Liderazgo de Equipo

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

El ser humano crea o construye constantemente nuevas representaciones mentales y, en consecuencia, el contenido de la mente es, por naturaleza, una categoría abierta e infinitamente expansible...

Howard Gardner
Mentes Flexibles

I. ¿Qué es Liderazgo de Equipo?

Durante milenios, los seres humanos hemos identificado, reconocido y honrado el liderazgo individual. El héroe, el profeta, el hombre excepcional, el monarca, el exitoso hombre de negocios, el deportista fuera de serie, todos ellos pueden provocar nuestra admiración y arrastrarnos a seguirlos, en algunos casos a cualquier costo.

Una cuestión de debate permanente ha sido si el líder nace o se hace. Hay distintos argumentos en favor y en contra de ambas posturas. Yo, en lo personal, considero que, en el término medio, la mayoría de los líderes nacen y requieren desarrollarse para alcanzar su máximo potencial. Me parece mucho más difícil que el líder se logre exitosamente, sin contar con las habilidades genéticas requeridas. Pero esa es solo mi opinión personal.

No hay duda de que un líder potencial nunca se realizará si no cuenta con entusiastas seguidores. El líder, por sí solo, no es realmente un líder (salvo tal vez dueño de sí mismo).

Está, también, claramente demostrado que los seres humanos no podemos sobrevivir en soledad. Requerimos de nuestros semejantes, desde el mismo instante de nuestro nacimiento hasta el último suspiro de nuestras vidas. Somos seres sociales por naturaleza.

Durante siglos, el poder del monarca, del sacerdote, del alto mando militar, del maestro han sido incuestionables. La obediencia total ha sido inobjetable. Ese modelo, afortunadamente, ha dejado de ser funcional.

Sin embargo, la tradición es difícil de erradicar, el poder absoluto es muy tentador, el servilismo muy cómodo, la pasividad muy ligera y asumir nuestra responsabilidad requiere de esfuerzo y compromiso considerables. ***Aquí está el gran reto...***

Asumir nuestra responsabilidad es tomar el control de nuestras vidas, enfrentar las consecuencias de nuestros actos, las adversas y las favorables, con la misma convicción.

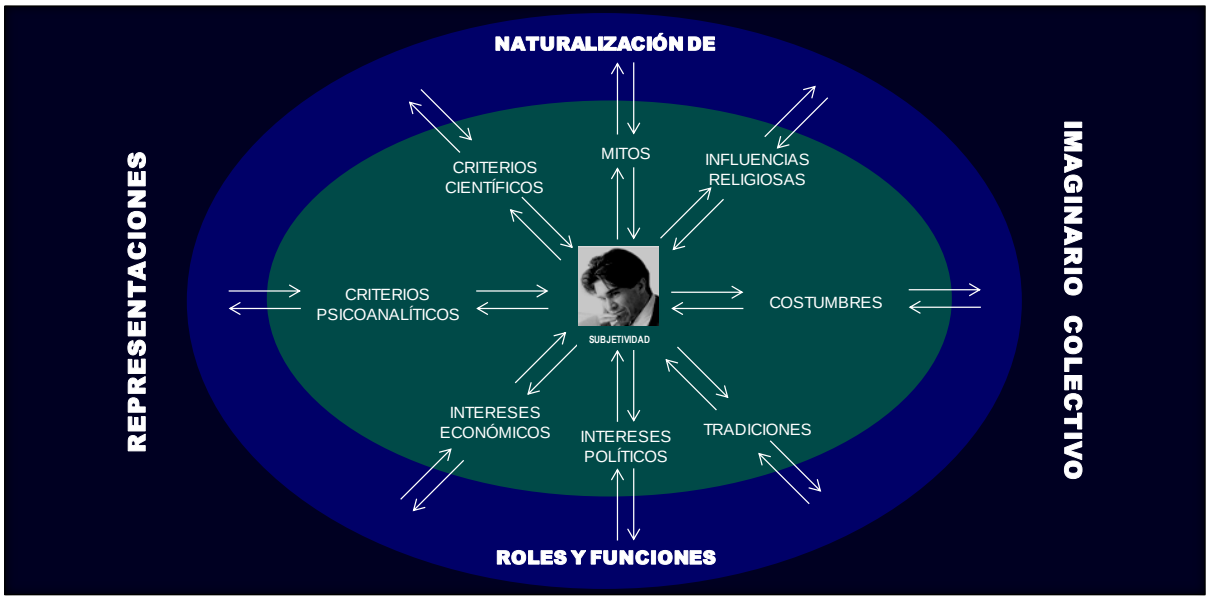
Los sistemas de gestión de la calidad exitosos se basan en un enfoque a procesos no a personas. ¿Por qué? ¿No somos las personas quiénes desarrollamos los procesos? **Si.** Pero las personas no somos cosas, máquinas, ni respondemos de la misma forma ante situaciones similares. Somos impredecibles, ricos en emociones, con una posibilidad de representaciones mentales casi infinita, muy superior a todas las partículas elementales que existen en el universo. ¿Qué podemos esperar de nosotros mismos? ¿Qué pueden los demás esperar? No lo suficiente para el control eficaz de procesos, relaciones causa-efecto predecibles y precisas.

