



Rendir Cuentas — lo que le hace falta a los equipos disfuncionales

Por Kerry Patterson

Según investigaciones realizadas por mis coautores y yo, más del 80 por ciento de líderes que participa en grandes iniciativas, proyectos o programas experimenta algún tipo de fracaso de equipo de trabajo. Los fracasos de equipo, aquellos en los que miembros del equipo son incapaces de o no están dispuestos a darse apoyo los unos a los otros, tienen origen en una variedad de problemas, pero todos tienen una solución: los líderes y los miembros del equipo necesitan hablar y decir lo que piensan.

Nuestras investigaciones muestran que la habilidad de un líder de decir lo que piensa y enfrentar con efectividad los fracasos del equipo es uno de los ingredientes clave detrás de una exitosa ejecución de proyecto. Sin embargo, solo el 14 por ciento de los líderes es capaz de decir lo que piensa acerca de los fracasos del equipo de una manera en la que enfrenta el problema con efectividad. El resto experimenta resultados pobres. Los líderes que lidian sin efectividad con el fracaso del equipo exceden sus presupuestos en el 73 por ciento de los proyectos, 82 por ciento no cumple con los plazos de entrega y experimentan problemas de funcionalidad y calidad 77 por ciento del tiempo. Lo que es peor, los fracasos del equipo perjudican la moral del equipo en el 69 por ciento de estos proyectos, creando equipaje innecesario que se sigue arrastrando aún más allá de la fecha de terminación del proyecto.

Cualquiera que haya tenido a miembros de equipo que no cumplen con los plazos de entrega, que no asisten a reuniones o que demuestran incompetencia en áreas críticas ha experimentado un fracaso de equipo. Pero, extrañamente, el problema no es que los fracasos de equipo ocurren —hasta los equipos más saludables los experimentan: el problema es que muchos líderes no saben cómo hablar acerca de los fracasos de equipo y cómo solucionarlos. El verdadero temple de un equipo es puesto a prueba por la manera en que el líder del equipo lidia con las prioridades cambiantes, malos comportamientos y expectativas incumplidas. El éxito o fracaso de un equipo se basa, primero, en si un líder se lanza o no a sostener conversaciones de alto riesgo y segundo, en qué tan bien el líder maneja esa conversación de *accountability*¹. Cuando un líder hace responsable de

¹ Responsabilidad o rendición de cuentas.

manera efectiva al equipo, él o ella reduce los sobrecostos por un 64 por ciento, reduce las demoras en las programaciones por 60 por ciento y mejora la calidad y funcionalidad por 66 por ciento. Irónicamente, los líderes que no se lanzan a sostener las conversaciones de responsabilidad y rendición de cuentas porque quieren mantener buenas relaciones tienen una alta probabilidad de dañar la moral y relaciones del equipo. Desafortunadamente, lanzarse a sostener esa conversación no es suficiente. Los líderes que intentan usar el poder o la autoridad para lograr que los miembros del equipo sean responsables tampoco logran grandes resultados.

A continuación, tres consejos para ayudarle a sostener con efectividad esas conversaciones de responsabilidad o rendición de cuentas:

1

Esté abierto a la idea de que usted podría estar equivocado.

Con demasiada frecuencia, los líderes inician una conversación de rendición de cuentas con una historia en su cabeza (“Él hizo eso a propósito porque es un haragán bueno para nada”). Nuestras historias alimentan nuestras emociones y nuestras emociones crean nuestras acciones. Si usted se dice a sí mismo que la otra persona es haragana, usted podría sentir ira o frustración hacia la persona, y sus sentimientos saldrán a relucir en sus acciones. Su trato potencialmente áspero puede, a su vez, fomentar malos sentimientos y desconfianza, y el equipo sufrirá por ello. Cuando usted entra a una conversación de rendición de cuentas con una historia negativa, usted acabará obteniendo pobres resultados. Para tomar el control de los resultados, cambie sus emociones repensando sus historias. Considere que podrían haber otras historias que usted se podría contar a partir del mismo conjunto de hechos observables. Pregúntese: “¿Por qué una persona razonable y racional haría esto?” Esta pregunta le ayudará a replantear y reconsiderar su historia. Reconsiderar su historia no significa que usted tiene que ser ingenuo —algunas veces sus historias son correctas. Pero, si usted inicia la conversación asumiendo que usted está en lo cierto, su diálogo se convertirá en un monólogo y, como consecuencia, obtendrá pobres resultados.

2

Describa la brecha.

“La brecha” es la diferencia entre lo que usted esperaba y lo que usted observó. Describir la brecha ayuda a la otra persona a comprender el problema de tal manera que él o ella lo pueda abordar. Para describir la brecha, empiece con los hechos. Los hechos

son directamente observables: “Me di cuenta de que no asististe a la reunión ni el pasado jueves ni este martes. Pensé que habíamos acordado que asistirías a estas reuniones”. Con demasiada frecuencia, los líderes empiezan con sus historias y conclusiones vagas en vez de hacerlo con hechos indisputables fáciles de encarar. Mientras que las historias son refutables, los hechos no lo son. Una vez los hechos están claros, usted puede compartir su historia tentativamente: “Estoy empezando a preguntarme si es que no valoras nuestras reuniones”. Luego, confirme con la otra persona para asegurarse de que usted no está fuera de base: “¿Estoy equivocado?” Usted quiere invitar a la otra persona a desafiar su historia. ¿Los hechos son correctos? ¿Su historia es correcta? El punto es empezar un diálogo —una comunicación abierta y honesta entre dos individuos. Los primeros 30 segundos de una conversación de rendición de cuentas establecen el tono para la conversación entera, así que empiece con buen pie.

3

Explore tanto los problemas de motivación como los de habilidad.

Una vez la conversación está encaminada, los líderes necesitan encontrar y destapar todos los posibles obstáculos. Frecuentemente, los líderes asumen que todos los problemas son problemas de motivación. Si una persona no tiene buen desempeño, los líderes asumen que es porque el miembro del equipo es poco trabajador y está desmotivado. Esto es lo que se conoce como el *error fundamental de atribución*. Evite el error fundamental de atribución explorando la posibilidad de que el problema se deba a barreras de habilidad. ¿El miembro del equipo tiene el entrenamiento o conocimiento apropiado para desempeñar una tarea? ¿Las políticas y procedimientos le impiden desempeñarla? ¿Hay otras personas que no lo están ayudando o que incluso lo están obstaculizando activamente? Una vez usted haya identificado todos los problemas posibles de motivación y habilidad, busque soluciones junto al miembro del equipo. Involucrar al miembro del equipo en la búsqueda de soluciones le ayudará a él o a ella a comprometerse más con las soluciones.

Recuerde, cualquiera puede evitar un problema o encontrarle la vuelta. La prueba de fuego de un líder es si está o no a la altura de la conversación de responsabilidad o rendición de cuentas detrás del problema y si podrá manejarla bien. Haga que su equipo se comprometa a rendir cuentas y verá cómo sus resultados y sus relaciones mejorarán. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Kerry Patterson es el coautor de cuatro *bestsellers* del *New York Times* incluyendo *Crucial Accountability*. Es un reconocido experto y consultor en gestión del cambio -con una trayectoria de más de treinta años-, así como cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en el campo de la capacitación corporativa y del desempeño organizacional.