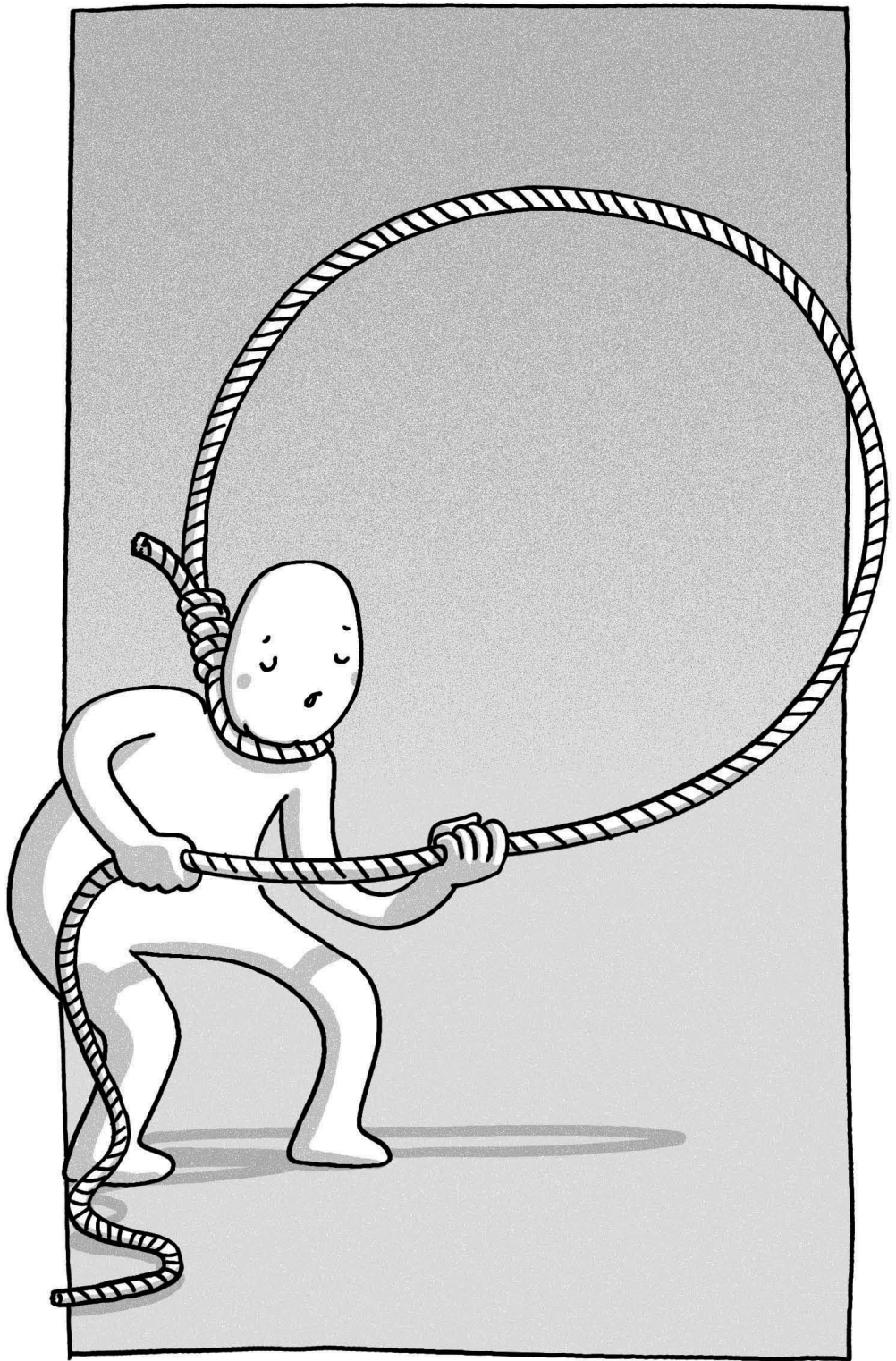


FRAGMENTO DEL LIBRO

LA MAGIA DE LOS EQUIPOS EXTRAORDINARIOS

ENRIC AROLA





1

EL CÍRCULO VICIOSO DE LOS EQUIPOS

Dirigir un equipo no es nada sencillo, pero tampoco lo es ser un integrante más del mismo que no tiene responsabilidad jerárquica sobre los demás.

