



RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN POR EQUIPOS, PARA FLEXIBILIZAR A LA ORGANIZACIÓN

Gran cantidad de estudios y expertos señalan que, en escenarios de alta incertidumbre, las personas se vuelven individualistas y excesivamente competitivas entre sí, por lo que es necesario orientar la gestión hacia los equipos de trabajo. Y respecto a ello, hay incluso una frase que dice que, “en caso de peligro de naufragio o tormenta, es más fácil gestionar botes salvavidas que personas en el mar”.

Sin embargo, para quienes tienen la responsabilidad de dirigir personas o colaborar en equipos de trabajo, **siempre ha existido el debate, entre qué es mejor tener:**

- a) Equipos multifuncionales
- b) Personas especializadas

Las respuestas las obtenemos de las experiencias de equipos de trabajo que se han enfrentado a situaciones críticas y retadoras.

Por un lado, se sabe que cuando atravesamos por escenarios inciertos, es necesario que en las organizaciones surjan roles multifuncionales para resolver problemas complejos que cambian rápidamente y que tienen implicaciones a largo plazo. Ver los problemas y las oportunidades desde diferentes ángulos permite generar soluciones y adaptarse dinámicamente a situaciones cambiantes.

Contrario a esta tendencia, podemos encontrar que los equipos y especialmente las personas suelen recurrir a aquello que les ha funcionado en el pasado y que los expertos llaman **“rigidez ante amenazas”**. Este deseo de tratar de controlar las cosas también puede conducir a una mentalidad individualista.

LA COLABORACIÓN Y LA MULTIFUNCIONALIDAD, EL VERDADERO ROSTRO PARA AFRONTAR LA CRISIS

La importancia de la colaboración y la multifuncionalidad como una manera de afrontar las crisis, quedó en evidencia en las recientes crisis económicas, cuando las empresas y equipos de trabajo que surgieron exitosos de ellas consiguieron expandir sus redes de colaboración a través de silos industriales, aumentando el número de colegas con los que se integraron en proyectos. Unirse a trabajar con colaboradores para **identificar y buscar nuevas soluciones, aunque eso les trajera menos logro personal, fue al final de cuentas, la mejor solución para el 10 % de personas que buscaron colaborar en lugar de competir**. Como menciona el artículo del Harvard Business Review, Estrategias para Promover la Colaboración en una Crisis¹, no se trata de pegar “home runs” (jon-rones), sino tener muchos turnos al bat y jugar en varias posiciones.

Mientras mayor es la colaboración, mejor se afrontan las crisis y se consigue que todos mejoren en lo individual.

Los líderes son, quienes tienen la compleja tarea de aprender a construir estas estrategias en sus equipos, que les ayuden a afrontar la incertidumbre clarificando la situación, promoviendo que los colaboradores aprendan a jugar diferentes roles y colaborando ampliamente con sus colegas.

Para gestionar estas estrategias, los líderes de equipos de trabajo pueden diseñar mejores **estrategias para aumentar la coordinación y mejorar el logro de objetivos**. El mérito de esos cambios se hace posible, cuando los colaboradores son conducidos por líderes que han desarrollado capacidades transformacionales, porque **generan una elevación del potencial y una fuerte visión en el aprendizaje**.

EL CASO “APOLO 13”

Un caso conocido y relatado por una famosa película de los años 90 (“Apollo 13”), nos da un brillante ejemplo de la gestión de escenarios complicados y equipos efectivos, gracias a la agilidad y la flexibilidad que los personajes de la historia asumieron, frente al momento crítico que afrontaron juntos en la trama.

La película relata cómo la tercera misión, tripulada para dirigirse a la superficie lunar, despegó del Centro Espacial Kennedy con tres astronautas a bordo: el comandante James A. Lovell, el piloto del módulo lunar Fred W. Haise y el piloto del módulo de mando John L. Jack Swigert, quien debía quedarse orbitando la Luna.

Cincuenta y seis horas después del lanzamiento, cuando la nave se encontraba a unos 330.000 kilómetros de la Tierra, los tripulantes del Apolo 13 escucharon un ruido estruendoso. Mientras informaban del



¹ <https://hbr.org/2020/07/7-strategies-for-promoting-collaboration-in-a-crisis>

problema al centro de control —“Houston, hemos tenido un problema”,— el oxígeno de uno de los tanques descendía, poniendo en el más grave peligro a los tripulantes.

Una gran cantidad de obstáculos, continuos y constantes, fueron retos que este equipo afrontó, creciendo en capacidades y mentalidad para cumplir con la frase de Ron Howard: “el fracaso no era una opción”. Cada obstáculo fue un reto superable: acumulación de CO₂, diseño de materiales, la fabricación de soluciones con lo que se tenía al alcance y hasta la entrada a la atmósfera con un método no convencional.

