El trabajo en equipo empieza en la alta dirección

Descubre las competencias que contribuyen a un mejor funcionamiento de los equipos directivos y al éxito de la empresa en su conjunto.

1 de enero de 2014

Por Anneloes Raes

©IESE Business School

Pongamos por caso la cúpula directiva de una gran farmacéutica. El equipo se compone de nueve ejecutivos con una sólida experiencia en el área de la que son responsables, ya sea finanzas, una unidad de negocio o una región. Todos tienen una agenda de prioridades relativamente independiente y muy exigente en sus ámbitos respectivos.

La idea de trabajar en equipo es muy buena en teoría, pero poco viable en la práctica, o eso es lo que piensan los miembros de la directiva. ¿Y por qué iba a hacerles falta de todas formas? ¿No corresponde al CEO escuchar a unos y otros, integrar toda la información y tomar la decisión final?

En un entorno estable, este modelo quizás funcione bien. Pero la organización tiene por delante no pocos retos estratégicos: unas patentes clave para su negocio están a punto de expirar, algunos países están llevando a cabo modificaciones regulatorias y las aseguradoras hablan de reformas sistémicas.

Tales desafíos no se pueden afrontar repartiéndolos entre los miembros del equipo. El rendimiento óptimo de la empresa en un entorno turbulento como este requiere el máximo esfuerzo de todos y cada uno de ellos, pero también las sinergias que genera un equipo bien engrasado.

Mi investigación se centra precisamente en comprender cómo los altos directivos pueden desarrollarse y mantenerse de forma sostenida en un equipo de alto rendimiento. Podría parecer que este foco en el trabajo en equipo está reñido con la tan extendida idea de que el liderazgo es un acto individual.

La opinión pública y la prensa económica tratan a los altos directivos como héroes solitarios cuando las cosas van bien y como villanos renegados cuando van mal.

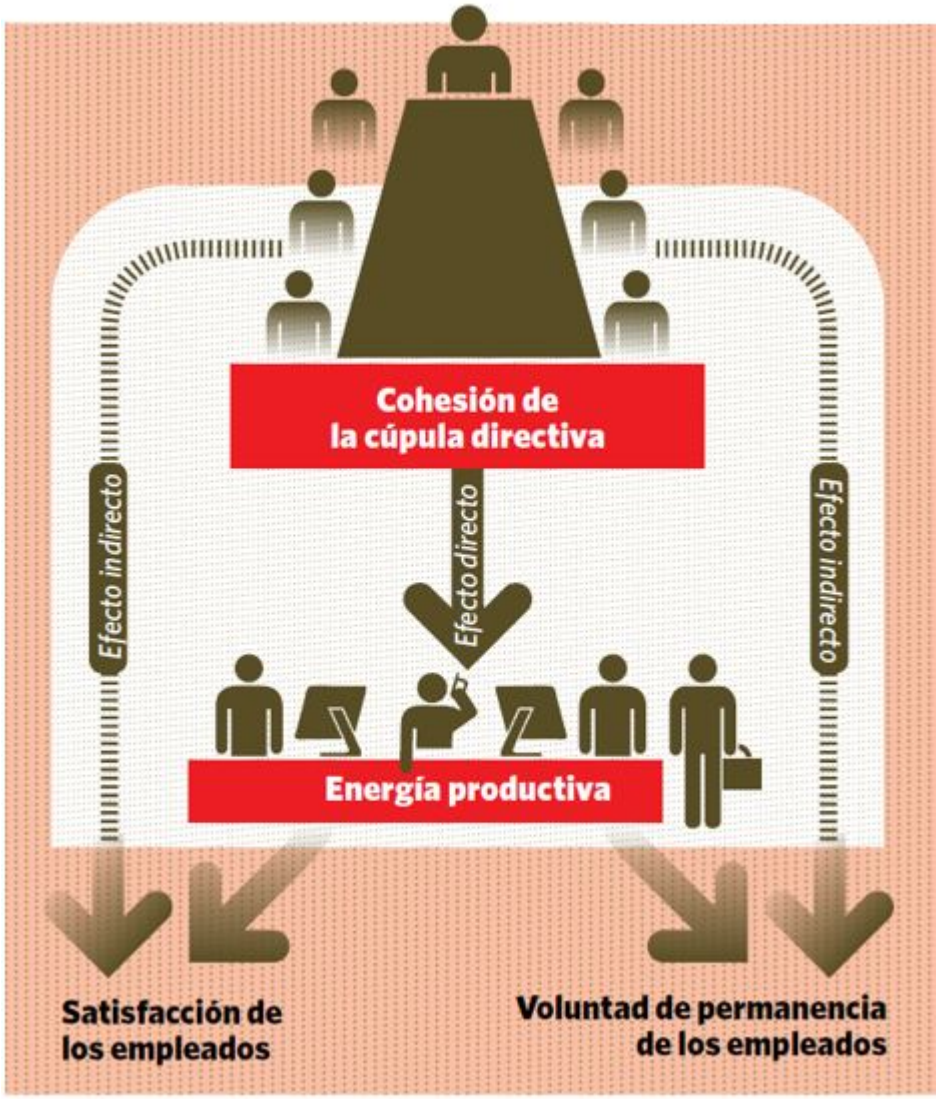
Más que una impresión, es lo que ocurre en realidad. Donald Hambrick, profesor de la Penn State Smeal College of Business, ha señalado acertadamente que en ocasiones los directivos de muchas empresas se comportan como “barones con un alto grado de autonomía” y no como miembros de un mismo equipo.

