



Harvard Business Review

América Latina

Ocho maneras de construir equipos colaborativos

por Lynda Gratton y Tamara J. Erickson

Noviembre 2007

Reimpresión R0711F-E

Hasta los equipos más grandes y más complejos pueden trabajar eficazmente si están dadas las condiciones adecuadas.

Ocho maneras de construir equipos colaborativos

por Lynda Gratton y Tamara J. Erickson

Al abordar iniciativas importantes como una adquisición o una reestructuración de los sistemas de TI, las empresas dependen de equipos grandes y diversos de especialistas altamente educados para que se haga el trabajo. A menudo, estos equipos son convocados rápidamente para satisfacer una necesidad urgente y trabajan en forma virtual, colaborando online e incluso a larga distancia en algunas ocasiones.

Con frecuencia, designar un equipo de este tipo es la única manera de reunir el conocimiento y amplitud que se requiere para lograr muchas de las complejas tareas que las empresas enfrentan en la actualidad. Cuando la BBC reporta la Copa Mundial de la FIFA o los Juegos Olímpicos, por ejemplo, reúne un gran equipo de investigadores, escritores, productores, camarógrafos y técnicos, muchos de los cuales no se conocían antes del inicio del proyecto. Estos especialistas trabajan juntos bajo la alta presión de los eventos donde sólo se puede grabar una vez, sin posibilidades de volver a filmar. De igual modo, cuando el equipo central de TI en Marriott busca desarrollar

sistemas sofisticados para mejorar la experiencia de los huéspedes, debe colaborar estrechamente con dueños independientes de hoteles, expertos en experiencia de los clientes, ejecutivos de marca global y jefes regionales, cada cual con sus propias agendas y necesidades.

Nuestra reciente investigación acerca de la conducta de equipos efectuada en 15 empresas multinacionales, sin embargo, revela una paradoja interesante: aunque formar equipos grandes, virtuales, diversos y compuestos de especialistas altamente educados es cada vez más esencial cuando se trata de ejecutar proyectos desafiantes, estas mismas cuatro características dificultan que el equipo logre hacer las cosas. Es decir, las cualidades que se requieren para el éxito son las mismas cualidades que socavan el éxito. Es mucho menos probable que los miembros de equipos complejos –*en ausencia de otras influencias*– compartan su conocimiento libremente, aprendan los unos de los otros, distribuyan el trabajo flexiblemente para eliminar cuellos de botellas imprevistos, se ayuden entre sí para completar trabajos y cumplir plazos, y compartan recur-

sos; en resumen, es mucho menos probable que colaboren. Es menos probable que sus miembros digan que “están todos en el mismo barco”, se deseen éxito mutuamente o perciban sus metas como compatibles.

Considere el asunto del tamaño. Los equipos han crecido sustancialmente en los últimos 10 años. Las nuevas tecnologías ayudan a las empresas a extender la participación a un número aún mayor de personas en un proyecto, permitiendo a las empresas aprovechar un amplio cuerpo de conocimiento y experticia. Hace alrededor de una década, lo habitual era pensar que un equipo real raras veces tenía más de 20 miembros. Actualmente, según nuestros estudios, muchas tareas complejas requieren equipos de 100 personas o más. No obstante, hemos descubierto que a medida que el tamaño de un equipo crece más allá de los 20 miembros, la tendencia a colaborar disminuye naturalmente. Bajo las condiciones adecuadas, los equipos grandes pueden lograr altos niveles de cooperación, pero crear esas condiciones requiere inversiones bien pensadas, y a veces significativas, en la capacidad para colaborar a través de toda la organización.

El trabajo virtual tiene un impacto similar en los equipos. La mayoría de los equipos que hemos estudiado tenían miembros dispersos en múltiples lugares; muchos tenían miembros en 13 lugares distintos del mundo. Pero como hemos visto, a medida que los equipos se hacen más virtuales, la cooperación disminuye salvo en casos donde las empresas toman medidas para establecer una cultura colaborativa.

En cuanto a la diversidad, las tareas desafiantes que enfrentan las empresas hoy en día casi siempre requieren la participación y experticia de personas con diferentes opiniones y experiencias, una polinización cruzada que a menudo detona el conocimiento y la innovación. Pero la diversidad también crea problemas. Nuestra investigación nos muestra que los miembros de un equipo colaboran más fácil y naturalmente si se encuentran mutuamente parecidos. Las diferencias que inhiben la colaboración no sólo incluyen la nacionalidad sino que también incluyen la edad, el nivel educacional y hasta el cargo. Una mayor diversidad también significa a menudo que los miembros de un equipo trabajan con personas que nunca han conocido antes o con quienes tienen sólo relaciones superficiales, colegas que provienen de otras divisiones de la empresa, tal vez, e incluso de fuera de ésta. Hemos encontrado que mientras más alto el porcentaje de desconocidos en un equipo y mayor la diversidad de trayectoria y experiencia, es menos probable que los miembros del equipo compartan conocimiento o exhiban otras conductas colaborativas.

Igualmente, mientras más estudios académicos ostentan los

miembros del equipo, más difícil les resulta colaborar. Descubrimos que a mayor porcentaje de expertos en un equipo, más altas son las probabilidades que el equipo caiga en una situación de conflicto o estancamiento.

