

Los directivos quieren tribus, no equipos. Invitación a reconsiderar la creación de equipos¹

Por Gervase R. Bushe

GERVASE BUSHE, Dr., ha venido trabajando como consultor de desarrollo organizacional por más de 25 años. En estos momentos es coordinador del área del Grupo de Estudios de Organización y Dirección (Organization and Management Studies Group) de la Facultad de Comercio de la Universidad Simon Fraser de Vancouver, Canadá. Su último libro fue Clear Leadership (Liderazgo claro) y en estos momentos está escribiendo un libro sobre la indagación apreciativa en los equipos. Puede contactar a Gervase en: bushe@sfu.ca

Hace muchos años, como estudiante de doctorado en la Case Western Reserve, se me pidió que consultara al Decano de los Estudiantes, quien quería incrementar el trabajo en equipo entre su personal. Él tenía alrededor de una docena de informes directos sobre todas las cuestiones, desde la residencia hasta la seguridad del recinto universitario. Junto con otro estudiante de doctorado, iniciamos tres o cuatro meses de actividades diarias bastante típicas de formación de equipo. Tras una serie de entrevistas, comenzamos a ayudarlos a desarrollar una declaración de misión para la Oficina del decano de los Estudiantes. Pasamos a aclarar las metas y sub-metas generales para cada unidad. Hicimos negociaciones de roles. Hicimos aflorar y trabajamos con algunos conflictos entre departamentos. Luego de transcurridos tres o cuatro meses, nos quedó bastante claro que esta labor estaba teniendo muy poco efecto sobre el funcionamiento de la Oficina del Decano de los Estudiantes. Las personas venían, hacían amablemente lo que les pedíamos que hicieran, y luego volvían a sus respectivos puestos y hacían lo que ellos siempre habían hecho.

Entonces fue que me percaté por primera vez de que era absurdo tratar como si fueran un equipo a los grupos que no lo eran. Muchos de los lectores de este artículo probablemente ya sepan esto. Un “no equipo” es un grupo de personas que no tienen tareas interdependientes. Se les ha agrupado por conveniencia administrativa o porque comparten un recurso común, como por ejemplo, un presupuesto, pero no dependen entre sí para la realización de su trabajo cotidiano. Muchos de los grupos administrativos con los que trabajo son así. Cada persona que reporta al nivel superior tiene una esfera de responsabilidad que está bastante separada de la de las demás personas. Cada persona, en realidad, siente que gana o pierde individualmente; y, desde el punto de vista estructural, tienen razón.

Ahora bien, en los últimos 20 años, el “trabajo en equipo” se ha convertido en una frase de moda tan común en las organizaciones que cada grupo ahora es un “equipo”. Los consultores y directivos están buscando constantemente la forma de mejorar el “trabajo en equipo”. En mi profesión, a veces me llaman para que trabaje con “equipos de dirección” superiores, después de intentos fallidos por crear un trabajo en equipo significativo. Cuando analizo los escombros de los esfuerzos bien intencionados, parece obvio que muchos consultores de desarrollo organizacional necesitan una nueva vía para pensar acerca de qué

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 36 | NO. 1 | 2004

están pidiendo realmente los directivos que desean mejorar el “trabajo en equipo”. En este artículo, presentaré una comprensión acerca de los grupos de dirección que podría responder a esta necesidad.

EQUIPOS, TRIBUS Y FEDERACIONES

Consideremos tres tipos de grupos de dirección: equipos, tribus y federaciones. Cuando la mayoría de los directivos dicen que quieren más trabajo en equipo, lo que en realidad quieren decir es que quieren convertir una federación en una tribu. Ofreceré algunas ideas acerca de cómo crear tribus en las organizaciones y luego formularé algunas preguntas sobre qué tipo de grupos son en realidad los más útiles para la efectividad de la organización.

¿Qué es un equipo?

