



**S**e ha estudiado cómo es el desempeño de vuelo de ciertas aves. Unas muy interesantes son los gansos canadienses. Lo que distingue a estas parvadas es que éstos vuelan alineados en forma de V. La razón de este patrón es que el aleteo de los gansos al frente crea una corriente ascendente para los gansos que vienen detrás. Este patrón en V incrementa un 71% el alcance del vuelo e forma colectiva, en comparación del vuelo de una sola ave.

En vuelos largos, después de que el ganso líder ha volado al frente de la V durante un tiempo, se desplaza hacia atrás para tomar otro lugar en la alineación donde es más fácil volar. Otro ganso asume el puesto de liderazgo, donde el vuelo es un ejercicio más extenuante. Si un ganso comienza a volar fuera de la formación, no pasa mucho tiempo antes de que regrese a la V, por la resistencia que experimenta al no encontrar el apoyo del aleteo de los demás gansos.

Otra característica notable de estos animales son los fuertes graznidos que emiten al volar. Los gansos canadienses nunca vuelan en silencio. Uno puede saber cuándo pasan volando, pues se escucha su sonido. Este ruido tiene una razón de ser. Lo producen los gansos en la formación trasera para alentar al líder. El líder no grazna, sólo los que lo apoyan y animan. Si un ganso es herido, se enferma, o sale de la formación, dos de sus compañeros rompen filas y siguen a aquel herido o enfermo hasta el suelo, y permanecen con él cuidándolo, hasta que se encuentre bien para volver a la parvada o hasta que muere.



Este interesante fenómeno sirve de metáfora para explicar cómo podemos lograr el desempeño a través de las personas. La lección que nos dan los gansos al volar en forma de V ayuda a resaltar los atributos importantes al trabajar en equipo:

- Se tienen miembros independientes. La **productividad y eficiencia** de una unidad entera están determinadas por los **esfuerzos coordinados e interactivos** de sus miembros.
- El **trabajo colaborativo** ayuda a que sus miembros sean más eficientes al trabajar juntos que por separado. El desempeño conjunto, articulando cada uno de los esfuerzos individuales, siempre será mucho **más productivo que el mejor esfuerzo del individuo más destacado de manera aislada.**
- Se logra crear un **propio mecanismo**. Cada integrante desea participar en vista de las ventajas que reciben por adherirse al conjunto. Se crea ese **deseo personal de contribuir** al grupo.
- Se entiende que **no siempre se tendrá al mismo líder**. Los miembros de un equipo efectivo a menudo se alteran en asumir la responsabilidad del liderazgo, de manera que ésta se comparte conforme se van desarrollando a lo largo del tiempo.
- Cada uno de los miembros se ayuda y se cuida entre sí. Nadie es devaluado o poco apreciado. **A todos se les trata como parte integral.**
- Hay apoyo, aliento y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento. Existe un **apoyo mutuo**.
- Existe una gran confianza entre sus integrantes. Las personas demuestran **integridad** y se muestran tan **interesados en el éxito de sus compañeros como en el propio.**

Estos siete atributos ayudan a enfocar la dirección, a lograr eficacia y fomentar el proceso para hacer grupos de trabajo de alto desempeño.

## **Ventajas de desempeño a través de las personas.**

Generar el **desempeño** de las personas, motivándolas a generar grupos de trabajo de alto desempeño tiene de manera inherente muchas ventajas. Todas las personas hemos participado



de una u otra manera en algún equipo. Los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la **interacción**, y que se consideran a sí mismos como una **entidad única**.

Desarrollar habilidades para trabajar en colaboración con otros es importante ante el enorme impulso que han recibido los equipos durante la última década dentro de las organizaciones laborales. Por ejemplo, el 79 por ciento de las empresas de Fortune 1000 informaron que utilizan equipos de trabajo autodirigidos. Poseer la capacidad de dirigir equipos, así como trabajar en ellos, se ha convertido en un requisito de la mayoría de las organizaciones. En una encuesta reciente, elaborada por una prestigiosa compañía especializada en captar talento, se manifiesta que la **habilidad** más solicitada es la **capacidad de trabajar en equipo**.

Tom Peters, consultor y directivo, aseveró lo siguiente: ¿Existe algún límite para el uso de los equipos? ¿Podemos encontrar lugares o circunstancias donde una estructura de equipo no tenga sentido? La respuesta es no. Eso es inequívoco y está destinado a ser así. Es probable que algunas situaciones se presenten más que otras a utilizar una administración basada en equipos. Se ha observado que el poder del conjunto es tan grande que hay que forzar y fomentar la estructura de un equipo en cualquier actividad.

Buscar el desempeño de la organización confiando en el trabajo que hará su gente da definitivamente resultados. Hay muchos ejemplos que han incrementado su productividad, la calidad de su servicio y el ánimo de sus colaboradores cuando se utilizan equipos bien dirigidos. Algunos ejemplos son:

- Federal Express redujo errores en el servicio en 13 por ciento.
- Carrier redujo el tiempo de carga y descarga de dos semanas a dos días.
- La planta de Volvo en Kalamazoo disminuyó defectos en un 90 por ciento.
- La planta de General Electric en Salisbury, Carolina del Norte, incrementó su productividad en un 250 por ciento en comparación con otras plantas de GE que fabrican el mismo producto.
- El servicio de operadora de AT&T en Richmond incrementó la calidad del servicio en 12 por ciento.