Entonces, ¿cómo pueden los ejecutivos fortalecer la capacidad de una organización para desempeñar tareas colaborativas complejas, para maximizar la eficacia de grandes equipos diversos mientras minimizan las desventajas que brindan sus estructuras y composición?

Para responder esta pregunta observamos cuidadosamente a 55 equipos grandes e identificamos aquellos que demuestran los más altos niveles de conductas colaborativas a pesar de su complejidad. En otras palabras, tuvieron éxito tanto debido a, y a pesar de, su composición. Usando diversos análisis estadísticos, consideramos cómo más de 100 factores, como el diseño de la tarea y la cultura de la empresa, podrían aportar a la colaboración, manifestándose, por ejemplo, en una disposición para compartir conocimiento y cargas de trabajo. De los más de 100 factores, pudimos aislar ocho que se correlacionaban con el éxito, es decir, que parecieron superar sustancialmente las dificultades que presentan el tamaño, la comunicación a larga distancia, la diversidad y la especialización. Luego entrevistamos a los miembros de los equipos que eran muy fuertes en estas ocho prácticas para descubrir cómo lo hicieron. En este artículo examinaremos estas prácticas, las cuales pueden clasificarse en cuatro categorías: apoyo ejecutivo, prácticas de RH, la fortaleza del líder del equipo y la estructura de los equipos.

Apoyo ejecutivo

A nivel básico, el éxito o fracaso de un equipo respecto de la colaboración refleja la filosofía de los más altos ejecutivos de la empresa. A los equipos les va bien cuando los ejecutivos invierten en mecanismos que apoyan las relaciones sociales, cuando ellos mismos demuestran conductas colaborativas y cuando crean lo que denominamos una “cultura del obsequio”, una en la cual los empleados experimentan interacciones con los líderes y colegas como algo valioso y ofrecido de forma generosa, es decir, un obsequio.

Invertir en prácticas distintivas de relaciones. Cuando observamos a los equipos colaborativos complejos que se desempeñaban de manera productiva e innovadora, encontramos que en todos los casos los más altos ejecutivos de la empresa habían invertido sustancialmente en construir y mantener relaciones sociales a través de la organización. No obstante, la forma que emplearon para hacerlo variaba ampliamente. Las empresas más colaborativas tenían lo que llamamos prácticas “distintivas”: prácticas memorables, difíciles de emular y espe-

Lynda Gratton (lgratton@london.edu) es profesora de prácticas de gestión en London Business School y es socia senior de Advanced Institute of Management. Es autora de *Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy – and Others Don't* (Berrett-Koehler, 2007). Tamara J. Erickson (tjerrickson@concoursgroup.com) es presidenta del Concours Institute, la división de investigación y educación de BSG Alliance. Está radicada en Boston y es coautora de varios artículos para HBR, incluyendo el artículo ganador del premio McKinsey “Es tiempo de jubilar la jubilación” (Marzo 2004).

Los dilemas de la colaboración

Cuatro características que son clave para los equipos, pero que también los pueden socavar

Gran tamaño

Donde hace una década los equipos rara vez tenían más de 20 miembros, nuestros estudios muestran que su tamaño ha aumentando sustancialmente, sin duda debido a las nuevas tecnologías. A menudo, los grandes equipos son creados para asegurar la participación de un amplio grupo de stakeholders, la coordinación de un conjunto diverso de actividades y el aglutinamiento de múltiples destrezas. En consecuencia, muchos equipos inevitablemente involucran a 100 personas o más. No obstante, nuestra investigación muestra que a medida que el tamaño de un equipo crece por sobre 20 miembros, el nivel de cooperación natural entre los miembros del equipo cae.

Diversidad

A menudo, las tareas exigentes que enfrentan las empresas de hoy requieren que rápidamente se reúnan personas de distintas procedencias y perspectivas, muchas de las cuales prácticamente no se conocen. Sus diversos conocimientos y opiniones pueden generar ideas e innovación. Sin embargo, nuestra investigación demuestra que mientras más alta la proporción de personas que no conocen a otros miembros del equipo y mientras más diversidad existe en el grupo, menores son las probabilidades de que los miembros del equipo compartan su conocimiento.

Participación virtual

Actualmente, la mayoría de los equipos colaborativos complejos cuentan con miembros que trabajan muy alejados los unos de los otros. Una vez más, la lógica es que las tareas asignadas requieren las ideas y conocimiento de personas provenientes de muchos lugares. Los miembros del equipo podrían estar trabajando en oficinas en la misma ciudad o dispersas por el mundo. Sólo 40% de los equipos en nuestra muestra tenían a todos sus miembros en un solo lugar. Nuestra investigación muestra que a medida que los equipos se hacen más virtuales, la colaboración disminuye.

Alto nivel educacional

Los equipos colaborativos complejos a menudo generan un enorme valor al aprovechar una variedad de destrezas y conocimientos altamente especializados para crear nuevas soluciones. Una vez más, no obstante, nuestra investigación demuestra que mientras más elevado el porcentaje de especialistas altamente educados en un equipo, existen más probabilidades de que el equipo se deteriore y caiga en conflictos improductivos.

cialmente adecuadas para su propio entorno de negocios.

