gran gama de equipos, incluyendo: equipos virtuales, equipos autónomos, equipos de funciones paralelas, y equipos para accionar aprendizajes.

Muchos de nuestros líderes de hoy enfrentan un dilema: conforme aumenta la *necesidad* de construir equipos efectivos, disminuye el *tiempo* disponible para cimentar a estos equipos. El reto - común para todos los líderes - es la necesidad de construir equipos en un ambiente de cambios rápidos y de limitados recursos. Los procesos de reingeniería y racionalización, al mezclarlos con demanda de servicios, ha llevado a los líderes a situaciones en donde, la mayoría de ellos, tienen más trabajo pero menos empleados que los ayuden a efectuar estas labores.

Una investigación realizada con miles de participantes ha arrojado la data de cuán tan enfocada es la retroalimentación (*feedback*) y el seguimiento (*follow-up*) y qué tanto aumenta este el liderazgo y la eficiencia del servicio a clientes (*Hesselbein, Goldsmith y Beckhard. 1996*). Un enfoque paralelo a la construcción de equipos ha asistido a los líderes a cimentar el trabajo en equipo sin perder tiempo. Mientras el enfoque descrito suena sencillo, requiere de mucho esfuerzo! – requerirá que los miembros del equipo posean el suficiente coraje para pedir información, retroalimentación y sugerencias con regularidad, y la disciplina para desarrollar una estrategia de cambio de comportamiento para “continuar en el camino trazado.”

Para implementar el proceso de cimentación de equipos de forma exitosa, el líder (o asesor externo) requerirá asumir el rol de asesor o facilitador y luchar con las ganas de verse convertido en ‘jefe’ del proyecto - Mejoras en el trabajo de equipo generalmente ocurren cuando los miembros del equipo desarrollan sus propios cambios de comportamiento, en vez del líder desarrollar la estrategia e imponerlas a los miembros del equipo. Este proceso no debe ser implementado si el líder tiene la intención de despedir o remover a uno de los miembros del equipo.

Pasos en el Proceso

Paso Uno. Inicie solicitando a todos los miembros del equipo a asentar data de sus respuestas, de forma confidencial, a las siguientes dos preguntas: (1) “En una escala del 1 al 10 (siendo 10 el puntaje ideal) ¿qué tan bien nos va en término de trabajar juntos como equipo?” y (2) “En una escala del 1 al 10 ¿qué tanto necesitamos y qué deberíamos estar haciendo para trabajar juntos como equipo?”

Antes de iniciar el proceso de cimentación de equipo, es importante determinar si el equipo siente que este proceso es tanto importante como necesario. Algunos empleados pueden reportar al mismo gerente, pero legítimamente poseen reducidas razones para trabajar interactivamente como equipo. Otros grupos pudieran creer que el trabajo en equipo es importante, pero sentir que el equipo está funcionando de forma apropiada, sin incidentes, y que la actividad planeada para cimentar el trabajo en equipo sería una pérdida de tiempo.

Paso Dos. Pida a un miembro del equipo que tabule los resultados. Discuta los resultados con el equipo. En caso de que los miembros del equipo crean que la diferencia entre su eficiencia actual y la eficiencia necesaria indique la necesidad de cimentar el equipo, procedan con el siguiente paso del proceso.

En la mayoría de los casos, los miembros del equipo creen que mejorar el trabajo en equipo es tanto importante como necesario. Recientes entrevistas con miembros de equipos de cientos de equipos (en corporaciones multinacionales) han demostrado que un miembro "intermedio" de los equipos califica a otro miembro de su equipo en un nivel de eficiencia "promedio" de 5.8, pero que este mismo necesitaba alcanzar un nivel "promedio" de 8.7.

Paso Tres. Pregunte a cada uno de los miembros del equipo: "Si cada miembro del equipo pudiera cambiar 2 comportamientos claves que nos ayudaran a trabajar de forma más unida, que nos ayudaran a cerrar la brecha entre *dónde nos encontramos* y *hasta donde queremos llegar*, cuáles dos comportamientos deberíamos todos cambiar?" Pida a cada miembro del equipo que registre los comportamientos seleccionados en una cartulina.

Paso Cuatro. Ayude a los miembros del equipo a priorizar todos los comportamientos que ha escrito en las cartulinas - muchas serán las mismas o similares - y, utilizando el consenso, determinar los dos comportamientos elegidos para cambiar (por todos los miembros del equipo).