El liderazgo de equipo exige lo mejor de nosotros mismos. Todos somos líderes a nuestro nivel, somos responsables de nuestros procesos, debemos asegurar la calidad de sus resultados. Sin embargo, para poder comprometernos requerimos de la autoridad correspondiente. ***Sin Autoridad no hay Responsabilidad.***

II. El Factor Cultural.

A continuación se presenta, de forma esquemática, la complejidad del *Factor Cultural*, el cual, como podemos imaginar, nos marca y predispone hacia la forma como entendemos y enfrentamos todos los aspectos de nuestra vida.

EL FACTOR CULTURAL[1]



[1] Cáceres Cristina, Comunicación Humana, 2013.

El concepto del *Yo Compartido*, elaborado por el prestigiado investigador Daniel Goleman[2], presenta una interesante perspectiva del *Factor Cultural:*

- *El "yo compartido" ofrece una sensación de definición y realidad a quiénes integran el grupo, en virtud de su pertenencia al mismo, los esquemas compartidos , un entendimiento común…*

- *Al igual que el yo individual, el yo grupal implica una serie de esquemas que definen al mundo en relación con el grupo, dan sentido a la experiencia colectiva y definen qué es y qué no es pertinente.…*

- *La mentalidad grupal actúa como un fondo común compartido, formado por los deseos, las opiniones, los pensamientos y las emociones de sus integrantes…*

III. Cultura de Solución de Problemas.

El manejo de conflictos es fundamental para la solución de problemas. La discusión abierta, directa y transparente por parte de los integrantes de un equipo es necesaria para alcanzar resultados satisfactorios.

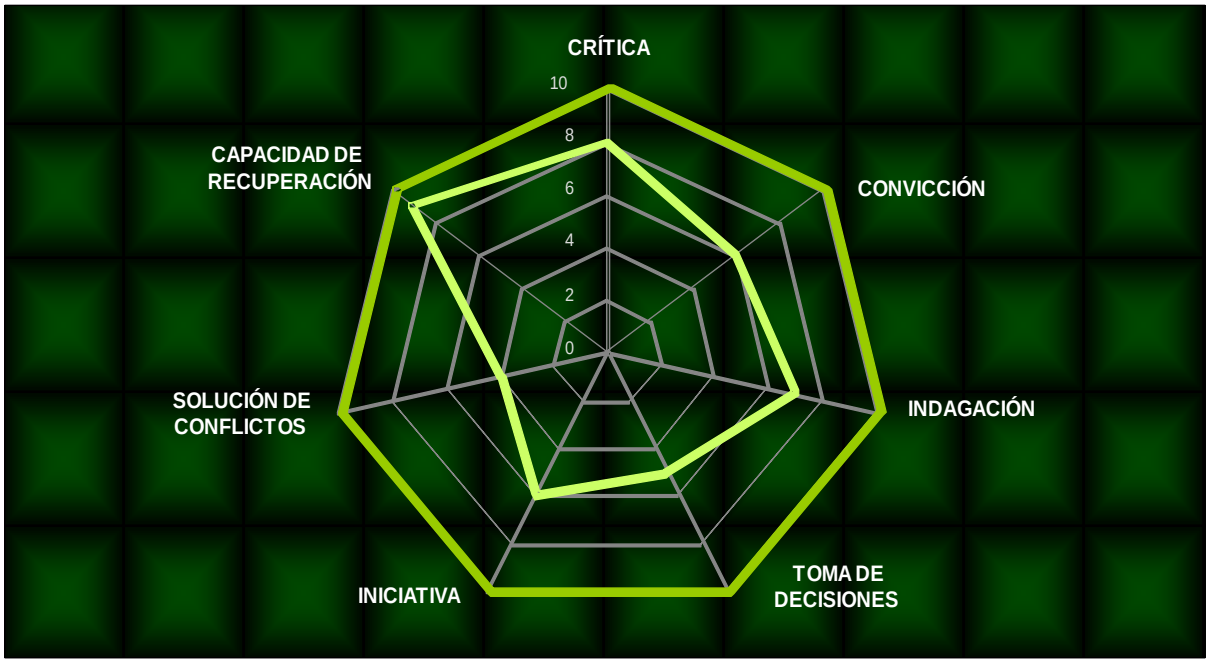
Se requiere confrontar posiciones, desde distintos ángulos y puntos de vista, independientemente del nivel jerárquico de los integrantes del equipo, reconociendo el valor inherente en la diversidad y competencias complementarias e incluso contradictorias. Se requiere dejar de lado la arrogancia y la prepotencia, normalmente asociadas a las posiciones de poder en las organizaciones.