Por ejemplo, cuando el CEO del Royal Bank of Scotland, Fred Goodwin, invirtió £350 millones para abrir un nuevo edificio para su casa matriz en las afueras de Edimburgo en 2005, una de sus metas era fomentar la colaboración productiva entre los empleados. Construida alrededor de un atrio interior, la nueva estructura permite que más de 3.000 personas de la empresa se vean mutuamente todos los días.

La casa matriz está diseñada para mejorar la comunicación, aumentar el intercambio de ideas y crear un sentido de comunidad entre los empleados. Muchas de las oficinas son de diseño abierto y tienen vista al atrio, un enorme espacio transparente. El campus ha sido creado como un pequeño pueblo, con tiendas minoristas, restaurantes, senderos para trotar y para bicicletas, espacios para picnic y barbacoas, e incluso un club de recreación con piscina, gimnasio, pistas de baile, can-

chas de tenis y de fútbol. La idea es que si una “avenida principal” privada atraviesa la casa matriz, los empleados se quedarán en el campus durante el día, y saldrán de sus oficinas para socializar con sus colegas al menos una parte del día.

Para cerciorarse de que el personal que no pertenece a la casa matriz se sienta como parte de la acción, Goodwin también encargó la construcción de una escuela empresarial contigua, donde los empleados de otras oficinas se reúnen y aprenden. A las visitas se les alienta a que pasen tiempo en el campus de la casa matriz y en foros diseñados para brindar a los empleados las oportunidades para construir relaciones.

En efecto, los equipos de RBS que estudiamos tenían relaciones sociales muy fuertes, una base sólida para la actividad colaborativa que les permitía terminar las tareas rápidamente. Un ejemplo son los equipos de Group Business Improvement (GBI), que trabajan en proyectos de 30, 60 ó 90 días de duración, que varían desde ajustes de backoffice hasta actualizaciones de TI y que están compuestos de personas provenientes de los muchos negocios de RBS, incluyendo seguros, bancos minoristas, y la banca privada en Europa y EE.UU. Cuando RBS compró NatWest y traspasó la plataforma tecnológica de la nueva adquisición a la de RBS, la rapidez y el éxito de los equipos de GBI confundieron a muchos analistas de mercado.

BP ha hecho otro tipo de inversión distintiva. Debido a que sus empleados están ubicados en todo el mundo, con un número relativamente bajo en la casa matriz, la empresa busca construir redes sociales trasladando a los empleados entre funciones, empresas y países como parte de su desarrollo profesional. Cuando BP integra una adquisición (ha crecido comprando varias empresas petroleras más pequeñas), el comité de desarrollo de liderazgo deliberadamente rota a los empleados de la firma adquirida de puesto en puesto en la organización. Aunque lo más fácil y más económico sería dejar a los ejecutivos en sus propias unidades –donde, después de todo, conocen su negocio– BP los capacita para que puedan ejercer nuevas funciones. En consecuencia, actualmente, cualquier equipo senior probablemente está compuesto de personas con múltiples herencias. Cambiar funciones frecuentemente –no sería nada extraño que un líder senior de BP haya trabajado en cuatro negocios y tres ubicaciones geográficas durante la última década– obliga a los ejecutivos a llegar a ser muy buenos para conocer a nuevas personas y construir relaciones con ellas.

Dar el ejemplo con conductas colaborativas. En las empresas con varios miles de empleados, son relativamente pocos los que tienen la oportunidad para observar las conductas del equipo senior en el día a día. Sin embargo, encontramos que la conducta percibida de los ejecutivos senior desempeña un rol importante en deter-

Ocho factores que llevan al éxito

1 Invertir en prácticas distintivas de relaciones.
Los ejecutivos pueden alentar las conductas colaborativas haciendo inversiones altamente visibles —por ejemplo, en instalaciones con diseños abiertos para fomentar la comunicación— que manifiesten su compromiso con la colaboración.

2 Dar el ejemplo con conductas colaborativas.
En las empresas donde los ejecutivos senior exhiben conductas altamente colaborativas los equipos colaboran bien.

3 Crear una “cultura del obsequio”.
Las relaciones con los mentores y los coach —sobre todo cuando ocurren de manera informal— ayudan a las personas a construir las redes que necesitan para trabajar a través de las fronteras corporativas.

4 Asegurar las destrezas necesarias.
Los departamentos de recursos humanos que enseñan a los empleados a construir relaciones, a comunicarse bien y a resolver los conflictos creativamente, pueden tener un impacto importante en la colaboración del equipo.

5 Apoyar un sentido fuerte de comunidad.
Cuando las personas perciben un sentido de comunidad, se les hace más fácil acudir a otros y es más probable que compartan su conocimiento.

6 Designar a líderes de equipos que sean orientados a las tareas y a las relaciones.
Aunque tradicionalmente el debate se ha enfocado en si un liderazgo orientado hacia las relaciones es mejor que uno orientado hacia las tareas, la verdad es que ambos son clave para liderar un equipo exitosamente. Por lo general, lo que mejor funciona es enfatizar la orientación hacia las tareas al comienzo de un proyecto para luego ir desplazándose hacia una orientación basada en las relaciones una vez que el trabajo esté en plena marcha.