Craso error, pues los estudios indican que la falta de unidad en los equipos directivos puede tener consecuencias muy graves para la organización. Sin ir más lejos, un empeoramiento de la calidad de las decisiones estratégicas y de los resultados.

Mi investigación muestra que lo contrario también es cierto. Cuando los equipos toman medidas concretas para desarrollar ciertas competencias, el efecto puede ser muy positivo,

©IESE Business School

como el aumento de la energía productiva de la organización y, por ende, del bienestar de los empleados.



¿Qué competencias de la alta dirección cohesionan una empresa?

¿Tiene la cohesión del equipo directivo implicaciones para los empleados? Con esta pregunta arrancó un proyecto de investigación que realicé conjuntamente con Simon B. de Jong, de la Universidad de Bath (Reino Unido), y Heike Bruch, de la Universidad de St. Gallen (Suiza). En nuestro estudio participaron 191 altos directivos y 5.048 empleados de 63 pymes.

Habrá quien diga que lo que pasa en las reuniones de la cúpula directiva no es asunto de los

©IESE Business School

empleados rasos. De hecho, estos no suelen ver si la dirección funciona como equipo o no. Puede que incluso no parezca importarles el comportamiento de sus directivos, tan alejados como están de su quehacer diario. Pero no es cierto. El comportamiento de los equipos directivos se filtra, y a los empleados les interesan, y mucho, las noticias y rumores que circulan por los pasillos. Dado que el trabajo en equipo es una parte tan esencial del diseño y la cultura de las empresas modernas, esperábamos que los empleados fueran muy receptivos a la cohesión de la directiva y les sirviera de modelo para su propio comportamiento.

Lo que observamos es que cuando un equipo directivo exhibía una gran cohesión, los mandos intermedios y otros empleados mostraban más entusiasmo por su trabajo, podían concentrarse mejor y colaboraban más entre ellos. En definitiva, estas empresas tenían un nivel más alto de energía productiva, que otras investigaciones han vinculado directamente con un mayor rendimiento de las organizaciones.

Así, aunque sean pocos los empleados que tienen contacto directo con el equipo directivo, el comportamiento de este trasciende a toda la organización. Lo que empieza como la opinión de unos cuantos puede contagiarse rápidamente e influir en el comportamiento colectivo.

Por tanto, el grado en que los equipos directivos formen un frente común puede repercutir enormemente en el ambiente de trabajo. Determina si los mandos y empleados de los niveles inferiores colaboran entre ellos, funcionan bien como equipo, se expresan abiertamente y tienen claro qué es lo que hay que hacer.

Cuando la opinión de los empleados respecto al equipo directivo es positiva, aumenta su capacidad de concentración, dedican más energía a pensar de manera constructiva, experimentan menos dificultades a la hora de solucionar problemas y, en general, se sienten más animados con su trabajo.