El Odyssey, amarizó en el Pacífico sur el 17 de abril, con sus tres ocupantes a salvo. Es importante mencionar que todas las mejoras de ingeniería y gestión de proyectos en el programa Apolo, provinieron de la experiencia generada por esta misión. Para muchos, la odisea del Apolo 13 fue más que una misión: todos los retos y problemas que ocurrieron en ella, crearon soluciones que hoy muestran cómo **los equipos que desarrollan diversas habilidades y son flexibles en sus procesos, también son más capaces de gestionar las crisis.**

Al estudiar los problemas que pudo solucionar el equipo del Apolo 13, destacan:

- **Adaptarse y usar un espacio diferente**, para resolver la provisión de agua, energía y oxígeno, siempre que se racionaran drásticamente. (Usar el módulo Aquarius)
- **Asumir una nueva estrategia de equipo**, al mantener la trayectoria de la nave, para regresar aprovechando el empujón de la gravedad lunar.
- **Solucionar problemas diversificando habilidades**, para resolver el problema de intoxicación por CO₂, diseñando un procedimiento de emergencia para que Lovell y sus compañeros pudieran adaptar los absorbentes de CO₂ de forma cuadrada del Odyssey, a los huecos circulares del Aquarius.
- **Cooperar activamente**, para operar procedimientos de transmisión de energía de las baterías del Aquarius al Odyssey, y conseguir la reentrada segura a la atmósfera.
- **Desarrollar competencia dentro del equipo**, para encontrar la mejor idea y reactivar la energía sin fallos eléctricos, para eliminar el peligro de muerte por cortocircuito.

Este caso, es un ejemplo de cómo un equipo que se decide a desarrollar y poner en práctica diversas habilidades, consigue vencer grandes retos y crea un crecimiento exponencial para su organización; además de mantener la determinación con una nueva estrategia, basada en decisiones estudiadas a detalle.



RECOMENDACIONES PARA AUMENTAR LA COLABORACIÓN Y LA FLEXIBILIDAD EN EQUIPOS DE TRABAJO

Para reflexionar cómo aprender de un caso como el del Apolo 13, resaltamos que muchos equipos de trabajo sufren cambios y rediseños continuos, a causa de su crecimiento o disminución y esto, usualmente, genera confusión y baja capacidad de reacción.

A pesar de ello, los estudios que se han hecho en situaciones de ajuste de equipos, indican que **la interacción grupal y los medios de comunicación a emplear, son la clave para alcanzar las metas importantes al interior de la organización.** Para pensar

en los equipos, recordamos que cada uno es diferente y dependen del tipo de tarea y del resultado que se quiera conseguir. Esto, nos permite rediseñarlos, enfocarlos en diversificar sus capacidades y así ganar en autogestión y flexibilidad.

TIPS PARA REALIZAR AJUSTES EN TU EQUIPO DE TRABAJO Y CONSEGUIR LA DIVERSIFICACIÓN FUNCIONAL DE SUS INTEGRANTES:

No se necesita atravesar siempre en una crisis para crear capacidades de excelencia, a partir de los equipos de trabajo.

Como líder, la realización de ajustes en tus equipos, para crear mejoramiento y diversificación funcional, la puedes gestionar siguiendo los siguientes pasos:

- 1 Conéctate** con los equipos operativos. Contacte de forma directa con las personas que están en las operaciones para tener información sin filtrar sobre las acciones y el estado anímico de las personas. Esto es especialmente crítico cuando las personas trabajan de forma remota. Dichas interacciones pueden ayudar a los líderes a comprender con qué están lidiando sus colaboradores, identificar áreas donde es más probable que haya personas aisladas y establecer vínculos entre las personas para que los equipos funcionen mejor.
- 2 Anima** a tus colaboradores a tener un espíritu crítico y tratar de dominar tareas más complejas. Por ejemplo, puedes identificar tareas de menor complejidad que no requieren coordinación; Estas únicamente requieren que las personas sean competentes en una tarea y aquellas que son de alta complejidad y necesitan competencias de negociación y decisiones, demandarán mejorar la capacidad de cooperación entre los colaboradores.
- 3 Clasifica** a tus colaboradores en cuanto a su nivel de desarrollo y asigna retos para que aprendan tareas de mayor complejidad, que implican negociación y toma de decisiones. Inserta actividades de cooperación para potencializar un clima de apoyo y rendimiento.
- 4 Refuerza**, el propósito y las metas de la empresa con frecuencia para motivar la apertura a la colaboración. Recuerda que la creencia de un propósito superior conecta a las personas y crea un sentido colectivo.

Tener equipos multifuncionales, flexibles y ágiles es una estrategia útil para afrontar los casos de crisis, pero sobre todo para mantener a la organización saludable, ágil y orientada en la creación de valor en sus grupos de interés.

Recuerda, la mejor forma de ayuda a un equipo a mejorar y a flexibilizarse, es darles la oportunidad de colaborar activamente con proyectos de la empresa. Ten cuidado de no exagerar y unir a demasiados equipos a la vez. Sé selectivo y concéntrate en los proyectos de mayor prioridad. En Peña Colorada, buscamos generar reflexiones y propuestas que incrementen la curiosidad de aprender más sobre los temas clave para el desarrollo. Uno de los más importantes, en este momento, es

pensar en soluciones de gestión para la organización.

Para concluir con estas recomendaciones para la gestión por equipos para flexibilizar a la organización, es importante poner énfasis en la importancia de que los líderes dirijan, poniendo en práctica los valores que nos orientan y distinguen como empresa, para maximizar la flexibilidad individual, así como privilegiar la cohesión grupal y la coordinación entre los procesos.

PARA MÁS INFORMACIÓN CONTACTAR A:

desarrollorh@pcolorada.com