7 Desarrollar las relaciones heredadas.
Cuando demasiados miembros de un equipo no se conocen, es posible que las personas no quieran compartir sus conocimientos. La mejor práctica es incluir en un equipo al menos un puñado de personas que se conocen entre sí.

8 Comprender la claridad del rol y la ambigüedad de las tareas.
La cooperación aumenta cuando los roles de los miembros individuales de un equipo están claramente definidos, y a la vez se le otorga amplia libertad al equipo respecto de cómo lograr la tarea.

minar cuán cooperadores están dispuestos a ser los equipos.

Los ejecutivos de Standard Chartered Bank son modelos a imitar excepcionalmente buenos cuando se trata de la cooperación, una fortaleza que muchos atribuyen a la herencia de comercio global de la empresa. El Chartered Bank recibió su permiso de funcionamiento de la Reina Victoria en 1853. Los negocios tradicionales del banco eran el algodón de Bombay (ahora Mumbai), índigo y té de Calcuta, arroz de Birmania, azúcar de Java, tabaco de Sumatra, cáñamo de Manila y seda de Yokohama. El Standard Bank fue fundado en Cape Province en Sudáfrica en 1863 y desempeñó un rol dominante en el financiamiento del desarrollo de los campos de diamantes y luego de las minas de oro. Standard Chartered fue creado en 1969 mediante una fusión de los dos bancos y en la actualidad, la empresa tiene 57 grupos de operaciones en 57 países, sin un mercado doméstico.

Es ampliamente aceptado en Standard Chartered que los miembros del comité de dirección general a menudo actuarán como sustitutos los unos de los otros. Todos los ejecutivos saben y comprenden el negocio completo y pueden fácilmente cubrirse entre sí en prácticamente cualquier tarea, desde encabezar una celebración regional, representar la empresa en un evento externo clave o iniciar un diálogo interno con los empleados.

Mientras que la conducta del equipo ejecutivo es clave para apoyar una cultura colaborativa, el desafío es hacer que la conducta de los ejecutivos sea visible. En Standard Chartered, los equipos senior viajan extensamente; la norma es viajar incluso si se trata de reuniones relativamente cortas. Esta inversión en la interacción cara a cara crea muchas oportunidades para que distintas personas dentro de la empresa puedan ver a los ejecutivos senior en acción. La comunicación interna es frecuente y abierta, y, tal vez más elocuente aún, todos los sitios del mundo están llenos de fotos de grupos de ejecutivos —líderes de país y líderes de funciones— trabajando juntos.

La naturaleza colaboradora del equipo senior se filtra a lo largo de la organización. Los empleados rápidamente aprenden que la mejor forma de hacer las cosas es mediante las redes informales. Por ejemplo, cuando se lanzó hace poco un importante programa para introducir una nueva tecnología orientada a los clientes, el equipo a cargo mostró una capacidad casi sobrenatural para entender quiénes eran los stakeholders clave en cada sucursal del banco y cómo acercarse a ellos de la mejor manera. El hecho de que los miembros del equipo se tuteaban con personas de toda la empresa introdujo una sensación de mayor fluidez en sus interacciones.

Crear una “cultura del obsequio”. Una tercera función importante para los ejecutivos es asegurar que las actividades de mentores y el coaching se incrusten en su propia conducta cotidiana, y a través de toda la empresa. Examinamos tanto los procesos formales de mentores, con roles y responsabilidades claras, como los procesos menos formales, en los cuales la actividad de los mentores estaba integrada en las actividades

cotidianas. Resultó que mientras ambos procesos eran importantes, era más factible que el segundo aumentara las conductas colaborativas. El coaching diario ayuda a establecer una “cultura del obsequio” cooperadora en lugar de una “cultura de esto por esto otro” más transaccional.

En Nokia, las actividades informales del mentor comienzan apenas alguien llega a su nuevo puesto. Habitualmente, dentro de pocos días, el ejecutivo del empleado se sentará con éste y hará una lista de todas las personas en la organización, independientemente de su ubicación física, que sería útil que el empleado conociera. Ésta es una norma cultural profundamente enraizada que probablemente se originó cuando Nokia era una organización más pequeña y sencilla. El ejecutivo se sienta con el nuevo empleado, al igual que un ejecutivo se sentó con él cuando era un recién llegado, y repasa los temas que el nuevo empleado debería discutir con cada persona de la lista. También explica por qué establecer una relación con aquella persona es importante. Lo normal es que el recién llegado después coordine reuniones con las personas del listado incluso si significa viajar a los lugares en que trabajan. El obsequio del tiempo –encarnado en las horas dedicadas al coaching y la creación de redes– se considera clave para la cultura colaborativa de Nokia.

Prácticas focalizadas de RH

¿Qué sucede, entonces, con los recursos humanos? ¿Es la colaboración una responsabilidad del equipo ejecutivo únicamente? En nuestro estudio examinamos el impacto de una amplia gama de prácticas de RH, incluyendo la selección, gestión del desempeño, promociones, compensaciones y capacitación, además de programas de coaching y mentores patrocinados formalmente.