A la inversa, los equipos directivos que no están cohesionados o son incongruentes sus - citan sentimientos negativos, como frustración, irritación e indignación por su falta de unidad, sentimientos que no hacen sino exacerbarse cuando los mensajes que envían son contradictorios.

Inevitablemente, los empleados empezarán a ver conflictos entre los múltiples objetivos establecidos. Al final, reinará la confusión y no sabrán cuáles son los más importantes ni qué han de hacer para alcanzarlos. El resultado es una colosal pérdida de tiempo y energía, malgastados en conjeturar cuál es, en realidad, el rumbo que quiere tomar la alta dirección.

©IESE Business School

Así pues, la unidad no solo es importante para el buen funcionamiento del equipo directivo, sino también para el éxito operativo de toda la empresa. En nuestro estudio hemos identificado tres competencias que le ayudarán a conseguirla.

1. Actitud colaborativa

Los equipos directivos que comparten abiertamente información y opiniones y trabajan colectivamente rinden más que los que no lo hacen. Numerosos estudios avalan el hallazgo de que la cohesión tiene repercusiones importantes en la calidad de las decisiones, así como en el rendimiento de la organización.

Se debe alentar el intercambio franco de información y opiniones en el seno de la cúpula directiva. De lo contrario, sus miembros operarán en compartimentos estancos sin apenas contacto o intercambio de información. También existe el riesgo de que se dediquen al politiqueo para influir en las decisiones, con lo que impedirían una verdadera colaboración.

Pregúntate:

- ¿Estamos cohesionados los miembros del equipo directivo?
- ¿Funcionamos como una unidad cohesionada o como un grupo fragmentado de barones con un elevado grado de autonomía?

2. Intercambio de información

Para mantener la cohesión del equipo directivo, sus miembros deben dedicar tiempo a comunicarse entre sí. Hay que reconocer que no es fácil, habida cuenta de las numerosas responsabilidades con que cargan y que limitan la cantidad de tiempo y energía que pueden invertir en cada una de las tareas.

Pero lo importante del intercambio de información no es tanto su frecuencia como su calidad. De hecho, un estudio sugiere que una comunicación muy frecuente puede encubrir conflictos de ardua solución y procesos ineficaces de toma de decisiones, además de estar relacionada con un menor rendimiento de la organización.

Es mejor, por tanto, que los equipos directivos se vuelquen en optimizar la calidad de la comunicación que intercambian durante sus reuniones.

©IESE Business School

Pregúntate:

- ¿Garantiza nuestra estructura comunicativa un intercambio de información suficiente?
- ¿Hacemos un uso óptimo de nuestros encuentros cara a cara?

3. Toma conjunta de decisiones

Otro aspecto clave de la toma de decisiones, además de una colaboración eficaz y una comunicación de calidad, es la capacidad de la directiva para tomar decisiones en común. Y para ello es fundamental que sea capaz de gestionar los conflictos de tareas.

Por conflicto de tarea se entiende cualquier desacuerdo sobre una tarea determinada, incluyendo las diferencias de criterio, ideas y opiniones. Aunque parezca un contrasentido, este tipo de conflictos puede resultar beneficioso. Como han mostrado algunos estudios, cuantos más se abordan en la sala de juntas, más completo es el proceso de toma de decisiones. Además, aumenta la comprensión y aceptación de las decisiones por parte de los miembros, al igual que su compromiso respecto a su implementación.

Cuando toman una decisión colegiada, o sea, después de que todos hayan intentado entender en serio los problemas en cuestión, escuchado con atención los distintos puntos de vista y hecho oír su voz, surge un sentimiento real de unidad, a diferencia del que resulta si lo hacen por obligación. De este modo, abordan el conflicto de una manera sana e impiden que se encone y contamine al resto de la organización.

Esto también exige que la alta dirección tome medidas para garantizar que las diferencias de opinión no se desborden y se conviertan en rivalidades personales. Para ello es necesario que exista un alto grado de confianza entre sus miembros. Solo así recogerán todos los beneficios de los conflictos de tareas y evitarán los relacionales, que son altamente perjudiciales. Un estudio apuntó que cuando el nivel de confianza es alto los equipos directivos limitan el alcance de los conflictos de tareas, de forma que los debates se centran en cuestiones de contenido y no en ataques personales.

