

## Del Talento Individual al Talento en Equipo: Transformación del equipo de Dirección

**Autora:** Beatriz Valderrama

**Publicado en:** Training & Development - Julio 2003

---

Nos cuenta Jerry Harvey en *La paradoja de Abilene* una divertida historia de cómo su familia acabó yendo donde nadie quería ir. Se fueron a Abilene, a 70 kilómetros, en mitad de una tormenta de arena, en un coche sin aire acondicionado, a tomar una cena de ínfima calidad. Y todo, por no atreverse cada uno a decir lo que pensaba, por miedo a molestar al otro o ir contracorriente.

La incapacidad de mostrar el acuerdo, cuanto más el **desacuerdo**, es una barrera importante para la toma de decisiones y el aprendizaje de la organización. Hoy en día la complejidad de las decisiones que hay que tomar en las empresas hace que sea indispensable contar con equipos directivos no sólo cohesionados sino inteligentes.

*“¿Cómo puede un equipo de personas talentosas con cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63?”*, se pregunta Peter Senge, en La Quinta Disciplina

Pues es una paradoja que se da con mucha frecuencia en los grupos en todos los niveles de la organización, pero es más preocupante en los Comités de Dirección, porque impiden el avance y llevan a tomar decisiones equivocadas y mantenerse en el error, con consecuencias muchas veces fatales para la empresa.

La **inteligencia de los equipos** depende de que puedan pensar conjuntamente sobre los problemas. Para ello es necesario que las personas aporten la información de que disponen. La información incluye tanto los hechos como las percepciones y preferencias personales. Si las personas no dicen la verdad, si no hablan, si hablan con “tapujos”, si dicen lo que se quiere oír, no se identificarán los verdaderos problemas. Estarán dando vueltas y vueltas, bordeando los temas “**tabú**”. En consecuencia se pondrán **soluciones** para problemas hipotéticos, verosímiles, más aceptables, pero no reales. Estas soluciones en el mejor de los casos serán inocuas, cuando no verdaderamente **contraproducentes**.

¿Cómo se explica que con demasiada frecuencia se describa el clima de los Comités de Dirección como “ambiente de tanatorio”? Nuestro genial Quevedo nos da una clave certera:

*“¿No ha de haber un espíritu valiente? ¿Siempre se ha de “sentir” lo que se dice? ¿Nunca se ha de decir lo que se siente?”*

Si los miembros del equipo sienten que si dicen lo que piensan, lo van a “sentir”, es decir, van a quedar mal o tener represalias, enmudecerán y todos acabaremos **yendo donde ninguno quería ir**.

¿Qué ponen de su parte los directivos, de manera inconsciente, para reforzar estas conductas?

Samuel Goldwin decía: “Quiero gente que me diga la verdad, aunque les cueste el puesto”.

Como él, muchos directivos desean rodearse de personas sinceras y valientes, pero la amenaza que lleva implícita la frase es perfectamente disuasoria y refleja la realidad con la que nos encontramos, que las personas sinceras y valientes acaban estando fuera de las empresas, lo cual es injusto para ellas y además en el proceso de selección natural en las empresas ¿qué nos queda? En el mejor de los casos la gente diplomática. En el peor los sí señor. No nos extrañe que la creatividad, tantas veces demandada hoy en día a las personas en los equipos, brille por su ausencia. Ya no es que inventen otros, como decía Unamuno, es “que se arriesguen otros, yo no hablo...”

La dificultad con la que se encuentran los jefes es que nunca cuentan con suficiente información “limpia”, especialmente si no fomentan desde el principio una cultura de sinceridad y no atajan los comportamientos “políticos”. Cuanto más alto se está en la “pirámide” directiva (sí, ya sabemos que las organizaciones son planas, pero todavía las mentalidades no han cambiado), menos información no manipulada tiene a su disposición. Los colaboradores tapan o maquillan los problemas, vierten indirectas...

**Los problemas “inaceptables”**, que no pueden expresarse en público, son la incompetencia (propia, de compañeros, del jefe), rivalidades, celos, animadversiones, intereses personales, luchas de poder. Con frecuencia se traducen en temas abordables, “**políticamente correctos**”, como la organización del trabajo, falta de medios, enemigos externos (la competencia, la crisis, el cliente) o la incompetencia de terceros, normalmente más débiles (una secretaria).

Los **estereotipos** y prejuicios son otro obstáculo importante. Las ideas y expectativas que nos hacemos de los otros influyen en la manera cómo **interpretamos lo que dicen o no dicen**, impidiendo la comunicación fluida y el pensamiento de equipo. Así se van creando grupos de exclusión a partir de un conjunto de creencias que van conformado un pensamiento grupal limitado y poco productivo: *“los antiguos, que no quieren cambiar; los técnicos, que saben mucho, pero no quieren compartir el conocimiento; los innovadores, que no aceptan las normas ni la voluntad del grupo; los que trabajan mucho, que no saben gestionar su tiempo, las mujeres, que son tan conflictivas, los introvertidos, que no saben comunicar...”*

El mensaje positivo es que se le puede dar la “vuelta a la tortilla”. Una vez que comprendemos en su globalidad el entramado complejo de relaciones y emociones, la intervención puede llegar a ser relativamente “sencilla”, aunque eso sí, sutil y profunda.

Igual que para aprender a nivel individual tenemos que conseguir reevaluar nuestras convicciones, para alcanzar el **aprendizaje profundo** en un equipo tenemos que ser capaces de reexaminar nuestras creencias compartidas y adoptar nuevos modelos mentales que sean capaces de generar crecimiento y acción creativa. Una intervención de **desarrollo de equipo** de dos o tres días, previo diagnóstico y preparación en profundidad, puede conseguir efectos sorprendentes si toca los puntos de palanca para el cambio y se alcanza un compromiso compartido sólido, que pueda pervivir en el tiempo.

Eso sí, el **cambio hay que facilitarlo desde fuera**. Como en el cuento del Traje del Emperador, sólo un niño con “ojos limpios” puede decirle a la máxima autoridad *la verdad desnuda*. Los cortesanos nunca se atreverán a “poner en evidencia lo evidente”, porque piensan, con razón o sin ella, que su cabeza rodará. Por eso es necesaria la intervención externa de una persona, el consultor o *coach*

que, sin ser parte, pero estando cerca, ayude a entender lo que nos sucede y a transformarnos en un **equipo conceptual y emocionalmente inteligente.**