Encontramos algunas sorpresas: por ejemplo, el tipo de sistema de compensaciones –basado en logros individuales o del equipo, o vinculado o no explícitamente a las conductas colaborativas– no surtió un efecto discernible en la productividad e innovación de los equipos complejos. Aunque la mayoría de los programas formales de RH parecían tener un impacto limitado, encontramos dos prácticas que sí lograron mejorar el desempeño del equipo: la capacitación en las destrezas relacionadas con las conductas colaborativas, y el apoyo a la creación informal de comunidades. Donde la colaboración era fuerte, el equipo de RH normalmente había invertido sustancialmente en una de estas prácticas, o en ambas, a menudo de maneras que representaban de manera única la cultura y estrategia de negocios de la empresa.

Asegurar las destrezas necesarias. Muchos de los factores que respaldan la colaboración están asociados con lo que denominamos el “contenedor” de la colaboración, es decir, la cultura y los hábitos subyacentes del equipo o la empresa. Sin embargo, encontramos que algunos equipos poseían una cultura colaborativa pero no contaban con las destrezas que permiten practicar la colaboración. Se les motivaba para que

cooperaran, querían cooperar, pero no sabían muy bien cómo trabajar conjuntamente en equipos.

Nuestro estudio mostró que varias destrezas eran clave: apreciar a los demás, ser capaces de participar en conversaciones con sentido, resolver conflictos productiva y creativamente, y la gestión de programas. Al capacitar a los empleados en esas áreas, el departamento de recursos humanos o de aprendizaje corporativo de una empresa pueden hacer una diferencia importante en el desempeño del equipo.

El estudio mostró que PricewaterhouseCoopers tenía una de las capacidades más fuertes en cuanto a colaboración productiva. A cargo de desarrollar a 140.000 empleados en casi 150 países, la capacitación de PwC incluye módulos que abordan el trabajo en equipo, inteligencia emocional, el trabajo de redes, sostener conversaciones difíciles, coaching, responsabilidad social corporativa, y cómo comunicar la estrategia y los valores compartidos de la empresa. PwC también enseña a sus empleados cómo influir eficazmente en otros y construir alianzas sanas.

Varios otros equipos exitosos de nuestra muestra provenían de organizaciones que estaban comprometidas con enseñar a sus empleados las destrezas en las relaciones. El programa emblemático de Lehman Brothers para su personal orientado al cliente, por ejemplo, es su capacitación en ventas y gestión de relaciones. El programa no se trata de técnicas de ventas sino que se enfoca en cómo Lehman valora a sus clientes y se asegura de que los recursos de la empresa estén disponibles para cada cliente. Esencialmente, se trata de un curso acerca de estrategias para construir alianzas colaborativas con los clientes, haciendo hincapié en la importancia de las relaciones personales basadas en la confianza.

Fortalecer un sentido de comunidad. Aun cuando un espíritu comunitario puede desarrollarse en forma espontánea, descubrimos que RH también puede desempeñar un papel clave en su creación, al patrocinar eventos y actividades grupales como redes de mujeres, fines de semana culinarios y clases de tenis, o al crear políticas y prácticas que las alientan.

En ABN Amro estudiamos a los equipos eficaces de gestión de cambio dentro de la función de servicios empresariales de la empresa. Estos grupos informales estaban a cargo de los proyectos asociados con la implementación de nuevas tecnologías en todo el banco; un equipo, por ejemplo, debía expandir los servicios de banca online. Para tener éxito, los equipos requerían la participación y experticia de distintas partes de la organización.

Los equipos de ABN Amro calificaron altamente el apoyo de la empresa hacia las comunidades informales. La empresa se asegura de que los grupos de individuos con intereses compartidos –por ejemplo, en tecnologías o mercados específicos– y que participan a menudo en conferencias online y se comunican activamente de esta forma, tengan fácil acceso a la tecnología que se requiere para la colaboración a larga distancia. La empresa también motiva para que los empleados asignados a

un nuevo lugar coordinen reuniones con el mayor número de personas posible. A medida que se completan los proyectos, los grupos de trabajo se disuelven pero los empleados mantienen sus redes de conexiones. Estas prácticas sirven para construir en el tiempo una comunidad fuerte que cree las condiciones para el éxito en los futuros proyectos.

La inversión comprometida en redes informales también constituye un pilar central de la estrategia de RH en Marriott. A pesar de su tamaño y alcance global, Marriott sigue siendo una empresa familiar, y su presidente Bill Marriott se esmera en comunicarlo regularmente a sus empleados. Aún cuenta cómo, en las noches durante su niñez, contaba las monedas pegajosas recaudadas en el puesto de cerveza de raíz que instalaron sus padres en el centro de Washington, DC.

Muchas de las inversiones de RH de la empresa refuerzan una cultura amigable, parecida a la de una familia. Casi todas las comunicaciones reflejan un elemento de apreciación del personal. Una variada gama de eventos “pop-up”, es decir, actividades espontáneas, crean una sensación de diversión y comunidad. Por ejemplo, la cafetería se ambienta en los años 50, se realiza un concurso de twist, y de paso se aprovecha la ocasión para recordar el aniversario de la inauguración del primer hotel de la empresa. El cumpleaños de Bill Marriott se celebra con fiestas en toda la firma, lo que sirve como una ocasión para enfatizar su cultura y sus valores. Hace poco, el presidente inauguró su propio blog –muy popular entre sus empleados– en el cual habla de todo, desde los esfuerzos de Marriott de hacerse más verde hasta sus lugares favoritos para un veraneo familiar. El objetivo de estos temas es reforzar la idea de que la empresa es una comunidad.