Pregúntate:

- ¿Sacamos partido de los aspectos beneficiosos de los conflictos de tareas y

©IESE Business School

evitamos los relacionales?
- ¿Qué dinámica me conviene optimizar o minimizar para facilitar la toma conjunta de decisiones?

El papel de los mandos intermedios para fomentar la unidad organizacional

Una vez identificadas las causas de la desunión, ya puede empezar a corregirlas. Pero la unidad de la alta dirección no basta por sí sola para alcanzar el alto rendimiento en toda la organización. Se necesita algo más, tal y como descubrí mientras realizaba esta investigación y esta otra investigación con Marielle Heijltjes, Ursula Glunk y Rob Roe.

Durante nuestras observaciones de las reuniones semanales del equipo directivo de una empresa holandesa, lo primero que nos llamó la atención fue hasta qué punto trabajaban como un equipo de alto rendimiento. Sus debates eran intensos pero se centraban en las tareas, sin apenas conflictos personales. Todos los miembros compartían abiertamente información y opiniones, evitando juegos políticos. Incluso celebraban reuniones especiales todos los meses para reflexionar sobre su funcionamiento y procesos, así como un retiro anual de tres días para diseñar la estrategia. En suma, eran el equipo directivo ideal.

Pero, a pesar de ello, les costaba implementar sus decisiones estratégicas. Por lo que vimos, estaba claro que el origen del problema no radicaba en su seno, sino fuera, concretamente en sus relaciones con los mandos intermedios. Una y otra vez expresaban su contrariedad por el empecinamiento de estos últimos y las largas que daban a sus planes, cuando no los saboteaban abiertamente.

Como hemos comprobado desde entonces, estas quejas son habituales entre los altos directivos de muchas empresas. Tienen la potestad de dirigir a sus mandos intermedios, pero han de saber gestionar estas relaciones y hacerlo de forma efectiva. Como afirma K. E. Weick en *The Social Psychology of Organizing*: “Es el modelo de relaciones que tienen las empresas en su seno, y no el hecho de que al frente se sitúen ‘peces gordos’, lo que permite mejorar el rendimiento de la organización”.

Aunque es obvio que esas relaciones juegan un papel esencial en la actuación de los equipos directivos, se han estudiado poco. Sí se han investigado, por ejemplo, la composición o los procesos internos de las directivas. Son factores importantes, pero no bastan para entender

©IESE Business School

del todo qué pueden hacer los altos ejecutivos en lo que respecta a su comportamiento para influir en el rendimiento de la organización.

Es lógico que los resultados de esta línea de investigación no hayan sido concluyentes. Es como si el equipo directivo fuera una entidad independiente y omnipotente que influye en el rendimiento organizacional sin intermediarios. Un extremo ridículo para cualquier alto directivo, pues sabe que para que las cosas salgan adelante se necesita el apoyo y la participación de los mandos intermedios.

Competencias compartidas entre dirección y mandos intermedios

Los mandos intermedios son, de hecho, imprescindibles para lograr un rendimiento organizacional óptimo. Contribuyen al alineamiento con los objetivos –sintetizan información, defienden alternativas y venden ideas– e influyen considerablemente en el rendimiento de la organización, puesto que ellos y sus equipos son los responsables de poner en práctica las estrategias de la alta dirección.

Pero, cuando estos planes no les convencen, pueden obstaculizarlos o incluso sabotearlos. Suele ocurrir cuando ven que están en juego sus propios intereses, creen que la estrategia es errónea o se sienten incapaces de implementarla.

Para asegurarse el compromiso de los mandos intermedios, el equipo directivo ha de ganarse su confianza o, al menos, su conformidad. No es nada fácil, debido más que nada a las asimetrías de poder, información e intereses entre las dos partes.