Sin embargo, las cuestiones culturales disfuncionales limitan seriamente estos esfuerzos, al involucrar nuestras cuestiones emocionales y afectivas en un tema que debe de ser, en la mayor medida posible, estrictamente racional y orientado hacia la búsqueda de la verdad.

Aceptar que nuestra integridad, competencia e imagen ante los demás no se verán disminuidos ante el equipo, en caso de que nuestra postura se demuestre equivocada. Entender que estamos entregando lo mejor de nosotros mismos, con la mayor solidez de nuestros argumentos, con el firme propósito de que el equipo resulte fortalecido. Implica despojarnos de nuestros traumas, complejos, miedos y pensamientos paranoides, con la plena seguridad de que somos miembros de un equipo que estará siempre unido, en las buenas y en las malas. ***En un verdadero liderazgo de equipo no tienen cabida los oportunistas.***

[2] Goleman Daniel, La Psicología del Autoengaño, 1985.

HABILIDADES BÁSICAS DE LIDERAZGO[3]



Los *Doctores Blake y Mouton* desarrollaron una metodología de liderazgo en equipo que, a mi juicio, representa una de las herramientas con mayor solidez científica disponibles sobre este tema. A continuación un resumen de sus conceptos más importantes, sobre las siete habilidades de liderazgo en equipo:

1. ***Crítica.***

   - *Los comentarios más eficaces son los que se relacionan con hechos observables inmediatamente, en el aquí y ahora. Tiene la ventaja de usar ejemplos específicos que aún son vívidos…*

   - *Cuando los ánimos están tan caldeados que las personas no pueden analizar con objetividad, puede ser necesario un período de enfriamiento, para reagrupar los pensamientos y expresarlos más objetivamente…*

   - *La crítica más eficaz se realiza cuando se ofrece de manera espontánea, reconstruyendo los hechos objetivamente, sin enjuiciamientos, e incluyendo una declaración de cómo esa conducta afectó a la persona en cuestión…*

[3] Blake, Mouton, McCanse, La Estrategia para el Cambio Organizacional, 1991.

- *La crítica debe ser concisa, contando con criterios preestablecidos, como punto de referencia para los debates. Los participantes deben ser capaces de comparar donde se encuentran y donde deben estar…*

2. ***Convicción.***

- *La clave para una defensa productiva de las convicciones radica en el uso de la crítica, mediante la habilidad para establecer criterios y mantener los debates enfocados en el logro de resultados…*

- *Los equipos que practican una defensa de convicciones sólida asumen la responsabilidad de que se exprese y explore exhaustivamente el punto de vista de cada miembro…*

- *El acto de expresar convicciones alivia la tensión, clarifica supuestos subyacentes y aborda los temores. La necesidad de realización personal aumenta el valor de la contribución individual al trabajo de equipo…*

3. ***Indagación.***

- *La clave de una indagación solida es la generación de un proceso bilateral de preguntar y escuchar…*

- *La manera más clara y eficaz para que un líder demuestre reconocimiento a las personas, garantizando una participación activa, consiste en escuchar eficazmente…*

- *La habilidad de escuchar activamente permite que las personas expresen sus opiniones franca y honestamente, de manera que todos los puntos de vista queden claros…*

- *Es imposible desactivar las opiniones, los prejuicios y las deformaciones personales. Trate de comprender el punto de vista de la otra persona, aunque no esté de acuerdo, asegurándose de que su interpretación sea correcta …*

4. ***Toma de Decisiones.***

- *La clave fundamental para tomar decisiones sólidas es involucrar a todos los recursos que son necesarios para tomar la decisión correcta…*

- *La toma de decisiones consensuada se produce de manera natural en los equipos que comparten confianza y respeto mutuos…*

- *La razón por la cual los individuos son capaces de respaldar una decisión, con la cual pueden no estar totalmente de acuerdo, es porque han tenido la oportunidad de contribuir al proceso, ya sea directa ó indirectamente…*

- *Cuando los equipos operan con base en confianza, respeto y franqueza, quién emprende una acción toma una decisión informada. Ha mantenido comunicación con las personas involucradas y tiene claro todo el panorama…*



5. Iniciativa.

- *Iniciativa es la manera como alguien asume una nueva asignación u oportunidad, de acuerdo a la confianza que demuestra y genera en la definición del curso de acción a seguir…*

- *Una iniciativa sólida se desarrolla de manera natural en relaciones de confianza y respeto mutuos, porque elimina la necesidad de buscar el reconocimiento mediante un desempeño superior al de sus colegas…*