Los líderes adecuados para los equipos

En los grupos con altos niveles de conductas colaborativas, los líderes de equipo claramente hacían una diferencia. La pregunta que nos planteábamos nosotros era cómo lo lograban en la práctica. Vimos que la respuesta se encontraba en su flexibilidad como ejecutivos.

Designar a líderes orientados tanto a las tareas como a las relaciones. Ha habido mucho debate tanto entre académicos como entre altos ejecutivos acerca del estilo más adecuado para liderar equipos. Algunas personas han sugerido que el liderazgo orientado hacia las relaciones es el más adecuado en equipos complejos debido a que es más probable que las personas compartan conocimiento en un ambiente de confianza y buena voluntad. Otros señalan que un estilo orientado hacia las tareas –la capacidad de aclarar cuáles son los objetivos, crear una conciencia compartida de las dimensiones de la tarea y brindar monitoreo y feedback– es lo más importante.

En los 55 equipos que estudiamos, encontramos que la verdad radicaba entre ambos. Los equipos más productivos e innovadores normalmente eran liderados por personas orientadas hacia las tareas y hacia las personas. Es más, estos líderes cambiaban su estilo durante el transcurso del proyecto. Específica-

mente, en las primeras etapas exhibían un liderazgo orientado hacia las tareas: explicitaban claramente la meta, participaban en debates acerca del compromiso, y aclaraban las responsabilidades de cada miembro del equipo. No obstante, en cierto punto del desarrollo del proyecto cambiaban hacia un estilo enfocado en las relaciones. Este cambio a menudo ocurría una vez que los miembros del equipo ya sabían cuáles eran sus metas y responsabilidades, y cuando habían empezado a aparecer las primeras tensiones en cuanto a compartir conocimiento. Encontramos que un énfasis a lo largo de un proyecto en un estilo a costas del otro, inevitablemente obstaculizaba el desempeño a largo plazo del equipo.

Producir líderes de equipo ambidextros –con destrezas de relaciones y de tareas– es una meta básica del desarrollo del liderazgo de equipos en Marriott. El proceso de evaluación de desempeño de la empresa enfatiza un conocimiento en ambos tipos de destrezas. Como evidencia de sus destrezas de relaciones, a los ejecutivos se les pide que describan sus redes de pares y que citen ejemplos de formas específicas en las que esas redes les ayudaron a triunfar. También deben proporcionar ejemplos de cómo han usado la creación de relaciones para hacer las cosas. Los planes de desarrollo que se elaboran tras estas conversaciones explícitamente trazan un mapa de cómo los ejecutivos pueden mejorar elementos específicos de sus relaciones y redes sociales. Un plan de este tipo podría incluir, por ejemplo, almorzar regularmente con personas provenientes de una comunidad específica de intereses.

Para mejorar su liderazgo enfocado en las tareas, las personas de los equipos de Marriott participaron en programas de certificación de gestión de proyectos, tomando cursos de actualización para mantener sus destrezas en el tiempo. La evidencia de la existencia de ambos tipos de capacidades constituye un criterio importante para la selección de personas para roles clave de liderazgo en la empresa.

Creación y estructura de los equipos

El último conjunto de lecciones para desarrollar y gestionar equipos complejos está relacionado con la constitución y estructura de los equipos mismos.

Construir sobre la base de relaciones heredadas. Debido a que la confianza es un elemento de gran importancia para lograr la colaboración, crear equipos que sacan provecho de relaciones preexistentes o “heredadas” aumenta las posibilidades de éxito para un proyecto. Nuestros estudios demuestran que a los equipos nuevos, especialmente aquellos con un alto porcentaje de miembros que no se conocían entre ellos cuando se formó el equipo, se les hace más difícil colaborar que a aquellos con relaciones establecidas.

Los equipos recién formados se ven obligados a invertir una cantidad de tiempo y esfuerzo importantes en la construcción de relaciones de confianza. Sin embargo, cuando algunos miembros del equipo ya se conocen entre sí y existe confianza entre ellos, se pueden transformar en nodos, que con el tiempo

van evolucionando hasta convertirse en redes. Un análisis minucioso de nuestros datos nos muestra que cuando 20% a 40% de los miembros de un equipo recién formado ya tenían buenas conexiones, el equipo tenía una fuerte colaboración desde un comienzo.

Por cierto que sería útil si el liderazgo de la empresa toma otras medidas para cultivar redes que cruzan fronteras. El proceso de orientación en Nokia asegura que un gran número de personas en un equipo dado ya se conocen, lo que aumenta las posibilidades de que en una empresa con más de 100.000 personas alguien de un equipo a nivel de empresa conozca a otra persona y así se puedan hacer las presentaciones.