En cualquier caso, gracias a su posición en la organización, la alta dirección tiene más ases en la manga, como la facultad de contratar o despedir. Pero la formulación e implementación de la estrategia depende de la estrecha colaboración con los mandos intermedios, que hacen de nexo con aquellas unidades de negocio cuyos intereses no tienen por qué coincidir con los generales.

Por consiguiente, el riesgo es mutuo: el de la directiva es su dependencia de la información que le transmiten los mandos intermedios, que puede responder a los intereses de las unidades de negocio y no a los de la organización en su conjunto; el de los mandos intermedios, que la directiva utilice esa información en perjuicio de las unidades de negocio de las que son responsables.

©IESE Business School

Cuando conviven riesgo e independencia, la confianza es lo que mantiene unidas a las dos partes. Es materialmente imposible que una controle en todo momento lo que hace la otra, por lo que la confianza mutua es vital. Y, para lograrla, tanto los altos directivos como los mandos intermedios necesitan un segundo grupo de competencias.

1. Flexibilidad cognitiva

Hace referencia a los intercambios de información caracterizados por la reflexión, el análisis de la información, la toma en consideración de diferentes puntos de vista, la disposición a escuchar a los demás, la capacidad de convencerles y el desarrollo de una amplia variedad de interpretaciones.

Cuando la flexibilidad cognitiva es alta, la interacción entre la cúpula directiva y los mandos intermedios es mucho más productiva.

- En primer lugar, se tiene en cuenta información más diversa.
- Segundo, se entenderán mejor las complejidades de las relaciones causa-efecto inherentes al proceso de la estrategia.
- Esto, a su vez, permite a ambas partes hacerse una idea más clara de la información obtenida del entorno.
- Por último, la flexibilidad cognitiva aumenta la creatividad con la que se interpreta la información y se generan alternativas. Puede que esto induzca saltos cognitivos en la interpretación y, de este modo, propicie un cambio positivo.

Tanto los altos directivos como los mandos intermedios pueden adquirir una mayor flexibilidad cognitiva si piden explícitamente información, la analizan críticamente y la comparten de forma proactiva. Por encima de todo, ambas partes han de aprender a no dejar que sus diferencias intrínsecas de poder detengan el intercambio de información.

Pregúntate:

- ¿Existe flexibilidad cognitiva en el intercambio de información con los mandos intermedios?
- ¿Cómo puedo incrementarla?

©IESE Business School

2. Negociación integradora

Altos directivos y mandos intermedios participan constantemente en un sinfín de procesos de influencia mutua. Los primeros influyen en los segundos para que entiendan la estrategia corporativa y se comprometan con ella, así como para que se sientan reconocidos, partícipes y motivados con la implementación de la estrategia. Por su parte, los mandos intermedios quieren conseguir más recursos para dicha implementación, que se reconozca su aportación y se acepten sus ideas.

La influencia mutua es un camino de doble sentido: una parte trata de influir en la otra, que reacciona ante ese intento, hasta que llegan a un acuerdo satisfactorio para ambas. Puede que no solo busquen influir, sino también ser influenciadas.

En este baile, la colaboración entre las dos partes se asemeja a veces a una negociación a diversas bandas y múltiples intereses en juego, debido a la asimetría de información, influencia e intereses. Por ello, la negociación integradora puede resultarles muy útil para alcanzar acuerdos de colaboración y crear valor para todos.

Cuando se toman igualmente en serio los intereses de ambas partes, la calidad de la implementación de la estrategia mejora por tres razones:

- Primero, si los mandos intermedios ven que sus intereses coinciden con la estrategia, aumenta su compromiso con la implementación de la misma.
- Segundo, normalmente tienen una idea más realista de lo que implica hacerla efectiva. Por tanto, al tenerse en cuenta su aportación, la asignación de los recursos suele ser mejor.
- Por último, pero no menos importante, la negociación integradora puede arrojar ideas y soluciones más creativas porque la búsqueda de un resultado que satisfaga a todos es dinámica por naturaleza. Mucho más que si la alta dirección se limita a imponer su dictado a los mandos intermedios.

Pregúntate:

- ¿Existe negociación integradora en los procesos de influencia mutua con los mandos intermedios?
- ¿Qué puedo hacer para aumentarla?