Un grupo de personas que trabajan juntas puede llegar a ser un equipo de alto rendimiento, pero también una bomba de relojería que puede estallar en cualquier momento. Puede ser el paraíso, el infierno, o cualquier cosa que exista entre uno y otro.

Que un equipo tienda más hacia una cosa o la otra va a depender de muchos factores, como la diversidad de sus miembros, la cultura de la empresa o el sistema mayor al que pertenece, el momento económico actual, el tipo de liderazgo, el tipo de producto o servicio que se comercializa, o la competitividad existente en el mercado.

Es por ello que a veces debemos ser muy cautelosos al valorar la efectividad de los equipos y, sobre todo, muy prudentes al repartir responsabilidades (en personas, o circunstancias) cuando no se está en la situación deseada.

El hecho de que el equipo no se encuentre donde le gustaría estar es consecuencia de varios factores que se nutren y retroalimentan entre sí. Es por ello que es injusto, por ejemplo, culpar solo a una persona por el bajo rendimiento de un equipo. También lo es apuntar exclusivamente al tipo de cultura de la compañía o a la presión que ejercen los clientes.

El enfoque sistémico (considerar todos los elementos, y sus relaciones, que constituyen el sistema o conjunto) será imprescindible para poder acompañar a un equipo a aumentar su nivel de productividad, así como la cohesión entre sus miembros.

En los próximos capítulos se analizan tres conceptos muy relacionados con la efectividad de los equipos:

Trastornos

Paradojas

Tics del liderazgo

El trastorno es la anomalía o desorden existente en un equipo que le impide conseguir su máxima contribución de valor. Se trata de la esencia más disfuncional que provoca desajustes entre los miembros del equipo, confundiendo los procesos internos así como su coordinación con otros equipos de la organización.

Un ejemplo de trastorno podría ser el exceso de control existente en un equipo.

Las paradojas son las encrucijadas en las que se encuentran los equipos y que les impiden avanzar de forma ágil y sostenible. Representan la dualidad entre lo que el equipo quiere conservar y lo que quiere soltar. Esto se manifiesta deseando dos cosas que, a su vez, pueden tener intereses contrapuestos, ya que conseguir más de lo uno puede significar conseguir menos de lo otro. Y si el equipo no es capaz de encontrar el punto medio deseado, se convertirá en rehén de sus propios anhelos.

Un ejemplo de paradoja podría ser la necesidad de fomentar la cultura del riesgo en la organización para innovar, y a la vez la necesidad de controlar para asegurar la calidad de los procesos actuales.

Los tics del liderazgo, a su vez, representan las tendencias reactivas, y tóxicas para el equipo, de sus integrantes, sean estos los líderes formales o no. Son normalmente la cara B de su fortaleza más visible, su descarrilamiento natural. Cuando, por ejemplo, una persona muy social y extrovertida puede llegar a ser un charlatán que habla más de la cuenta, o como alguien muy reflexivo y racional puede llegar a ser lento en la ejecución y distante con los demás. Todo tiene su parte positiva y, a la vez, su lado más oscuro.

Un ejemplo de tic del liderazgo sería la tendencia a sobreproteger a los miembros de un equipo, adoptando un estilo paternalista que, aunque tiene su lado afectivo, impide también el desarrollo profesional individual.

Si correlacionamos estos elementos (trastornos, paradojas y tics del liderazgo) desde una visión sistémica, podemos ver que los tics del liderazgo alimentan y fomentan las paradojas existentes en el equipo, y estas, a su vez, facilitan la aparición de los trastornos.

Pero esta línea lógica de correlación no es la única válida. Como comentábamos, sería injusto cargar toda la responsabilidad en el individuo, culpabilizando al manager o a los integrantes del equipo, por la situación actual del mismo.