Un verdadero equipo es un grupo de personas que, dada la estructura de la situación, ganan o pierden juntas. En el lenguaje de la teoría organizacional, tienen una elevada interdependencia para las tareas. Cada persona depende de las demás del equipo para cumplir sus tareas y objetivos. No es posible que una persona del equipo “gane” y las demás “pierdan”, pues todos tienen éxito o fracasan juntos. Los equipos verdaderos con mayor frecuencia se encuentran en las primeras líneas de las organizaciones: los equipos de producción que elaboran productos enteros, los equipos de venta cuyos salarios dependen de las comisiones de los grupos, los equipos multidisciplinarios de atención a la salud, cuyo éxito radica en los resultados de los pacientes y los equipos de desarrollo de productos. La mayoría de las tecnologías para la creación de equipos que hemos elaborado en el desarrollo organizacional se crearon a partir de estudios de estos tipos de equipos. Es imprescindible que tengan objetivos compartidos, aclarar los roles, comprender cómo se toman y se ejecutan las decisiones comunes y así sucesivamente.

Uno de los axiomas de mi trabajo es que los buenos procesos solo pueden mantenerse dentro de estructuras apropiadas. En primer lugar, uno tiene que adoptar la estructura correcta (o suficientemente buena), y luego uno podrá trabajar en un buen proceso. Si uno quiere tener equipos, hay que estructurar la situación de manera que garantice la interdependencia de las tareas. La mayoría de los grupos de dirección no están estructurados de esa manera. Con mucha frecuencia, cada directivo que reporta a un directivo superior tiene una esfera de responsabilidad que es propia. Tomemos como ejemplo el típico departamento de Recursos Humanos. El hecho de que el jefe de indemnizaciones y prestaciones tenga éxito en su trabajo parece tener poco que ver con el trabajo del jefe de capacitación, o del jefe de contratación, o del abogado de relaciones con los empleados. Conforme a mi experiencia, un grupo como este considera que las actividades de creación de trabajo en equipo son, en el mejor de los casos, divertidas y, en el peor de los casos, una distracción molesta de su trabajo. Esto no quiere decir que esos departamentos no puedan ser estructurados como equipos, pues sí pueden. Sencillamente es que la mayoría no están estructurados así, de modo que realmente no sienten que tenga ningún sentido pretender que son equipos.

Entonces, ¿por qué esa constante demanda por parte de los directivos superiores en favor de la “creación de equipos”? He llegado a creer que lo que estos directivos quieren es que las personas que les reportan a ellos tengan en cuenta las necesidades de todo el conjunto y estén dispuestos a priorizarlas por encima de las de sus propios departamentos. He encontrado que en muchos “equipos” de dirección, si uno escarba en sus mapas mentales, esto es lo que realmente significa “trabajo en equipo”.

¿Qué es una federación?

La mejor forma de describir al grupo de dirección común es como una “federación”. En una federación, los representantes de varios grupos e intereses se reúnen, por lo general para administrar recursos comunes cuando no hay suficientes para satisfacer a todos. Cuando cada jefe que reporta a un ejecutivo considera que su función es proteger los intereses de su departamento, maximizar su acceso al presupuesto y a otros recursos, y promover agendas que se ajusten a sus objetivos y perspectivas, nos encontramos ante una federación. No es inusual que las federaciones estén plagadas de conflictos, politiquería constante e incapacidad para lograr un consenso. Probablemente por eso es que los directivos de las federaciones quieran que las cosas sean diferentes y quieran más “trabajo en equipo”.

TRES TIPOS DE GRUPOS DE DIRECCIÓN

FEDERACIÓN: *(a saber, diferentes jefes funcionales que reportan ante el mismo director general)*

- Conjunto de representantes de diferentes grupos o intereses
- Poco sentido de misión o propósitos compartidos
- Tareas independientes, y con frecuencia, feudos rivales
- Tendencia a pensar en los otros como “nosotros y ellos”
- Prevalen las comunicaciones y los procedimientos formales

TRIBU *(a saber, diferentes jefes de departamentos que reportan ante el mismo jefe funcional y que han logrado construir un “espíritu de equipo”)*

