

TEAM UP

EQUIPOS CONECTADOS

JOSÉ JAVIER TORRE

1. INTRODUCCIÓN

Comencemos por algunas preguntas sencillas: ¿por qué unos equipos funcionan y otros no?, ¿por qué unos consiguen objetivos extraordinarios y otros son incapaces de llegar a los mínimos fijados?, ¿por qué hay equipos en los que nos sentimos cómodos y generalmente rendimos mejor, y otros que lo único que deseamos es salir corriendo?

Cuando pienso en la palabra «equipo», me viene a la mente la imagen de diferentes grupos de personas que consiguieron logros extraordinarios en el mundo del deporte, la música, la Historia o la empresa. Y me surgen varias preguntas más: ¿cómo lo hicieron?, ¿qué pasos siguieron para transformarse y convertirse en equipos cohesionados?, y, quizás la más importante, ¿cómo poder aplicar todas las enseñanzas que nos dejaron en nuestros equipos, en nuestras empresas o, incluso, en nuestras familias?

Durante más de quince años desarrollé mi actividad profesional en una gran multinacional del sector de las tecnologías de la información. Ocupé varios puestos y formé parte de diferentes equipos o grupos de trabajo. Y constataba cada día la gran diferencia que existía entre unos y otros, aunque por aquel entonces no reparaba en que existiera tal distinción.

Los equipos de los que formé parte se componían de diferentes personas que intentábamos alcanzar nuestros objetivos de forma individual, y periódicamente nos reuníamos para analizar cómo iba el negocio o conocer las novedades de producto o nuevas estrategias. Sin embargo, cuando analizaba qué es lo que sucedía en aquel equipo o en otros que

existían en la empresa, apenas podía encontrar alguno de los elementos que adornaban a los grupos que admiraba en el mundo del deporte, la música o la Historia.

Hoy, lo que me encuentro como formador o *coach* de equipos en las empresas con las que trabajo no difiere demasiado de las experiencias que viví en mi anterior etapa cuando formaba parte de aquellos equipos. Son grupos que tienen dificultades para encontrar un objetivo compartido y que apenas han reparado en construir sus propias reglas de convivencia. Que muestran, a las primeras de cambio, problemas de comunicación entre ellos o con sus jefes, y que se traducen en la dificultad para sostener determinadas conversaciones y a los que les resulta extraño hablar de confianza, empatía o expresar sus emociones. Son grupos donde existe una desconexión entre los diferentes miembros.

Además, en muchos casos, la motivación ha desaparecido. O bien porque alguien se ha encargado de desmotivar al personal, o bien porque desconocen qué es lo que realmente les motiva. Como consecuencia, el buen ambiente desaparece y cae el nivel de compromiso con el equipo o la empresa a la que pertenecen. Y, para complicar aún más la situación, existe una distancia casi insalvable entre los jefes y sus subordinados, lo que se manifiesta en problemas a la hora de dirigir y liderar al grupo: falta de orientación a resultados, sistemas de planificación inexistentes, ausencia de entornos de aprendizaje, pésima gestión del cambio, ausencia de un propósito y unos valores compartidos...

En resumen, nos encontramos un panorama poco halagüeño que impide que podamos hablar de equipos con propiedad. Pese a que nos refiramos continuamente a ellos, en realidad lo que tenemos son grupos de trabajo con objetivos diferentes y sin ningún tipo de estructura, organización o reglas. Y, desafortunadamente, lo que predomina hoy en día a

lo largo y ancho de nuestras empresas, ya sean grandes o pequeñas, multinacionales o pymes, son los grupos de trabajo.

Dudar de la importancia creciente de los equipos en el mundo de la empresa sería una insensatez. Los equipos son la fuerza motriz de las empresas y organizaciones. Y se han convertido en el elemento clave para lograr transformaciones y realizar progresos en nuestra sociedad. Es cierto, como veremos en estas páginas, que no conviene idealizar el concepto equipo. Como todas las cosas de la vida, los equipos tienen sus ventajas e inconvenientes, y en algunas ocasiones no son la opción más adecuada. Sin embargo, considero que la construcción de los equipos y el desarrollo de todos los elementos que permiten llegar a ello son de vital importancia para la productividad y el rendimiento de nuestras empresas y el bienestar y la felicidad de las personas que las forman.