©IESE Business School

3. Habilidad para aprovechar los momentos de encuentro

Las fuertes limitaciones de tiempo hacen que el contacto entre los altos directivos y los mandos intermedios sea más bien esporádico. Es algo inevitable en la empresa moderna, pero no tiene por qué condicionar las relaciones entre ambas partes. Unos y otros deben hacer un esfuerzo para superar esos obstáculos y sacar el mayor partido de las escasas oportunidades que tienen de interactuar.

El contacto puede ser formal, mediante reuniones programadas y con agendas y protocolos fijos. Pero también está el informal, con llamadas telefónicas y encuentros espontáneos en los pasillos o antes de las reuniones. Todas ellas son ocasiones que se pueden aprovechar para comentar la situación y coordinar y adaptar el comportamiento para aquellos periodos en los que no haya contacto.

Esto es de suma importancia si tenemos en cuenta la relación asimétrica entre la cúpula directiva y los mandos intermedios, que está marcada por las diferencias en sus funciones y su interpretación de lo que ocurre en la empresa. Si aceptamos que los intercambios de información son necesarios para el buen funcionamiento de la organización, en cuanto a la calidad de las decisiones estratégicas y su implementación, ambas partes no tendrán más remedio que hacer de cada encuentro una oportunidad para pedir, dar y analizar información de forma regular.

Pregúntate:

- ¿En qué momentos me comunico con los mandos intermedios?
- ¿Son estos encuentros formales o informales, programados o espontáneos, breves o largos?
- ¿Cómo puedo aprovecharlos mejor?

Evalúa tu liderazgo: cinco dimensiones esenciales

El objetivo de desarrollar estas competencias es crear un tipo de liderazgo más participativo que aprecie la información, persiga una interacción frecuente y efectiva y la utilice en el

©IESE Business School

diseño de la estrategia.

Sin duda, el liderazgo participativo no está exento de riesgos. La vulnerabilidad de la directiva es mayor, pues se reduce su control sobre los resultados de la toma de decisiones estratégicas. Por extensión, también aumenta la probabilidad de que los mandos intermedios abusen de su poder.

Pero dichos riesgos se ven compensados con creces por los posibles beneficios, que son:

- La mejora de la flexibilidad cognitiva
- Un proceso de influencia mutua más equilibrado
- Un mayor uso de la creatividad en la búsqueda de soluciones integradoras
- Un contacto más frecuente y valioso entre los dos niveles de la dirección de la empresa.

Otra encuesta (resumida en mi libro) entre los mandos intermedios de cientos de compañías internacionales reveló cinco dimensiones con las que los equipos directivos pueden medir su éxito a la hora de alcanzar este tipo de liderazgo participativo. En lo referente a los tres primeros –**resultados**, **liderazgo estratégico** y **unidad de la cúpula directiva**– algunas empresas pueden creer que lo han logrado. Pero, ¿pueden decir lo mismo en cuanto a las otras dos dimensiones: **grado de comunicación** y **liderazgo moral**?

En nuestro estudio los mandos intermedios consideraban que los **resultados** eran el aspecto menos importante de la actuación de la alta dirección. Les interesaba mucho más el **liderazgo moral**, que les parecía deficiente.

Tales discrepancias constituyen un recordatorio muy oportuno de la necesidad de entender mejor y tener en cuenta los sentimientos y opiniones de un grupo de interés tan estratégico como los mandos intermedios. A tal fin, los equipos directivos deben dejar de verse a sí mismos como entidades independientes y omnipotentes y empezar a buscar soluciones para los retos que afrontan sus organizaciones más allá de la sala de juntas.

Si el equipo directivo es capaz de exhibir las competencias adecuadas, provoca una reacción en cadena que influye positivamente en la energía productiva de la organización y, por consiguiente, aumenta la satisfacción de los empleados y su voluntad de permanencia. Y esa es una noticia que merece la pena ser filtrada.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 20 (T1 2014).

©IESE Business School

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "El trabajo en equipo empieza en la alta dirección" (ART-2499) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Anneloes Raes

Profesora y directora del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Sus áreas de investigación incluyen los equipos de alta dirección, el trabajo en equipo, la autogestión y el liderazgo.

©IESE Business School