- Conjunto de personas que comparte un sentido de identidad
- Cierta sentido de misión y propósitos compartidos
- Tareas independientes dentro de una estructura de objetivos interdependientes
- Tendencia a pensar en los otros como “nosotros”
- Comunicaciones y procedimientos formales e informales

EQUIPO *(a saber, diferentes personas en un proyecto con una tarea y plazo comunes)*

- Un grupo de personas que dependen entre sí para lograr los resultados del trabajo
- Un fuerte sentido de misión, propósito y tácticas compartidos
- Objetivos y tareas interdependientes – se necesitan entre sí para lograr que el trabajo se haga
- Un fuerte sentido de “nosotros”
- Fundamentalmente comunicaciones informales y frecuentes

¿Qué es una tribu?

Un tipo menos común de grupo de dirección, y el que creo que la mayoría de los directivos anda buscando, puede describirse como una “tribu”. En una “tribu”, cada cual tiene su propia esfera de responsabilidad, pero cada rol es necesario para el bienestar de la comunidad y cada persona está en sintonía con el bienestar de la comunidad. Si bien la competencia y el “éxito” de las personas en su función se evalúan individualmente, pocos pondrían en riesgo el bien mayor de la comunidad en aras de su propio éxito personal. Desde el punto de vista estructural, las personas ganan o pierden a título individual pero no *sienten* que sea así. Tienen lazos emocionales con el resto de la comunidad que hacen que les importe cómo les va a los demás.

¿Qué hace que una federación se convierta en tribu? A juzgar por mi experiencia, la clave radica en el grado en que las personas *se identifican* con el grupo. No se trata de objetivos o roles o procedimientos – aunque pueden ser útiles en el proceso de identificación. Se trata de cuán alto sea el sentido de pertenencia al grupo de uno y cuánto es la membresía en ese grupo parte de la identidad personal de cada directivo. Antes de que una persona se identifique con un grupo, este puede ser visto como un elemento más de su entorno personal que puede ser una oportunidad o una amenaza para alcanzar las necesidades y los objetivos personales. Ahora bien, una vez que una persona se identifica con un grupo, también toma en cuenta las necesidades y los objetivos del mismo. En los grupos con los cuales hay una gran identificación (digamos, su familia), la gente incluso está dispuesta a sacrificar sus propias necesidades por las necesidades del grupo.

Desde mi punto de vista, en Desarrollo Organizacional necesitamos enfocarnos más en la investigación y tecnologías sobre los procesos mediante los cuales la gente llega a identificarse con los colectivos, independientemente de que estos sean grupos, organizaciones, comunidades u otra cosa. En el resto del presente artículo, describiré brevemente hacia dónde me ha conducido últimamente mi investigación sobre esta cuestión.

CÓMO LAS PERSONAS LLEGAN A IDENTIFICARSE CON LOS GRUPOS

Suele creerse que para que las personas trabajen juntas colectivamente es necesario que tengan visiones compartidas y objetivos comunes. En última instancia podría ser cierto, pero creo que es una arista de nuestro paradigma que tenemos que continuar investigando y revisitando. ¿Cómo vamos a encontrar formas de fomentar acciones colectivas y de cooperación a lo largo de líneas divisorias en que las personas y los grupos tienen diferentes criterios sobre la realidad, si creemos que eso solo se logra cuando las personas comparten una realidad común? Si bien es cierto que un propósito común ayuda a que la gente se identifique (y tal vez todo lo que se necesite sea un propósito *inspirador* compartido), también me he encontrado con grupos con los que los miembros se identifican, pero que no tienen objetivos comunes claros. Por ejemplo, ¿cuántas familias han estructurado una visión común para sí mismas?

Estoy interesado en las formas en que las personas llegan a identificarse con sus grupos sin necesariamente basarse en una visión compartida del futuro. En estos días estoy prestando particular atención a dos cosas cuando trato de entender las oportunidades y los desafíos de aumentar la identificación de los miembros con los grupos organizacionales. La primera guarda relación con el valor social positivo de la persona, y la segunda con las imágenes ideales del grupo.