Por esta razón, el objetivo principal de este libro es mostrar a aquellos que forman parte de un equipo o grupo de trabajo, o a aquellos que tienen la fortuna de dirigirlos y liderarlos, un modelo sencillo que permita identificar los elementos fundamentales de un equipo y los pasos necesarios para construirlo. Un modelo denominado «equipos ConLid», donde identifico los cuatro aspectos clave: la conexión, el compromiso, la dirección y el liderazgo. Son los cuatro triángulos esenciales de los equipos, que van desde la conexión hasta el liderazgo.

Cada uno de estos triángulos forma parte del camino que nos conduce a la transformación de un grupo en un equipo ConLid y se materializan en doce pasos: entrenar la confianza, desarrollar la habilidad de la empatía, establecer una comunicación eficaz, transformar las emociones, activar la motivación, instaurar el buen ambiente, orientar las acciones a resultados y objetivos, crear sistemas de planificación, organización, coordinación, ejecución y control, desarrollar una cultura de aprendizaje a través de la preparación y en-

trenamiento, tener un propósito compartido, vivir los valores del equipo y convertirse en agentes del cambio.

Sin embargo, necesitamos algo más. No es suficiente con identificar qué se necesita para construir un equipo. Se requiere ofrecer herramientas prácticas que sirvan para ir desarrollando y viviendo experiencias que les permitan crecer y progresar como equipo de tal forma que cada componente del grupo participe de forma activa en la construcción del mismo. A través del juego, la reflexión, el pensamiento crítico y otras herramientas podemos ir desarrollando la inteligencia colectiva de los equipos, transitando cada uno de estos pasos hasta llegar a transformar un grupo en un equipo ConLid.

A lo largo del libro encontrarás diferentes herramientas, prácticas y dinámicas de trabajo en equipo, así como numerosos ejemplos de diferentes empresas, equipos deportivos, grupos musicales, incluso familias o personajes históricos relevantes, que consiguieron alcanzar el éxito convirtiéndose en EQUIPOS con mayúscula. Sus ejemplos nos sirven de referente para comprender qué podemos hacer e intentar incorporarlo en el día a día de nuestros equipos.

A modo de resumen, el libro está dividido en cuatro partes:

- En la primera parte analizaremos cuáles son las causas o factores que hacen desaparecer a los equipos. A través de ejemplos conocidos y situaciones personales, iremos desgranando cuáles son los problemas reales que han provocado la desaparición de grandes equipos o empresas y que están presentes en el día a día de los grupos de trabajo en nuestras empresas.
- En la segunda parte analizaremos qué es un equipo, cuándo son necesarios los equipos, sus ventajas e incon-

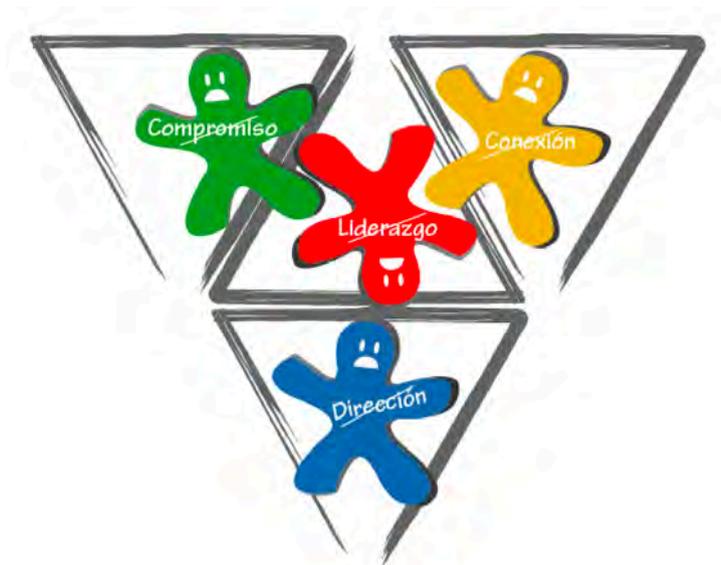
venientes, y qué es lo que los distingue de los grupos de trabajo, haciendo especial hincapié en la importancia de la complementariedad y los roles de equipo.