Desde luego, el desempeño y la utilidad de los equipos pueden verse afectadas por una gran variedad de factores. Los equipos no son intrínsecamente eficientes sólo por formarlos. Por



ejemplo, la historia de la portada de la revista Sports Illustrated designó al equipo de básquetbol los Clippers de Los Ángeles de la NBA, como el peor en la historia en el año 2000, lo que demuestra que el simple hecho de que **un grupo de personas, por muy talentosas, se reúnan no significa que el resultado se dará, si no son responsables de la tarea que como grupo tienen.**

Para lograr el buen desempeño de las personas, es importante orientarlos hacia la meta de la organización, se deben de aclarar las normas, las reglas y las expectativas, así como desarrollar una cultura de grupo implícita. La necesidad de **transformar a un grupo de individuos que comparten una meta común en una unidad altamente cohesiva es la motivación que conduce al equipo hacia una nueva etapa de desarrollo.** Cuanto más interactúen las personas entre sí, más desarrollan comportamientos y puntos de vista comunes; experimentan cierta presión para cumplir con las expectativas de otros miembros del equipo, y éste empezará a desarrollar un carácter y una cultura propios. Cuando esto sucede, los miembros del equipo se alegran en participar y comienzan a valorar las metas de la organización. Las necesidades individuales se satisfacen a través de los logros del conjunto. El equipo, y no el líder, asume la responsabilidad de resolver problemas, enfrentar y corregir los errores y asegurar el éxito. La atmósfera se caracteriza por los acuerdos y la disposición para cooperar, Los individuos experimenta sentimientos de lealtad y las relaciones interpersonales que más caracterizan a sus miembros son:

- Cooperación.
- Conformidad con estándares y expectativas.
- Mayor atracción interpersonal.
- Pasar por alto los desacuerdos.
- Buscan la unidad y cohesión.
- Facilitan la participación y el facultamiento.
- Muestran apoyo a todos sus miembros.
- Dan retroalimentación del desempeño del equipo y sus integrantes.

Por otro lado, es evidente que como toda relación humana, podrían presentarse fenómenos que no ayuden al desempeño del grupo. Por ejemplo, generar lo que se conoce como “pensamiento grupal”, situación que ocurre cuando la cohesión y la inercia desarrollada, obstaculizan el paso a la buena toma de decisiones o a una solución adecuada del problema. La preservación del equipo queda por encima de las decisiones adecuadas o de la realización de actividades de alta calidad. No hay suficiente diferenciación ni desafíos para el estado mental de los integrantes.



## ¿Cómo se genera el fenómeno de pensamiento grupal?

Irv Janis realizó una investigación en la que describe a varios equipos de alto desempeño, que en ciertos casos mostraron un rendimiento ejemplar, pero que en otras situaciones actuaron de manera desastrosa. Los comportamientos que él observó son los siguientes:

1. **Ilusión de invulnerabilidad:** Los miembros se sienten seguros de que el éxito pasado continuará: “Nuestra historia garantiza el resultado futuro”.
2. **Estereotipos compartidos:** Se desecha información contradictoria al desacreditar a la fuente de la misma: “Ellos simplemente no tienen idea, no saben de esto”.
3. **Racionalización:** Se racionaliza e ignoran las amenazas para dar paso a un consenso: “Por eso es que ellos no están de acuerdo con nosotros”.
4. **Ilusión de moralidad:** Se piensa que, como individuos morales, no hay manera de tomar decisiones equivocadas: “Conscientemente nunca tomaríamos decisiones que puedan dañar a la organización”.
5. **Autocensura:** Se guarda silencio acerca de temores y tratan de reducir las dudas tanto como sea posible: “Si los otros miembros de mi equipo piensan de esa forma, entonces debo ser yo el equivocado”.
6. **Presión directa:** Se imponen sanciones a los miembros que exploran puntos de vista diferentes: “Si no estás de acuerdo, ¿por qué no te vas del equipo?”.
7. **Protección mental:** Cada uno de los individuos protegen al grupo para que no se exponga a ideas perturbadoras: “No es necesario escuchar a quienes no comparten nuestras ideas; debemos mantener a raya a los agitadores”.
8. **Ilusión de unanimidad:** Los miembros concluyen que el equipo debe haber alcanzado un consenso cuando ven que los miembros más elocuentes están de acuerdo: “Si David y Sofía están de acuerdo, debe haber un consenso”.

El problema del pensamiento grupal es que se cometen muchos más errores que lo normal. Es importante para romper este fenómeno que exista un enfrentamiento maduro que ayude a fomentar la diversidad. Janis plantea las siguientes sugerencias **para evitar el pensamiento grupal:**



1. **Designar evaluadores críticos:** Al menos un miembro del equipo debe ser asignado para desempeñar el papel de crítico o evaluador de las decisiones del equipo.
2. **Alentar la discusión abierta:** El líder no debe expresar una opinión al inicio de una reunión, debe alentar la discusión abierta de las diferentes perspectivas de sus miembros.
3. **Formar subgrupos:** Es recomendable formar varios subgrupos para desarrollar propuestas independientes.
4. **Invitar expertos externos:** El objetivo es que los expertos externos escuchen y critiquen el razonamiento de las decisiones del equipo.
5. **Designar a un “abogado del diablo”:** Es recomendable asignar al menos a un miembro para que desempeñe el rol de “abogado del diablo” durante la discusión, si parece que existe demasiada homogeneidad en las opiniones.
6. **Organizar reuniones para una “segunda oportunidad”:** Es conveniente meditar sobre las decisiones que se tomaron y retomarlas el día siguiente. Se debe alentar la expresión de los cambios de opinión.

Es necesario tener un sentimiento familiar que ayude a la cohesión y unir a los miembros, creando una identidad; sin embargo, se debe de tener cuidado en no caer en los errores planteados.

***Escrito por Dr. Jorge Huerta Bleck, especialista en temas de Factor Humano y Dirección estratégica.***