Las personas se identifican con los grupos que apoyan el valor social positivo que ellas quieren para sí mismas...

Creo que cada uno de nosotros tiene una imagen de sí mismo en sus mejores momentos y, desde luego, nos atraen los grupos en los que vemos reflejada esa imagen. Una persona quiere que se note su creatividad. Otra quiere ser valorada por su laboriosidad y persistencia. Una tercera quiere ser admirada por sus juicios equilibrados e imparciales, mientras que una cuarta quiere que se le aplauda su valentía y el hecho de que asume riesgos. Creo que los grupos con los que se identificarán serán aquellos en los que se destacan, valoran y fomentan esas cualidades. Esto tiene dos partes. En primer lugar, si la creatividad es la cualidad que creo que es mi valor social positivo, necesito sentir que las demás personas del grupo me ven como una persona muy creativa. Ahora bien, quizá esto no sea suficiente. Además, el grupo debe tener algo de esa cualidad también, o al menos que así lo perciban otras personas fuera de

él. La “persona creativa” probablemente no se identifique con un grupo que tenga fama de ser conservador o esté atascado en el barro, ni siquiera en el caso de que ese grupo valore la creatividad de esa persona.

Para representar cada valor social positivo se requiere que otras personas proporcionen de conjunto interpretaciones complementarias de la realidad. El hecho de que una persona sea considerada creativa o extravagante, laboriosa u obsesiva, equilibrada o indecisa, valiente o insensata, depende de la forma en que sus acciones son co-construidas por los demás miembros del grupo. La forma en que se perciben esas acciones es el resultado de muchas cosas. Una de las cosas más importantes para poder comprender la dinámica de grupo es el problema de los complementos de los roles. Para que alguien asuma un rol en un grupo, otros tienen que estar dispuestos a asumir su complemento. Para que uno pueda ser la persona creativa, otros tienen que sentirse intrigados. Para que uno pueda dar valoraciones equilibradas e imparciales, otros tienen que estar buscando consejos. Para que uno sea valiente, otros tienen que apoyar la adopción de riesgos. No creo que los problemas vengan tanto de la gente en el grupo que quiere negar el valor social positivo que otros aportan al mismo, sino que, con más frecuencia, los problemas se derivan de los complementos del rol. A las personas no necesariamente les gustan los complementos del rol que se ven obligados a asumir para apoyar a otros a que desempeñen esos roles. Puesto que no se comprende ampliamente el dilema de las complementariedades, surgen conflictos entre los miembros que suelen calificarse como choques de personalidad. Si yo quiero ser la *persona experimentada, la que lo ha visto y experimentado todo*, pero usted está tratando de ser la *persona creativa*, yo no me daré cuenta de que me estoy sintiendo molesto por el complemento del rol de estar *intrigado por algo nuevo* que usted, en realidad, me está pidiendo que asuma. Y usted no se dará cuenta de que mientras yo desempeño mi rol de *persona que lo ha visto y experimentado todo*, a usted le disgustará el rol de complemento de *ceder ante la experiencia* en el que usted se encontrará. En cambio, sencillamente nos percataremos de que nos irritamos el uno al otro. Entonces decidiremos que este no es un grupo al que realmente queremos pertenecer.

Algunas veces, los procesos para la creación de equipos que utilizan inventarios de personalidad ayudan a las personas a identificar esos complementos de roles. Creo que una de las razones por las que esos inventarios son populares es porque ayudan a la gente a reclamar roles diferenciados en los grupos. Esto, a su vez, ayuda a crear un espacio en que las personas pueden aportar el valor social positivo que quisieran reclamar en el grupo. Utilizar estos procesos de creación de equipos es, a mi juicio, mucho más apropiado para los no-equipos que utilizar los procesos de creación de equipos orientados a las tareas. Ahora bien, si pueden conducir o no a una mayor identificación es un asunto que depende mucho del azar. Es mucho más efectivo abordar la cuestión directamente, o sea, cuál es el valor social que apporto a este grupo y en qué rol complementario esto coloca a otras personas, pero es más vulnerable y riesgoso también.