Paso Cinco. Pida que cada miembro del equipo sostenga un diálogo cara-a-cara, con cada uno de los demás miembros del equipo. Durante estos diálogos, cada miembro del equipo le solicitará a su colega que le sugiera dos áreas de su comportamiento que debe cambiar (además de las dos que ya fueron seleccionados) y que ayudará a los miembros del equipo cerrar la brecha entre *dónde estamos* y *hacia dónde queremos llegar*.

Estos diálogos deberán realizarse simultáneamente y de aproximadamente 5 minutos cada uno. Por ejemplo, de existir 7 miembros en el equipo, cada miembro deberá participar en 6 breves diálogos cara-a-cara.

Paso Seis. Pida a cada miembro del equipo que revise su lista de cambios de comportamientos sugeridos y que elija dos que a su parecer sean los más importantes. Pida a todos los miembros del equipo que lea en voz alta sus dos selecciones cambios de comportamiento a los demás miembros del equipo.

Paso Siete. Motive a todos los miembros del equipo a solicitar una breve reunión, cada mes, de 5 minutos, para "recibir reporte de progreso" de cada uno de los demás miembros del equipo, relativa a su efectividad para demostrar cambios en los dos comportamientos comunes a cada miembro del equipo y sus dos comportamientos personales. Las sugerencias específicas para mejorar pueden ser solicitadas en aquellas áreas en donde los cambios de comportamiento no estén acorde con los cambios esperados.

Paso Ocho. Realice una encuesta en miniatura con seguimiento en los siguientes 4 meses. La data tabulada de esta encuesta en miniatura será informada a cada uno de los miembros del equipo como retroalimentación (*feedback*) relativa a su eficiencia de cambio. La encuesta incluirá los dos temas comunes a los demás miembros del equipo, los dos temas personales, más la data de qué tanto la persona en particular ha estado solicitando seguimiento de los demás miembros del equipo. Las encuestas en miniatura son tan sencillas que pueden ser insertadas en una postal. Ver ejemplo como Cuadro 9.1

Paso Nueve. Pida a un suplidor externo que tabule los resultados para cada individuo en particular (todos los temas) y calcule los resultados totales para todos los miembros del equipo (temas comunes). Cada miembro del equipo podrá recibir un reporte confidencial resumido que le indique el valor por el cual es percibido por sus colegas en cuanto a su incremento o mejora en relación a su eficiencia en demostrar los comportamientos deseados. Cada miembro podrá recibir un reporte resumen en cuanto al progreso del equipo en los temas seleccionados por todos los miembros.

CUADRO 9.1 - Ejemplo de Encuesta en Miniatura

¿Cree usted que esta persona es más (o menos) efectiva en comparación con los últimos 6 meses en los siguientes comportamientos? (Favor elegir por medio de un círculo el valor que mejor corresponda y que usted asignaría a su cambio en eficiencia).

	Menos Efectivo		No se Evidencian Cambios		Más Efectivo		No se Requiere Cambio		No cuento con la suficiente Información
Temas Equipos:									
1. Aclara los roles y Lo que espera de Cada uno de los Miembros del equipo	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	NC	NI
2. Apoya la decisión Final tomada por el equipo (aún cuando esta no haya la idea por él sugerida)	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	NC	NI
Temas Individuales:									
1. Sinceramente Escucha a los demás	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	NC	NI
2. Se esfuerza por ver el valor de aceptar las opiniones de otras personas	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	NC	NI

- _____ No se evidencia seguimiento
- _____ Poco seguimiento
- _____ Algo de seguimiento
- _____ Frecuente seguimiento
- _____ Seguimiento es Consistente (de forma periódica)

¿Qué puede hacer esta persona para convertirse en un miembro más eficiente dentro del equipo?

Estudios de "Antes y Después" han demostrado, con toda claridad, que si los miembros del equipo, de forma regular y continuada, reciben seguimiento y retroalimentación de sus colegas, invariablemente serán percibidos como una mejoría en su eficiencia, en las "áreas elegidas para mejorar". El reporte sumario del grupo también tiende a demostrar que los temas comunes a todos los miembros del equipo aumentarán su eficiencia. El reporte sumario de la encuesta en miniatura le ofrece a los miembros del equipo la oportunidad de

de recibir reafirmaciones positivas para mejorar – y para aprender de lo que no ha podido mejorar – a partir de un corto período de tiempo. La encuesta en miniatura también ayudará a validar la importancia de “continuar en el camino trazado” y “el valor del seguimiento”.