Nokia también ha desarrollado una arquitectura organizacional diseñada para utilizar adecuadamente las relaciones heredadas. Cuando necesita transferir destrezas entre funciones o unidades de negocios, Nokia mueve pequeños equipos íntegros e intactos en lugar de cambiar a personas de puesto en puesto. Si, por ejemplo, la empresa necesita reunir a un grupo de expertos en tecnología y mercados para abordar una nueva necesidad del cliente, el grupo formado estaría compuesto de pequeños conjuntos de colegas provenientes de cada área. Esto asegura que las relaciones heredadas clave se siguen fortaleciendo en el tiempo, incluso cuando la organización redirige sus recursos para satisfacer las necesidades del mercado. Debido a que la empresa entera posee una plataforma común para logística, RH, finanzas, y otras transacciones, los equipos pueden entrar y salir de diversos negocios y geografías sin tener que aprender nuevos sistemas.

Una importante advertencia respecto de las relaciones heredadas es que si no se gestionan adecuadamente, demasiadas de ellas podrían de hecho interrumpir la colaboración. Cuando un número importante de personas dentro del equipo se conocen, suelen formar fuertes subgrupos basados en funciones, geografía, o cualquier otro elemento que tengan en común. Cuando eso ocurre, aumentan las probabilidades de que surja un conflicto entre los subgrupos, a los que denominamos fallas tectónicas.

Comprender la claridad del rol y la ambigüedad de las tareas. ¿Qué es más importante para promover la colabora-

¿Cuán compleja es la tarea colaborativa?

No todas las tareas altamente colaborativas son complejas. Al crear y gestionar un equipo, considere el proyecto que debe asignar y si se pueden hacer las siguientes afirmaciones:

- No es viable que la tarea sea lograda exitosamente usando sólo las destrezas que existen dentro del equipo.
- La tarea debe ser abordada por un nuevo grupo formado específicamente para este propósito.
- La tarea requiere una participación colectiva de parte de personas altamente especializadas.
- La tarea requiere una participación colectiva y el acuerdo de más de 20 personas.
- Los miembros del equipo que trabajan en la tarea están ubicados en más de dos sitios.
- El éxito de la tarea depende en gran medida de comprender las preferencias o necesidades de individuos fuera del grupo.
- El resultado de la tarea será influido por sucesos que son altamente inciertos y difíciles de predecir.
- La tarea debe completarse bajo presiones extremas de tiempo.

Si más de dos de estas afirmaciones son verdaderas, la tarea requiere una colaboración compleja.

ción: un enfoque claramente definido para lograr la meta, o roles claramente especificados para los miembros individuales del equipo? Por lo general, se supone que definir claramente el enfoque es clave, pero que permitir cierta ambigüedad respecto de los roles de los individuos dentro del equipo motivará a que las personas compartan ideas y contribuyan en varias dimensiones.

Nuestra investigación muestra que lo contrario es lo correcto: la colaboración mejora cuando los roles de los miembros individuales de un equipo están claramente definidos y comprendidos, cuando las personas sienten que pueden hacer una parte importante de su trabajo en forma independiente. Sin esa claridad, los miembros del equipo probablemente desperdiciarán demasiada energía negociando roles o protegiendo su territorio en lugar de enfocarse en la tarea. Además, es más viable que los miembros del equipo dejen colaborar si el camino para lograr el objetivo de la meta muestra cierto grado de ambigüedad. Si un equipo percibe la tarea como una que requiere creatividad, en la cual el enfoque aún no se conoce del todo ni está predefinido, es más probable que sus miembros inviertan tiempo y energía en la colaboración.

En la BBC estudiamos a los equipos a cargo de las emisiones por radio y televisión de los Proms de 2006 (una celebración musical de dos meses de duración), al equipo que televisó la Copa Mundial de la FIFA 2006 y a un equipo a cargo de las noticias televisivas diurnas.

Éstos eran equipos grandes –133 personas trabajaron en los Proms, 66 en el Mundial de Fútbol y 72 en las noticias– e incluían a miembros con un amplio rango de destrezas y provenientes de muchas disciplinas. Uno podría imaginar, por lo tanto, que se daría una alta posibilidad de confusión entre los miembros de los equipos.

Al contrario, encontramos que los equipos de la BBC lograron los más altos puntajes en nuestra muestra en cuanto a la claridad con la cual los miembros percibían sus propios roles y los roles de otros. Cada equipo estaba compuesto de especialistas con una profunda experticia en su función específica, y cada persona tenía un rol claramente definido. Había poca coincidencia entre las responsabilidades del técnico de sonido

y el camarógrafo, y así sucesivamente. Sin embargo, las tareas que abordan los equipos de la BBC son, por naturaleza, inciertas, especialmente cuando implican noticias de última hora. El truco de la BBC está en que ha logrado aclarar los roles individuales de los miembros del equipo con tanta exactitud que el roce se mantiene en un nivel mínimo.

Los equipos exitosos que estudiamos en Reuters trabaja-

ban desde ubicaciones lejanas y a menudo los miembros de los equipos no hablaban un idioma común (los idiomas principales eran ruso, chino, tailandés e inglés). Estos equipos, principalmente compuestos de programadores de software, estaban a cargo del desarrollo rápido de software técnico y de productos de redes altamente complejos. Muchos de los programadores pasaban 12 horas sentados en sus escritorios

desarrollando códigos, sin hablar con nadie. Irónicamente, estos equipos consideraban que las conductas colaborativas eran altas entre sus miembros. Tal vez era así porque a cada sujeto se le otorgaba autonomía respecto de una parte diferenciada del proyecto. El ritmo acelerado y los exigentes plazos del proyecto alentarón a los miembros individuales del equipo a trabajar en forma independiente para terminar el trabajo, pero el trabajo de cada persona tenía que ser moldeado tomando en cuenta el objetivo general del equipo.

