

La dinámica de los equipos interinstitucionales

General de División (R) Raymond D. Barrett, Ejército de EUA

LAS ORGANIZACIONES Y personas habitualmente se alinean con otras para lograr algún propósito que, de otra manera, no podrían lograr por sí solas. Ya sea para recolectar alimentos, crear albergues, adquirir riquezas o defenderse en contra de los enemigos, los seres humanos frecuentemente requieren la ayuda de otros para lograr su finalidad. Sin embargo, el alinearse con otro jamás es fácil. Entre dos personas, decidir con quién alinearse y determinar la finalidad de la asociación y, mantenerla con el transcurrir del tiempo son tareas difíciles. El proceso llega a ser más complejo si participan más personas o grupos y si el proceso incluye múltiples agencias federales o hasta naciones, la complejidad es casi incalculable.

En el presente artículo, se discute dicha complejidad casi inestimable. Se examinan los equipos interinstitucionales y las fuerzas dinámicas que operan en los mismos y los esfuerzos de identificar las grandes fuerzas que atraen y unen las partes o las destrozan. Los seres humanos y las organizaciones que se crean, frecuentemente cooperan para lograr una meta que de otra manera sería inalcanzable, aunque las fuerzas de la naturaleza trabajen en su contra. En la Segunda Ley Termodinámica de Newton, se establece que la entropía —el grado de desorden— en un sistema siempre incrementará, a menos que intencionalmente inyectemos el orden en el sistema como una fuerza neutralizante. Intuitivamente, lo comprendemos. Nos damos cuenta de que las fuerzas centrípetas y centrífugas constantemente están en acción en todo equipo para unirlo y

destrozarlo. En el presente artículo, se examinan las más significativas de estas fuerzas dinámicas.

El término “equipo interinstitucional” puede ser confuso, con múltiples definiciones y distinciones que se derivan de los tipos de instituciones y el número de participantes, los intereses que están en juego, los mandatos oficiales impuestos y las autoridades participantes. Si bien, en algunos casos, estas distinciones son importantes, este artículo se centra en la dinámica más general de las situaciones colaborativas. El término “equipo interinstitucional” en este artículo, describe dos actores o más que representan su institución superior quienes han acordado coordinar sus acciones para lograr un resultado preferible a lo que podría lograrse si cada institución actuara por sí sola. La definición general que se usa en este artículo incluye la cooperación bilateral y multilateral en las esferas políticas, militares y económicas.

Se han publicado numerosas teorías, hipótesis y propuestas sobre el comportamiento coordinado o cooperativo. En un estudio de 1973, en un intento de examinar el conjunto de conocimientos sobre el tema, todavía se identificaron 347 propuestas individuales que afectaban la formación, estructura, propósito y duración de los equipos.¹ Muchos eruditos consideran los equipos, las coaliciones y la política de fuerza en que participan múltiples partes como interacciones socio-psicológicas en que las relaciones son importantes pero jamás están sujetas a modelos matemáticos empíricos. No obstante, algunos han intentado crear modelos para comprobar o refutar las numerosas hipótesis e identificar los factores determinantes o dominantes. En

El general de División (Retirado) Raymond D. Barrett es fideicomisario fundador de la Fundación de la Escuela de Comando y Estado Mayor y actualmente

sirve como el subdirector del Centro Simons para la Cooperación Interinstitucional de dicha fundación.



(Armada de EUA, Contramaestre Philip A. Fortnam)

El Capitán John E. Hill, Ejército de EUA, un oficial de Estado Mayor en la Fuerza de Tarea Combinada y Conjunta-Cuerno de África y el Sargento Hassan, Ejército de Yibuti, hablan después de una ceremonia de graduación para integrantes militares de Yibuti que egresaron de un curso de entrenamiento sobre el tema de contraterrorismo en Arta, Yibuti, 27 de noviembre de 2006.

estos modelos se incluye el uso del equipo más pequeño posible, minimizando los recursos dedicados al esfuerzo, al optimizar las recompensas anticipadas, el deseo de control y la ideología común. Es una larga lista. Entonces, ¿en qué debemos centrarnos para comprender mejor la dinámica de equipos interinstitucionales?

Hay cuatro fuerzas dinámicas que se extienden a través de las muchas propuestas y teorías existentes, a saber: intereses, poder/influencia, recompensas y la toma de decisiones. Al examinar los equipos interinstitucionales desde estas perspectivas, podemos comprender mejor las fuerzas que afectan a los integrantes de los equipos mientras intentan lograr sus metas.

Si bien una parte de la discusión en el presente artículo menciona los intereses nacionales y las relaciones que existen entre las naciones a nivel estratégico, las fuerzas que examinaré y principios que discutiré también son relevantes a nivel

operacional y táctico. Los líderes en estos niveles inferiores enfrentan la misma dinámica pero la usan en un contexto necesariamente distinto.