- En la tercera parte presentaremos el modelo «equipos ConLid» con el objeto de transformar un grupo de trabajo en un equipo, y explicaremos cómo el juego puede ayudarnos a desarrollar determinadas habilidades necesarias para construir un equipo.
- Y en la cuarta parte, la más extensa, nos adentraremos en cada uno de los triángulos esenciales –la conexión, el compromiso, la dirección y el liderazgo– y analizaremos con detalle cada paso para convertirse en un equipo ConLid.

Decía Vince Lombardi, el mítico entrenador de fútbol americano, que *«la diferencia entre una persona exitosa y otros no es la falta de fortaleza, ni la falta de conocimiento, sino la falta de voluntad»*. Podemos sostener exactamente lo mismo cuando nos referimos a los equipos. Lo que realmente distingue a unos de otros es su voluntad para transformarse de grupos en equipos y desarrollar todos los elementos necesarios para convertirse en grupos donde uno más uno no son dos sino diez o veinte o cien.

Equipos que van de la conexión al liderazgo, equipos cohesionados que se construyen ladrillo a ladrillo y que muestran una voluntad inquebrantable por alcanzar unos objetivos extraordinarios a través de la conexión, el compromiso, la dirección y el liderazgo. Y, lo más importante, capaces de comprender que esas grandes palabras solo llegan trabajando día a día y con acciones concretas en todos los pasos que conducen a la construcción de un equipo ConLid.

2. LOS CUATRO TRIÁNGULOS DE LAS BERMUDAS DONDE LOS EQUIPOS DESAPARECEN



«Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos es el progreso. Trabajar juntos es el éxito».

HENRY FORD

El 5 de diciembre de 1945, cinco aviones TBM Avenger de la Marina estadounidense salieron de la estación naval en Fort Lauderdale, Florida. El piloto que los dirigía se quejó de que sus brújulas no estaban funcionando bien y que no sabía dónde estaba. Después de varias horas de vuelo, los aviones se quedaron sin gasolina y hasta la fecha no se los ha vuelto a ver. Las últimas palabras del piloto a la torre de control fueron: *«Parece que estamos entrando en*

aguas blancas. Estamos completamente perdidos». Luego, el silencio. Un silencio que no se ha quebrado aún.

Aquellos cinco aviones desaparecieron en uno de los espacios geográficos más conocidos, el Triángulo de las Bermudas. Situado en el océano Atlántico, entre las islas Bermudas, Puerto Rico y la ciudad estadounidense de Miami, esta área geográfica se ha convertido en un mito. La desaparición de más de cincuenta barcos, veinte aviones y más de mil vidas perdidas abrió paso a teorías, artículos y libros que explicaban estas desapariciones por la presencia de fuerzas sobrenaturales.

La realidad es bien distinta. Las investigaciones realizadas dieron una respuesta científica a cada uno de estos acontecimientos. La combinación de un denso tráfico marítimo y el tiempo tempestuoso debido a las condiciones climáticas de la zona pueden explicar la mayor parte de las desapariciones.

Las empresas y organizaciones también tienen que hacer frente a su propio «Triángulo de las Bermudas», donde desaparecen algunos de los atributos, cualidades o competencias que permiten categorizar a los grupos de trabajo como equipos. Los grupos de trabajo no llegan a convertirse en equipos debido al incumplimiento de una serie de condiciones que afectan a la *conexión*, el *compromiso*, la *dirección* y el *liderazgo*. Sin embargo, necesitamos explicar más en detalle cuáles son esas condiciones para entender mejor esos cuatro grandes elementos que determinan la existencia de un equipo.

Cuando en un grupo no existe confianza entre los diferentes miembros del mismo, cuando carecen de sensibilidad para apreciar los problemas de otros, o cuando la comunicación no es eficaz, la *conexión* desaparece. Cuando un grupo es incapaz de gestionar y transformar sus emociones ante situaciones de estrés, cuando no conoce sus motivaciones o cuando no reina un buen ambiente, el *compromiso* naufraga. Cuando un grupo no está orientado hacia los objetivos y descuida los

resultados, cuando no existen sistemas de planificación, organización, ejecución, coordinación y control, o cuando no se preparan y extraen los aprendizajes necesarios, la *dirección* se pierde. Y, finalmente, cuando un grupo no tiene un propósito y unos valores compartidos, ni es capaz de gestionar el cambio de forma proactiva, el *liderazgo* se desvanece.