Paso Diez. En las reuniones de equipos, pida a cada uno de los miembros del equipo que discuta las lecciones aprendidas al revisar los resultados de la encuesta en miniatura, y pídale más sugerencias en cortos diálogos cara-a-cara con cada uno de los miembros del equipo.

Paso Once. Revise los resultados del reporte sumario con el equipo. Facilite una discusión de cómo el equipo (la totalidad del equipo) le está yendo en relación con aumentar su eficiencia en los dos temas de comportamiento que fueron seleccionados como común denominador para todos los miembros del equipo. Provea al equipo con reconocimiento positivo al aumentar su eficiencia como equipo. Motive a los miembros del equipo a mantenerse enfocados en demostrar mejora en los comportamientos que ellos prometieron perfeccionar.

Paso Doce. Pida a cada uno de los miembros del equipo que continúen sosteniendo sus breves reuniones y sesiones mensuales para informar los resultados del “reporte de progreso” a los demás miembros del equipo. Vuelva a realizar la encuesta en miniatura 8 meses después de haber realizado la primera encuesta, la cual realizó al inicio del proceso, y otra vez, después que haya pasado 1 año de haber realizado la segunda encuesta.

Paso Trece. Conduzca una sesión sumaria con el equipo en el primer aniversario de haber instituido el proceso. Revise los resultados de la última encuesta en miniatura, y pida a los miembros del equipo que mida la eficiencia del equipo para *dónde estamos en comparación con dónde deberíamos de estar* en términos de trabajar juntos como equipo. Compare los dos resultados con los resultados originales que fueron calculados un año antes - Si los miembros del equipo siguieron el proceso de una forma razonablemente disciplinada, el equipo generalmente siempre puede ver una dramática mejoría en su trabajo como equipo. Exprese su satisfacción al equipo y reconozca mejoría en su trabajo como equipo. Pida a cada uno de los miembros del equipo (en un breve diálogo cara-a-cara) que reconozca a cada uno de sus colegas por la mejora en su comportamiento durante los pasados 12 meses.

Paso Catorce. Pida a los miembros del equipo si ellos consideran que se deben realizar más cambios en los años siguientes. Si el equipo cree que un poco más de trabajo beneficiaría al equipo, continúe con el proceso. Si el equipo cree que no se requieren más cambios, declare ganada esa batalla y utilice su tiempo en algo nuevo!

Por qué Este Proceso es Efectivo

El proceso descrito anteriormente trabaja porque está altamente enfocado, porque incluye retroalimentación (**feedback**) disciplinada, seguimiento (*follow-up*), no hace perder el tiempo, y causa que los participantes se enfoquen en sus propias formas de mejorar. La mayoría de las retroalimentaciones (**feedback**) que son provistas por los procesos y encuestas solicitan de las personas, que respondan a un sinnúmero de diferentes temas. En éstas encuestas, la mayoría de los temas no dan como resultante un cambio de comportamiento y las personas que participan en estas sienten que están perdiendo su tiempo. Los participantes generalmente nunca objetan completar una encuesta en miniatura de sólo 4 temas específicamente diseñado para cada una de las necesidades particulares de los miembros del equipo. El proceso además trabaja porque incluye tanto retroalimentación (**feedback**) como reafirmaciones.

La mayoría de los procesos de encuestas proveen a los participantes con retroalimentación (feed**back**) cada 12 a 24 meses. Cualquier investigación relativa a cambios en comportamiento que retroalimiente y reafirme para las nuevas necesidades de cambios de comportamiento necesitan ocurrir con mucho más frecuencia que una vez al año o cada 6 meses. Y la última razón, es que el proceso trabaja porque motiva a los participantes a enfocarse en mejorar ellos mismos como individuos. La mayoría de los procesos para cimentar los equipos degeneran debido a que los miembros del equipo se enfocan más en resolver los problemas de *otra persona*. Este proceso trabaja porque motiva a los miembros del equipo a enfocar su atención en resolver *sus propios problemas*!

Permítanos cerrar retándole a usted, nuestro lector, como líder de un equipo: ¡Inténtelo! - la "desventaja" es mínima. El proceso toma poco tiempo y la primera encuesta en miniatura rápidamente le demostrará si existe progreso o no - la "ventaja" puede ser bien alta. Mientras el trabajo en equipo se eficientiza más y más, el breve tiempo que usted invierte en este proceso puede producirle un gran retorno para su equipo y uno mayor aún a su organización.

Traducción: [Olga M. Viñas](mailto:olgavinas@hotmail.com)
olgavinas@hotmail.com