- *El temor al fracaso es reemplazado por la confianza en que cada quien está haciendo lo mejor que puede, con toda la información disponible. La iniciativa se enfoca en lo que es correcto y no en quien tiene la razón…*

- *Los miembros del equipo buscan y comparten la información, analizando las debilidades y obstáculos con franqueza. Con toda la información a la vista, la iniciativa es abarcadora, objetiva y motivadora …*

6. ***Solución de Conflictos.***

- *Lo opuesto a los conflictos no son la paz y la armonía, sino la apatía. La solución de conflictos es la manera como las personas se anticipan y reaccionan ante la controversia cuando esta se produce…*

- *A menudo las personas no saben cómo reaccionar y buscan silenciar la controversia, retirarse, alentar la componenda, burlarla para beneficio propio o recriminarla por desleal…*

- *Sin embargo, la controversia es vital para el crecimiento y el progreso porque la diversidad de puntos de vista que conlleva propicia la creatividad y la sinergia…*

- *La controversia permite que las personas se sientan desafiadas individualmente, comprometidas y capaces de maximizar recursos, enfocando los temas y motivando a explorar ideas nuevas para generar aprendizaje…*

7. ***Capacidad de Recuperación.***

- *Se mide por la manera en que los individuos y los equipos manejan sus inconvenientes y fracasos cuando los resultados no son los esperados…*

- *El fracaso nunca es fácil de aceptar. La capacidad de recuperación anímica encara el fracaso directamente y aprovecha la desilusión y el enojo asociados para comprender y aprender…*

- *La capacidad de aprender de un contratiempo, independientemente de lo devastador que esto sea, es una habilidad valiosa y poderosa. Resulta crucial para alcanzar el éxito en un mundo empresarial que cambia permanentemente…*

- *La recuperación es rápida cuando se trabaja con confianza y respeto, el fracaso lleva a que las personas se unan, recuperen fuerzas y sigan adelante…*

IV. El Método Científico.

La primera metodología formal y eficaz de control de procesos es, sin duda, el método científico, el cual exige la validación rigurosa de nuestras premisas contra la realidad.

El método científico vino a modificar drásticamente nuestra forma de relacionarnos con la naturaleza, la cual era establecida de manera dogmática por algunos seres humanos privilegiados, a quiénes se les confería la autoridad para decidir unilateralmente lo que era verdad y lo que no.

No se requería demostrar las "verdades universales". Lo declarado por las autoridades de la época o de la historia se convertía en verdad absoluta, sin que existiera la posibilidad del cuestionamiento o el debate. Quién se atreviese a poner en duda las verdades esenciales podría poner en peligro su propia vida.

Sin embargo, la libertad de pensamiento es uno de los atributos más fuertes e intensos del ser humano. Su curiosidad, su escepticismo, su búsqueda de la verdad, no pueden ser reprimidos, por mucho que se le intente.

¿Qué tiene que ver el liderazgo de equipo con el método científico?

Esencialmente, que el camino hacia la verdad debe pasar por el debate, la crítica abierta, la defensa de convicciones con base en datos "duros". Que no existen verdades absolutas y que la diversidad de puntos de vista enriquece la calidad de las soluciones.

Que en el método científico, como en los sistemas de gestión de la calidad, no existen autoridades que posean la verdad por el solo hecho de ser quiénes son, por los títulos que ostentan o por los puestos que ocupan. Todos debemos demostrar la veracidad de nuestros argumentos con base en leyes generales que, a su vez, han demostrado su validez, su jerarquía y la aplicabilidad de sus postulados.

Para poner en contexto estas reflexiones, con un toque de excelsa sabiduría científica, a continuación tres extractos de la filosofía científica y humanista de uno de los más grandes investigadores del siglo XX: *Carl Sagan*[4]:

[4] Sagan Carl, Miles de Millones, 1998.

- *Una lección crucial de la ciencia es que para comprender cuestiones complejas (o incluso sencillas) debemos tratar de liberar nuestra mente del dogma y garantizar la libertad de publicar, de rebatir y de experimentar. Los argumentos de autoridad resultan inaceptables. Sin embargo, por claro que resulte que el progreso necesita de la crítica, los gobiernos tienden a resistirse.*

- *Lo que necesitamos es reconocer cuan poco sabemos acerca del modo de atravesar con seguridad las décadas venideras, el valor para examinar una amplia gama de programas alternativos y, más que nada, una dedicación que no esté orientada hacia el dogma, sino hacia las soluciones.*

- *El antídoto es el apoyo vigoroso a la expresión de opiniones impopulares, una alfabetización amplia, los debates en profundidad, la familiaridad con el pensamiento crítico y el escepticismo ante las declaraciones de quiénes ejerzan la autoridad, condiciones todas que también resultan fundamentales en el método científico...*