La desaparición de los equipos o la imposibilidad de transformar un grupo en un equipo no es ningún misterio. Simplemente es necesario que se produzcan determinadas condiciones que dan lugar a esos aspectos de los que todos hablamos cuando nos referimos a la construcción de un equipo: la *conexión*, el *compromiso*, la *dirección* y el *liderazgo*.



Imagen 1. El «Triángulo de las Bermudas» de los equipos.

En los siguientes apartados analizaremos qué condiciones y situaciones se producen en los grupos de trabajo para que desaparezcan estos cuatro elementos que definen a un equipo.

TRIÁNGULO 1: DONDE DESAPARECE LA CONEXIÓN

«Si estamos juntos no hay nada imposible. Si estamos divididos todo fallará».

WINSTON CHURCHILL

Durante muchos años asistí a reuniones de equipos de ventas donde cada comercial intentaba coordinarse con otros comerciales que vendían otro tipo de soluciones con el fin de dar una oferta conjunta al cliente. Cuando existía buen *feeling* entre ellos, se presentaban proyectos de forma coordinada, y de forma natural se producía una conexión que hacía crear equipo entre personas que procedían de diferentes departamentos.

Sin embargo, cuando esa química no existía, se producía una sensación de falta de encaje e incomodidad. Aparecían expresiones como «*no me siento cómodo*», «*no trago a tal persona*», «*me cuesta escuchar lo que dice*», «*no entiendo su punto de vista*», etc. No hay que ser un experto en gestión de equipos para darse cuenta de cuándo un grupo está dividido. Existen numerosos indicadores que nos muestran esta desconexión.

Quizá el elemento más visible sea la comunicación entre los componentes del grupo. Cuando un grupo de personas muestra una mala comunicación, lo primero que ocurre es que deja de ser eficaz. Es decir, los mensajes que intentamos transmitir no llegan. Una comunicación ineficaz puede tener numerosas causas, y es ahí adonde hay que llegar: a las causas raíz.

Generalmente, los problemas de comunicación suelen ser una consecuencia de problemas más profundos dentro del equipo y que están relacionados con el modo con el que

nos relacionamos con otras personas. Difícilmente podremos comunicarnos con eficacia si no confiamos en la persona que tenemos delante o si tenemos dificultad para entender que existen otras realidades diferentes a nuestro punto de vista.

La falta de confianza, la incapacidad para empatizar con otros miembros del grupo, la mala comunicación son elementos que impiden la aparición del buen *feeling* o la química dentro de los grupos de trabajo. Estamos ante el primer «Triángulo de las Bermudas» de los equipos, donde desaparece la conexión.

La falta de confianza

«No podemos seguir juntos si sospechamos mutuamente».

Suspicious minds, ELVIS PRESLEY

El 24 de mayo de 1985, John Sculley, CEO de Apple, canceló un viaje a China para asistir a una reunión de su equipo directivo donde Steve Jobs, fundador y director de la división Macintosh, planeaba organizar una conspiración para deshacerse de él. Durante la reunión, Sculley le preguntó a Jobs si quería expulsarlo de la compañía, a lo que este le respondió afirmativamente. La respuesta de Sculley fue: «No confío en ti y no toleraré la falta de confianza», según cuenta Walter Isaacson en *Steve Jobs: la autobiografía*.

Aquel desencuentro había comenzado a fraguarse hacía meses debido a la falta de sintonía entre los dos personajes. Jobs pensaba que su compañero no se apasionaba por los productos ni comprendía los detalles técnicos, y por lo tanto no estaba capacitado para dirigir Apple. Para Sculley aquella obsesión por los detalles del diseño era obsesiva y contraproducente. De hecho, en los últimos meses había perdido la

confianza en su capacidad para dirigir al equipo Macintosh. El resultado de aquella confrontación llevó a Jobs a dejar la compañía que él mismo había creado. El resto de la historia es conocida por todos.