En otras partes he escrito también sobre la forma en que creo que la indagación apreciativa (IA), hecha en grupos, puede eliminar este problema de las complementariedades de los roles y aumentar la identificación de los grupos (Bushe, 2002), pero no creo que la IA sea la única intervención para este propósito y, tal vez, no sea la mejor para los grupos que han existido como una federación por mucho tiempo. Siempre estoy buscando nuevas formas de ayudar a los miembros de los grupos a comprender, apoyar y fomentar el valor social positivo que ellos y otros aportan, y quieren aportar, a sus grupos y me encantaría escuchar a todo el que tenga ideas sobre como hacerlo.

Las personas se identifican con los grupos que coinciden con la imagen ideal que ellas tienen de un grupo.

A la segunda cuestión a la que estoy prestando atención en estos días es a la diferencia que hay entre la imagen que tienen las personas de lo que es un grupo ideal y lo que el grupo en realidad es. No se trata de una visión para el grupo, sino de una visión del grupo. En las investigaciones que estamos realizando Graemer Coetzer y yo hemos encontrado que: 1) mientras más congruencia hay entre las imágenes que tienen las personas de un equipo ideal y lo que el equipo en realidad es, mayor es la cohesión grupal y más satisfechas están las personas con el equipo; 2) la convergencia entre las imágenes que tienen las personas del equipo ideal y lo que en realidad es el equipo, desde el comienzo hasta la mitad de la vida del equipo del proyecto, es un elemento que permite predecir resultados de mayor calidad en las tareas.

Creo que lo que significan los resultados de la investigación es que todos tenemos una imagen implícita o explícita del equipo ideal y comparamos los equipos a los que pertenecemos con esa imagen. Si no coinciden mucho, entonces en realidad no queremos pertenecer a ese grupo. Existen muchos grupos de dirección con miembros que jamás se han unido psicológicamente al grupo. Para que ellos quieran unirse al grupo, tienen que creer que el grupo se acerca bastante a su imagen ideal. Cuando los miembros llegan a creer que el grupo puede ser como su ideal, comienzan el proceso de identificación y se vuelcan sobre el grupo, lo que a su vez hace que el grupo sea más atractivo y eficaz.

En el caso de un grupo en que los miembros no se hayan unido psicológicamente, el proceso de hacer visible y discutir las incongruencias entre la imagen ideal y la real del grupo, puede conducir al cambio cuando descubren que tienen imágenes ideales bastante similares. Este podría ser un resultado clave de la indagación apreciativa en los equipos. Se utilizan procesos similares en la reducción de los conflictos y los prejuicios. En la medida en que nos percatemos de nuestras similitudes, más nos identificaremos con los otros. Cuando miembros del grupo descubren que comparten las mismas imágenes del equipo ideal, la posibilidad de que el grupo se asemeje más al ideal se hace más alcanzable. Ha comenzado el proceso de creación de una tribu.

Es importante destacar que la utilización de estos tipos de procesos en grupos con los que los miembros ya se han identificado no parece ser útil, pues con frecuencia la experiencia suele ser como mirarse el ombligo. Creo que cuando los miembros ya están identificados con el grupo, entonces lo central es una imagen diferente, o sea, no la del equipo ideal, sino *cómo debe* dársele a este grupo sus tareas, limitaciones y responsabilidades. En la mayoría de las personas, la *imagen ideal* es bastante estable, y no varía de un grupo a otro. En cambio, la imagen de *cómo debe ser* es específica para cada grupo del que una persona es miembro. En la investigación que describí anteriormente, llegamos a la conclusión de que la convergencia entre las imágenes de las personas acerca del equipo real y la forma en que este debía ser solamente predecía efectividad del grupo si eso sucedía en la segunda mitad de la vida del equipo del proyecto. Creo que esto significa que la gente tiene que identificarse con los grupos y unirse psicológicamente a ellos *antes* de que le preocupen demasiado las necesidades y los resultados del grupo. Ahora bien, si lo hacen, su atención se centra en la forma en que el grupo debería ser para lograr esos resultados. Aquí hay un patrón de desarrollo que primero se encarga de la tarea de sumar y luego se encarga de la tarea de la efectividad del grupo. Pero si las personas no están identificadas con el grupo, realmente no les importan las necesidades del todo más amplio, sino solo en qué medida las acciones del grupo afectarán sus necesidades e intereses personales.

