

## **ESTUDIO CASO UNIDAD 8**

### **CÓMO CONVERTIR EN UN ÉXITO EL TRABAJO EN EQUIPO**

Cuando Rolands Mesters y Roberts Bernans fundaron Nordigen, una fintech con sede en Riga, la capital de Letonia en 2016, se comprometieron a que la compañía fuera abierta e inclusiva, un lugar en el que todo el mundo pudiera proponer ideas y estas se escucharan con respeto. Más tarde comenzaron a contratar a vendedores de grandes compañías y su cultura cambió. A los nuevos fichajes lo único que les importaba era vender, no hacían ningún esfuerzo por conocer al resto de empleados y rechazaban cualquier sugerencia sobre cómo comercializar su tecnología. Aunque eran buenos vendedores, como compañeros dejaban mucho que desear, y consiguieron que los demás se reservaran sus ideas en lugar de compartirlas. Mesters y Bernans tomaron una medida que en principio no encajaba con su compromiso de hacer de la empresa un lugar inclusivo. Introdujeron un test de indoneidad cultural: "Tras la primera ronda de entrevistas invitamos a empleados, elegidos al azar, a conocer al candidato", explica Mesters. "Cuando veíamos que la persona era 'uno de los nuestros' la contratábamos", añade.

Muchos estudios apuntan a que los equipos formados por personas con distintas experiencias vitales, identidades y formas de pensar suelen ser mejores en la resolución de problemas. Otras investigaciones apuntan a que los equipos que abordan los problemas desde distintos ángulos superan a los grupos en los que sus miembros piensan parecido. Aun así, la diversidad tiene sus desventajas. Como descubrieron en Nordigen, confiar en la gente con prioridades distintas al final genera más división que beneficios. Las distintas creencias culturales pueden dificultar la integración en los equipos y llevar a malentendidos, obstaculizando el logro de objetivos.

Los grupos formados por personas de distintas identidades resuelven mejor los problemas. Para beneficiarse de la diversidad, las empresas tienen que tratar de erradicar estereotipos y valorar lo diferente. Por otra parte, según un estudio de 2010 de la Carnegie Mellon University, y el MIT, en los equipos con más grado de inteligencia social, en los que predominan las mujeres, se fomenta la capacidad intelectual colectiva. En Red Hat, una empresa de software de EEUU, se empiezan las reuniones encomendando a alguien la tarea de asegurarse que todo el mundo participe.

Harpreet Nandha, directiva de la cadena de televisión británica Sky, opina que "si estamos en una sala y todo el mundo dice a todo que sí, nadie querrá expresar su opinión por miedo a ser diferente". En McAfee, la firma de ciberseguridad, los directivos intervienen cuando un miembro del equipo acapara las conversaciones. "Queremos que se escuchen todas las opiniones", explica la directora de RRHH, Chatelle Lynch.

Pero trabajar en equipo no significa estar de acuerdo en todo. Según la profesora de Harvard Amy Edmondson, autora de La Organización Sin Miedo, en los equipos más sólidos los miembros discuten de forma constructiva para aprender unos de otros. Tom Marsden es consejero delegado de Saberr, una empresa que trabaja con equipos. Hace poco la compañía contrató a dos ejecutivos que chocaban constantemente. "Aunque el diálogo no consiguió cambiar sus convicciones, les ayudó a entenderse mejor cuando discrepaban", recuerda Marsden. El trabajo en equipo mejora cuando sus miembros se sienten cómodos expresando su opinión con libertad y permiten que el resto haga lo mismo.

Un equipo primero debe hablar y luego decidir y actuar. En este sentido, las normas "a la antigua usanza" como ponerse objetivos y decidir quién tendrá la última palabra evitan conflictos", concluye Emma de la Fosse, directora creativa de la agencia Digitas UK

### **CUESTIONES**

- a) ¿Tienen Nordigen las características propias de un equipo de trabajo eficaz? ¿Por qué? Razona tu respuesta.

Nordigen no parece tener las características propias de un equipo de trabajo eficaz. Aunque inicialmente se comprometieron a ser abiertos e inclusivos, la contratación de vendedores con prioridades diferentes y la introducción de un test de idoneidad cultural que favorece la homogeneidad, sugiere una falta de diversidad de pensamiento en la empresa. Además, la falta de integración y el rechazo de ideas entre los empleados demuestran una falta de cohesión y comunicación efectiva dentro del equipo.

- b) ¿Es beneficioso para los equipos de trabajo que existan personas heterogéneas con diferentes identidades? ¿Este es el caso de Nordigen? Razona tu respuesta.

En general, la diversidad en los equipos de trabajo puede ser beneficiosa ya que aporta diferentes perspectivas y enfoques para abordar problemas. Sin embargo, en el caso de Nordigen, la falta de integración y los problemas de comunicación entre personas con distintas prioridades indican que la diversidad puede generar más divisiones que beneficios. En este contexto, parece que la empresa no ha logrado aprovechar de manera efectiva las ventajas de la diversidad.

- c) Indica qué barreras de comunicación se presentan en el texto.

Algunas barreras de comunicación que se presentan en el texto incluyen la falta de integración entre los empleados con diferentes prioridades y la falta de apertura para

compartir ideas debido al miedo al rechazo o la falta de interés por parte de algunos miembros del equipo.

- d) ¿Qué técnicas de comunicación se manifiestan en el texto? ¿Cuál crees que es la finalidad de su aplicación?

Las técnicas de comunicación que se manifiestan en el texto incluyen la introducción de normas para fomentar la participación de todos los miembros del equipo, como iniciar las reuniones en Red Hat asegurándose de que todos participen, y la intervención de los directivos en McAfee cuando un miembro del equipo acapara las conversaciones. Estas técnicas tienen como finalidad fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y facilitar la expresión de opiniones diversas.

- e) ¿Crees que el conflicto es un concepto negativo? Razona tu respuesta.

El conflicto no es necesariamente un concepto negativo. En un equipo de trabajo, el conflicto puede surgir cuando hay diferencias de opinión o enfoques para abordar un problema, pero si se gestiona de manera constructiva, puede conducir a una mejor comprensión mutua, aprendizaje y resolución de problemas más efectiva. Sin embargo, si el conflicto no se aborda adecuadamente, puede generar divisiones y dificultar la colaboración dentro del equipo.

- f) A tu juicio, ¿cuál crees que es el concepto que motiva a los miembros del equipo?

A juzgar por el texto, parece que el concepto que motiva a los miembros del equipo es la búsqueda de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo donde se valoren y respeten las opiniones diversas, y donde se fomente la comunicación abierta y constructiva para lograr los objetivos comunes. Sin embargo, en el caso de Nordigen, parece que este ideal no se ha logrado plenamente debido a las barreras de comunicación y la falta de integración entre los empleados.