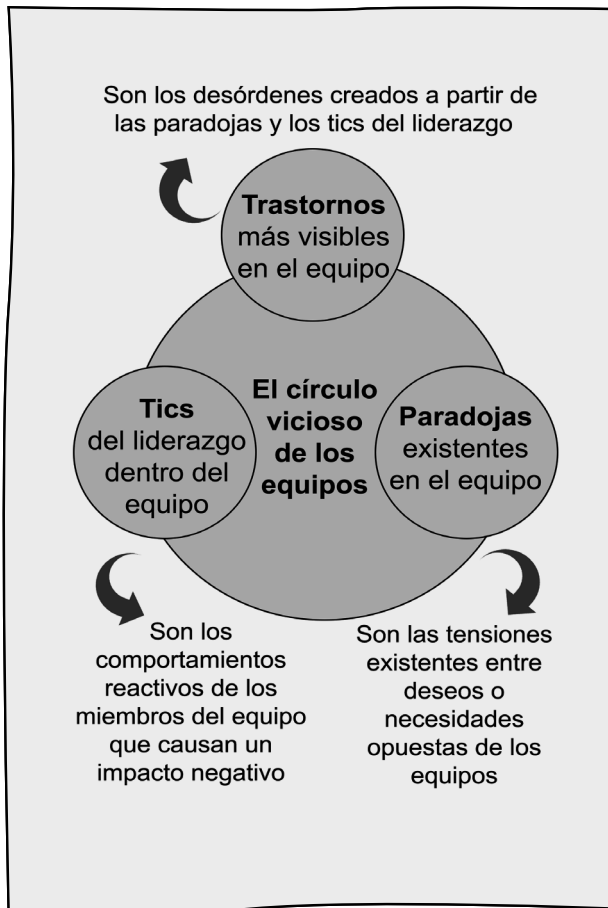
También podríamos convenir que son realmente las paradojas existentes en los equipos las que acaban provocando los trastornos más visibles en estos, lo cual determina los tics de liderazgo que observamos en la forma de gestionar personas.

Pero también estas paradojas pueden ser las que determinen los tics del liderazgo que causan los trastornos existentes en los equipos.

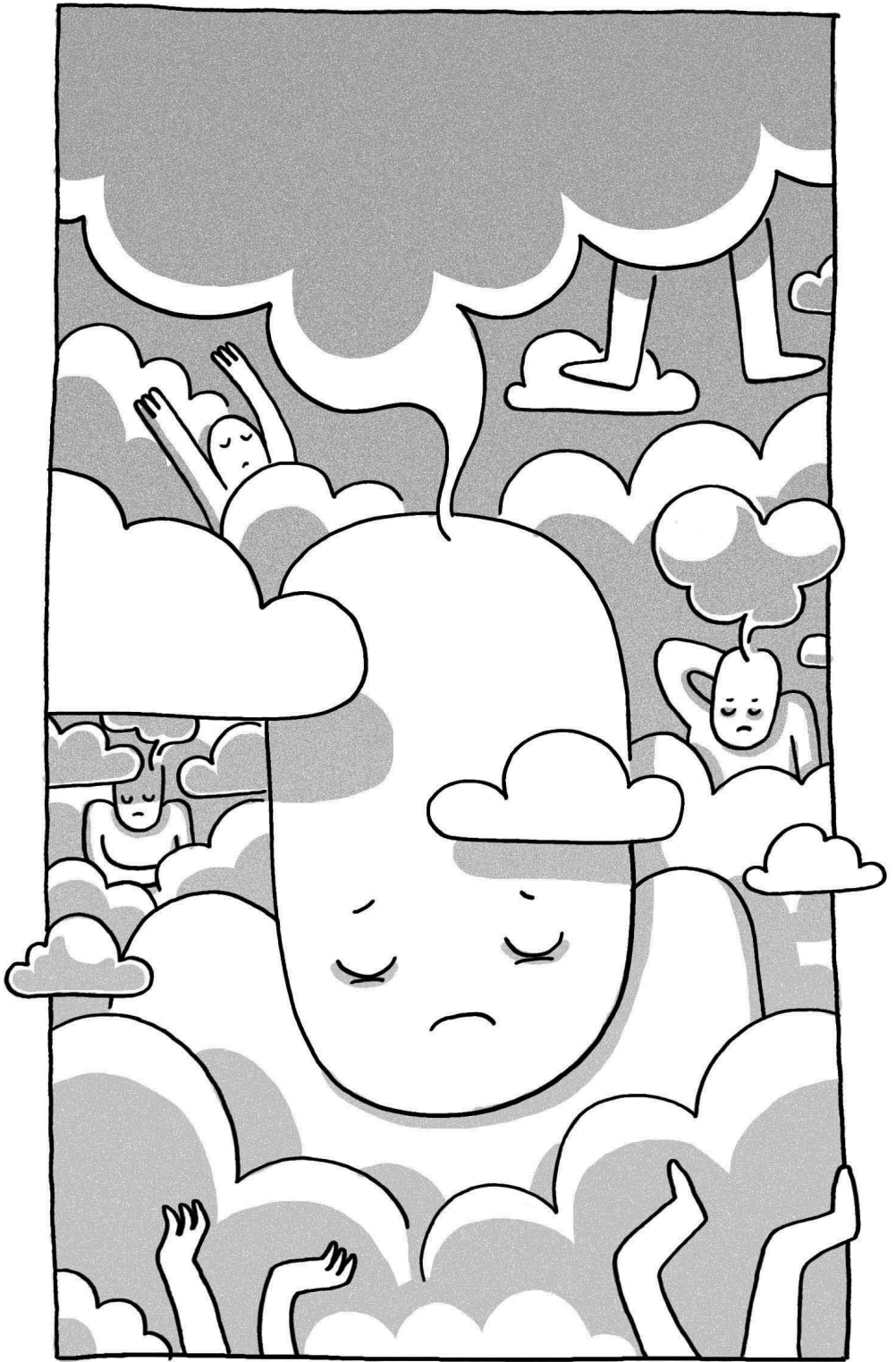
En cualquier caso, desde esta visión sistémica, todo se puede ver desde perspectivas distintas, y podemos crear conexiones de causa-efecto a distintos niveles.