REFLEXIONES A MANERA DE CONCLUSIONES

Cuando los consultores tratan de utilizar con federaciones los procesos de creación de equipos salidos de la investigación en equipos reales los resultados no suelen ser muy buenos. Aun cuando no lo digan, muchos participantes no le ven sentido. Si no se han unido psicológicamente al grupo, y la estructura de la situación significa que ellos pueden seguir “ganando” sin tener que sumarse jamás al grupo, gran parte del trabajo de creación de equipos es irrelevante. Tenemos que ver más allá de la niebla de la palabra E a fin de analizar más detalladamente qué es exactamente lo que los directivos están pidiendo y a qué nos estamos enfrentando en cada caso. Y tenemos que asegurarnos de no ser los martillos proverbiales cuando todo comience a parecer que es un clavo.

He expuesto aquí que lo que suele ser más relevante es fomentar el sentido de tribu, o sea, lograr que la gente se identifique más con su grupo y, por consiguiente, su disposición a poner potencialmente las necesidades del todo por encima de las necesidades y los intereses personales. Si estoy en lo cierto, eso abre una nueva forma de pensar acerca del propósito de la “creación de equipos” y nos invita a crear nuevas intervenciones centradas no en los procesos de las tareas o de las relaciones, sino en el proceso de la identidad. ¿De dónde viene la identidad? ¿Cómo se construye colectivamente? ¿Qué nos hace escoger una identidad por encima de otra? ¿Cómo podemos construir grupos con los que las personas se identifiquen? Y esto da pie a cuestiones éticas también, pues una vez que comenzamos a manipular la identidad, estamos pasando hacia áreas oscuras sobre las que tenemos que arrojar luz a fin de poder comprender las implicaciones para la libertad y la dignidad humanas.

Muchas personas se adentran en el desarrollo organizacional porque les gustan los equipos y quieren que los grupos sean maravillosos para otras personas también, pero ¿acaso eso significa que los equipos siempre son la forma más efectiva de la acción colectiva? Los directivos con frecuencia no quieren que sus informes actúen como una federación, sino como una tribu. Ahora bien, ¿esa es lo mejor para el sistema completo? Estoy intrigado con la posibilidad de que en algunas situaciones una federación pudiera ser en realidad más efectiva para el bien común que las tribus o los equipos. ¿Y si el hecho de mantener los intereses y los criterios en pugna que crean tensiones paradójicas en el sistema federado ayuda a garantizar que la organización tenga más capacidad de recuperación, esté más vigilante y sea más vigorosa? ¿Qué tipos de procesos conducen a federaciones excelentes? Creo que deberíamos considerar la posibilidad de que, en lugar de mantener el equipo como expresión suprema de la eficacia colectiva, las tribus, los equipos y las federaciones ocupen cada cual su lugar en las organizaciones de alto desempeño. Tal vez en algunos casos, en lugar de convertir a una federación en tribu, lo que realmente necesitamos hacer sea ayudar al directivo a lidiar con la ansiedad que le ocasionan los conflictos apropiados y las tensiones paradójicas.

REFERENCIAS

Bushe, G.R. (2002). Meaning making in management teams: Appreciative inquiry with pre-identity and post-identity groups. En Fry, R. Barrett, F., Seiling, J. & Whitney, D. (editores) *Appreciative inquiry and Organizational Transformation: Reports from the field*, 39-63. Westport, CT: Quorum.

Traducción: Equipo de servicios de traductores e intérpretes (ESTI)

Revisión: Alba Hernández

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).