Dice la canción de Elvis Presley «*no podemos seguir juntos si sospechamos mutuamente*». La falta de confianza es como un veneno que se va extendiendo a gran velocidad entre los miembros de un grupo, destruyendo cualquier posibilidad de crear un equipo. Sobre la confianza se construye cualquier tipo de relación. Todo comienza por un juicio, una opinión o una valoración que hacemos sobre otra persona. Y de esta forma tan visceral comienzan a tejerse las relaciones dentro de un equipo. Cuando confías en otra persona o en tu equipo tienes la certeza de que el trabajo saldrá adelante y pones toda tu energía en lo tuyo, sabiendo que el otro cumplirá con su misión.

Sin embargo, cuando no sientes confianza en tu compañero o en el resto de personas que forman el grupo, todo se complica. La comunicación deja de ser fluida, levantándose un muro infranqueable que nos distancia de los otros. Adoptamos posiciones defensivas y dejamos de compartir información que puede ser valiosa para el bien común del equipo. Las conversaciones se vuelven poco sinceras y transparentes: se ocultarán temas o no se tratarán en profundidad asuntos complejos, se evitará compartir debilidades y errores, se vacilará al pedir ayuda...

Cuando aparece la desconfianza en los equipos, se activan la emoción del miedo y otros sentimientos asociados a este como el recelo, el temor, el desasosiego, la alarma, la ansiedad, la angustia, la preocupación o el estrés. El equipo tendrá temor a las reuniones y buscará razones para evitar pasar tiempo juntos.

Tres cosas nos hacen perder la confianza

La falta de confianza puede deberse a varias razones. La primera se produce cuando desconfiamos de las competencias o aptitudes del resto de miembros del equipo. Si no sentimos que nuestro compañero puede hacer su tarea con diligencia, dejaremos de confiar en él. La segunda causa tiene su origen en la experiencia que han demostrado los miembros de un equipo en el desempeño de sus tareas. Si han fallado en sus compromisos, su credibilidad caerá e inmediatamente dejaremos de confiar en ellos. Y la tercera causa por la que desconfiamos se produce cuando detectamos diferencias entre lo que dice y hace una persona. Esto se define como incoherencia y se traduce como falta de sinceridad.

¿Por qué es tan efectiva la falta de sinceridad o incoherencia en la destrucción de la confianza? Principios como la sinceridad, la honestidad y la integridad son fundamentales a la hora de establecer el grado de confianza que daremos a nuestras relaciones. A nadie le gusta rodearse de gente poco sincera o deshonesto que a las primeras de cambio te puede traicionar. De hecho, este sería el modo más doloroso de perder la confianza: la traición. Cuando en un equipo algún componente del mismo ha sufrido una traición por un compañero o por su jefe, la confianza se destruye de forma inmediata y es muy difícil reconstruirla.

Síntomas que muestran los equipos sin confianza:

- Ocultan mutuamente sus debilidades. Habrá dudas en pedir ayuda.
- Muestran una falsa sensación de invulnerabilidad. Equipos basados en «súper-héroes» sin aparentes debilidades. No reconocen ni examinan sus capacidades y experiencias.

- Encubren los errores y tienden a buscar culpables ante situaciones comprometidas o difíciles.
- Exhiben actitudes defensivas. Cada componente del grupo luchará por defender su parcela y no ofrecerá ayuda fuera de su propia área de responsabilidad.
- Existen conversaciones ocultas debido a que no se da toda la información. La comunicación es poco clara, sincera y transparente.

La ausencia de empatía

«Si no tienes empatía y relaciones personales efectivas, no importa lo inteligente que seas, no vas a llegar muy lejos».

DANIEL GOLEMAN

El 2 de junio de 2009, General Motors Corporation, una de las grandes compañías del planeta durante el siglo XX, anunciaba su quiebra y se declaraba en suspensión de pagos, la mayor en la historia industrial de los Estados Unidos. GM fue fundada en 1908 y llegó a ser la empresa más grande del mundo. En 1965 acaparó 54% del mercado de automóviles, pero en enero de 2009 apenas pudo llegar al 19%.

Después de los años dorados, la cultura empresarial de GM quedó dominada por la convicción de que siempre sería líder indiscutible. Esto impidió ver las señales del mercado y condujo a la compañía a trayectorias industriales equivocadas. El principal desacierto fue ignorar la necesidad de promover la producción de autos más eficientes en consumo de combustible. En su lugar privilegió los vehículos más pesados, camionetas y todo lo que tragara gasolina en cantidades industriales, sin tener en cuenta que los gustos de sus clien-