De esta forma, entenderemos que cada vez que alguno de estos tres elementos se radicaliza, aumentando su toxicidad, es posible que radicalice también los otros dos.

En la «Infografía 1» se puede visualizar este efecto de círculo vicioso de los equipos.



INFOGRAFÍA 1. El círculo vicioso de los equipos



2

LOS TRASTORNOS DE LOS EQUIPOS

Cuando alguien se dedica a dar soporte al desarrollo profesional en las organizaciones, se convierte en testigo directo de la diversidad y complejidad existentes en sus equipos de profesionales.

Entre la singularidad de las personas físicas y la especificidad de las personas jurídicas, encontramos una gran variedad de equipos, cada uno con su propio ADN.

Podemos entender un equipo como una entidad con vida propia que se transforma según las necesidades del medio en el que habita. Para que siga perdurando y no desaparezca, debe, además, mejorar rápidamente sus mecanismos para dar su mejor versión.

Todos los equipos son, de inicio, disfuncionales, ya que les lleva tiempo desplegar las competencias necesarias para que sean considerados de alta productividad (consiguen los objetivos marcados), así como de alta positividad (lo hacen asegurando la satisfacción de sus integrantes, así como la de otras personas con las que se relacionan).

Al cabo del tiempo, como el resto de organismos vivos, y si disponen de las condiciones favorables, los equipos empiezan a adaptarse a su entorno y a aumentar su desempeño y contribución de valor al sistema al que pertenecen.

Pero muchos equipos no lo tienen tan fácil, ya que la cultura de su compañía, su estructura organizativa y el momento actual del mercado económico en el que operan condicionan en gran medida su salud y su fortaleza como catalizador de negocio. Es por ello que en la mayoría de equipos podemos identificar claramente una serie de disfunciones presentes que restan eficiencia a las empresas.

En las páginas siguientes se presentan una serie de trastornos habituales en la vida de los equipos y que debemos entender para aprender a subsanarlos. Para hacerlo más didáctico y ameno (al menos esta es mi intención), utilizaré metáforas para transmitir mejor la naturaleza de su trastorno, y así identificar sus necesidades básicas para reflexionar acerca de cómo satisfacerlas en beneficio de los mismos equipos y, por extensión, de la organización.