...

Para fortalecer la capacidad para colaborar de su organización, se requiere una combinación de inversiones a largo plazo –en la construcción de relaciones y confianza, en el desarrollo de una cultura en la cual los líderes senior constituyen el modelo a imitar de la cooperación– e inteligentes decisiones en el corto plazo acerca de las formas en las que los equipos son creados, los roles son definidos y las tareas son articuladas. Las prácticas y las estructuras que funcionan bien con equipos simples de personas que estaban todas en un mismo lugar y que se conocían entre sí, probablemente llevarán al fracaso cuando los equipos se hacen más complejos.

En la actualidad, la mayoría de los factores que impiden la colaboración la habrían impedido en cualquier momento de la historia. Los equipos del ayer, sin embargo, no requerían el mismo número de miembros, diversidad, cooperación a largo plazo o la experticia que los equipos de hoy requieren para asumir los retos globales de negocios. En consecuencia, los modelos para los equipos deben ser realineados con las exigencias del actual entorno de negocios. A través de una cuidadosa atención a los factores que hemos descrito en este artículo, las empresas pueden reunir la profundidad de experticia que se requiere para resolver complejos problemas de negocios, sin inducir las conductas destructivas que la pueden acompañar. ▢

La investigación

Nuestro trabajo está basado en un importante proyecto de investigación efectuado en conjunto por el Concours Institute (miembros de BSG Alliance) y el Proyecto de Investigación Cooperativa de London Business School, con financiamiento del Advanced Institute for Management y 15 patrocinadores corporativos. La iniciativa fue creada como una forma de explorar los detalles prácticos del trabajo colaborativo en las organizaciones contemporáneas.

Enviamos encuestas a 2.420 personas, que incluían a miembros de 55 equipos. Un total de 1.543 personas respondieron, lo que representa una tasa de respuesta de 64%. Se enviaron encuestas separadas a miembros de grupos, líderes de grupos, a los ejecutivos que evaluaron a los equipos, y a líderes de RH de las empresas involucradas. Las tareas desempeñadas por los equipos incluyeron el desarrollo de nuevos productos, la reingeniería de procesos, y la identificación de nuevas soluciones a problemas de negocios. Las empresas involucradas incluyeron a cuatro empresas de telecomunicaciones, siete firmas de servicios financieros o de consultoría, dos empresas de medios, una empresa de hotelería, y una empresa petrolera. El tamaño de los equipos variaba desde cuatro a 183 personas, y el promedio fue de 44 miembros.

Nuestro objetivo era estudiar las palancas que podrían utilizar los ejecutivos para mejorar el desempeño y la innovación del equipo en las tareas colaborativas. Examinamos una gran cantidad de posibles factores, incluyendo los siguientes:

La cultura general de la empresa.

Diseñamos un amplio rango de preguntas para medir el grado de cultura cooperativa que tenía la empresa, y para descubrir las actitudes de los empleados hacia la práctica de compartir ideas.

Prácticas y procesos de recursos

humanos. Estudiamos cómo se organizaba la dotación del personal y los procesos mediante los cuales ascendían a las personas. Examinamos el grado y tipo de capacitación, cómo se configuraban los sistemas de compensación, y el grado en que se practicaban las relaciones de mentor y coach.

Socialización y prácticas de creación

de redes. Observamos con qué frecuencia las personas dentro del equipo participaban en la socialización informal, y qué tipo de interacción era más común. También hicimos varias preguntas acerca del grado en que los miembros del equipo participaban en comunidades informales.

El diseño de la tarea. Preguntamos a los miembros del equipo y a los líderes acerca de la tarea en sí. Nuestro interés al respecto radicaba en cómo percibían el propósito de la tarea, cuán compleja era ésta, en qué grado

la tarea requería que los miembros del equipo fueran interdependientes, y en qué grado la tarea requería que participaran en actividades que cruzaban fronteras con personas externas al equipo.

El liderazgo del equipo. Estudiamos las percepciones que los miembros del equipo tenían respecto del estilo de sus líderes, y cómo los líderes describían su propio estilo. En especial, nos interesaba el grado en el que los líderes usaban capacidades orientadas a las relaciones y a las tareas, y fijaban metas cooperativas o competitivas.

La conducta de los ejecutivos senior.

Preguntamos a los miembros y a los líderes de equipos acerca de sus percepciones de los ejecutivos senior de su unidad de negocios. Nos centramos especialmente en si los miembros del equipo los describían como cooperadores o competitivos.

En total, consideramos más de 100 factores. Usando diversos análisis estadísticos, logramos identificar ocho que se correlacionaban con el desempeño exitoso de los equipos en cuanto al manejo de de tareas colaborativas complejas (vea el recuadro “Ocho factores que llevan al éxito”).