El hecho de clasificar, sobre todo cuando hablamos de personas, equipos y organizaciones no es algo que me guste, ya que se puede tender a la generalización y, por consiguiente, a simplificar tanto algunos conceptos que nos hagan perder la visión real y la singularidad de las cosas. En todo caso, es un recurso que nos ayuda a comprender y a tomar conciencia de la realidad propia y del entorno en el que se actúa. Es por esto que cuando acompañamos a las personas, o a los equipos, en su desarrollo, utilizamos herramientas o modelos de liderazgo que clasifican en grupos o tendencias. Incluso en otros ámbitos de la vida fuera del profesional, también se hace constantemente (educación, política, normativas, etc.).

En cualquier caso, la clasificación de los trastornos de los equipos no significa que se excluyan unos a otros. De hecho, un equipo puede experimentar más de un trastorno en el mismo momento.

Te animo, pues, lector, a que reflexiones acerca del equipo al que perteneces para poder analizar sus posibles trastornos actuales y, de esta manera, empezar a trabajar para minimizarlos, y hacerlo sin pensar lo que el resto de miembros del equipo están haciendo, o dejando de hacer, para subsanarlos. Como hemos comentado, el liderazgo es de todos, y empieza por uno mismo.

Para tu análisis sugiero también que adoptes una actitud de metavisión, que conlleva una forma de observación desapegada de la propiamente individual, para analizar todo desde una perspectiva más amplia, incluyéndote como parte del cuadro contemplado.

Así que mírate a ti misma, o a ti mismo, dentro de la dinámica de tu equipo y reflexiona acerca de las situaciones donde pueden estar presentes estos trastornos.

Vale la pena hacerlo. Ni tú, ni tu equipo, os arrepentiréis.

El equipo adolescente

La primera vez que tuve contacto con ese equipo, me encantó su frescura y hospitalidad. Se trataba de un equipo de gente joven y muy dinámica que se notaba que disfrutaba con lo que hacía. Su pasión coincidía con su trabajo y eso hacía que vieran el proyecto profesional con mucho compromiso y dedicación. Tanta era la energía y vitalidad que a menudo manifestaba abiertamente sus discrepancias y

reticencias respecto a la Dirección. La directora general era una profesional con mucha experiencia y éxito reconocido en la compañía, que a menudo se quejaba de la falta de madurez de este equipo y de su falta de visión global, ya que veía a sus integrantes como personas solo preocupadas por su parcela organizativa y por sus derechos y condiciones laborales.

Como los adolescentes, también existen equipos que se encuentran en momentos en los que su identidad es sagrada y donde la necesidad de plena libertad de acción marca su día a día profesional. Se trata de equipos con conexiones profundas entre sus miembros, que generan un fuerte efecto tribal, e incluso sentimientos de distanciamiento con el resto de equipos de la organización y hasta con su visión global.


A su vez, la comunicación entre los miembros del equipo adolescente suele ser muy emocional y expresiva, lo que facilita niveles muy altos de comunión entre sus integrantes, pero ante situaciones muy críticas puede también generar una clara tensión.

Ante equipos con este tipo de dinámica, los responsables máximos de la organización muestran sentimientos de ambivalencia, ya que por un lado se les considera muy creativos, con potencial y claves para realizar una contribución de valor para el futuro, pero por otro lado son vistos como rebeldes, anárquicos, transgresores de las normas y egoístas.



¿Qué necesita un equipo adolescente?

- ② **Facilitar espacios donde este pueda compartir y desahogarse respecto a cómo se viven los temas organizativos. Es bueno que la Dirección, así como otros departamentos o áreas de la empresa, puedan establecer encuentros con este equipo para escucharse mutuamente.**
- ② **Flexibilizar la estructura al mínimo necesario para no llegar a limitar o a encorsetar los deseos de libertad de actuación de los miembros del equipo. Una madre o un padre de un adolescente sabe que debe hacer la vista gorda ante algunos comportamientos, sin olvidarse de unos mínimos de obligado cumplimiento.**
- ② **Establecer canales de conexión y comunicación entre este equipo y otras áreas de la organización, de forma que puedan encontrar colaboraciones beneficiosas a través de proyectos comunes que sean atractivos y retadores para ambas partes.**

The background is a solid teal color. It features several white, hand-drawn clouds of various sizes and shapes scattered across the page. There are also a few small black checkmarks or birds scattered throughout the teal area.

Gracias por leer este pequeño adelanto de
"La Magia De Los Equipos Extraordinarios".

Tienes más recursos para equipos en mi
página web: www.farcoaching.com