Los motivos de la cooperación

Por su naturaleza, el hombre coopera para lograr un propósito si es de su interés hacerlo. En un ambiente de equipo, el número, carácter y claridad de intereses que un actor contribuye a la situación son cruciales. Estos factores dictarán la formación, organización, proceso de toma de decisiones, mantenimiento y, por último, el éxito.

Los teóricos sobre el tema de afiliación consideran las coaliciones y equipos como una reflexión de la cultura, ideología, valores y sistemas institucionales comunes. Los describen como homogéneos.² Lo que queda implícito en este punto de vista es que una cultura, ideología comunes, etcétera, implica una similitud de intereses. En un estudio de 36 coaliciones de guerra,

desde 1821 hasta 1967, se concluyó que mientras más estrechas sean la ideología y cultura de los dos Estados, mayormente probable será que entren en una configuración de coalición.³

Sin embargo, hay considerables pruebas que sugieren que el factor de homogeneidad no es tan fuerte como sugieren sus proponentes. En un segundo estudio en el que se examinaron 130 alianzas políticas, militares y económicas, se concluyó que, si bien las características ideológicas y culturales similares ayudan a la formación inicial de equipos, las similitudes no son lo suficientemente fuertes para prever el comportamiento con respecto a la colaboración, tienen un impacto mínimo en el sostenimiento de una alianza con el transcurrir del tiempo y no garantizan el éxito.⁴ Un ejemplo de esto es el gran número de instituciones policíacas que estaban analizando los asuntos de seguridad a lo largo de la parte sudoeste de la frontera entre EUA y México y, el programa “Rápido y Furioso”. Para el líder del equipo, esto significa que si bien puede ser más fácil formar un equipo con instituciones del mismo tipo, no se puede prever que la homogeneidad mantendrá la cohesión del mismo o garantizará la unidad de esfuerzos en un empeño cooperativo.

En vista de que los grupos heterogéneos forman equipos, es razonable preguntar cuáles fuerzas operan en el equipo y por qué. La teoría de conveniencia, la cual es un elemento central del punto de vista realista, propone que los actores están principalmente interesados en la seguridad y en adquirir el suficiente poder para lograr sus metas.⁵ Reconoce que la ideología y la cultura contribuyen a la formación de la coalición, pero considera que su influencia es menor. Los intereses emergen como la fuerza operativa dinámica principal. Por ejemplo, si bien el Departamento de Defensa y el Departamento de Estado —con muy distintas culturas y perspectivas— lucharon por el control de la política en Washington en las secuelas de la invasión de Irak, los equipos de reconstrucción provinciales, compuestos de integrantes civiles y militares, colaboraron exitosamente en el campo porque el hacerlo servía sus intereses mutuos.

El número, tipo e intensidad de los intereses afectan la formación y mantenimiento del equipo. La situación menos compleja se da cuando los integrantes del equipo comparten un solo interés común para enfrentar una amenaza o desafío claro y considerable; sin embargo, esta situación raras veces se presenta. Por lo regular, cada actor tendrá varios intereses que no son exactamente los mismos que los de otros integrantes del equipo. No obstante, el ponerse de acuerdo sobre un solo propósito común es fundamental para que el equipo logre el éxito, aunque dicho propósito normalmente no satisfará todos los distintos intereses involucrados. Como Clausewitz nos dice, “Una [institución] puede apoyar la causa de otra institución, pero jamás la tomará tan en serio como la suya propia”.⁶

Uno de los vínculos más fuertes que un equipo puede crear es la voluntad de mantener la existencia del equipo para poder realizar su propósito o interés colectivo principal. El lograr las metas de seguridad nacional es el propósito más importante de un equipo interinstitucional. El sencillamente formar un equipo de este tipo implica que el equipo solo puede acumular suficientes capacidades para llevar a cabo estas metas a través de la acción colectiva. Por consiguiente, el interés preeminente es mantener el equipo hasta que, ya sea, logre sus metas o las cambie. El líder del equipo interinstitucional debe tener presente que mantener el equipo es fundamental.

El contar con integrantes de equipo que tengan un propósito o interés común no invalida la importancia de identificar e intentar satisfacer los intereses múltiples de los integrantes individuales. Todos los integrantes comprenden que al unirse a un equipo, pueden trabajar para lograr los intereses de otro integrante. Siempre y cuando el interés no esté en conflicto directo con los otros integrantes del equipo, el equipo no se colapsará. Sin embargo, el líder del equipo interinstitucional debe darse cuenta de que la presencia de múltiples intereses individuales es una fuerza que puede desintegrar al equipo. El líder también debe solucionar todo problema que surge de dicha presencia durante la formación del equipo y prever estos problemas en todas las operaciones del equipo.

A fin de lidiar con la fuerza debilitadora, se necesita enfrentar dos asuntos. En primer lugar, no es necesario que los intereses divergentes mermen los esfuerzos del equipo. El equipo puede sobrevivir siempre que sus integrantes se den cuenta de esto, identificar las diferencias y respetarlas, mientras destacan la similitud del propósito. Por ejemplo, tome en consideración el trabajo que llevan a cabo las fuerzas de tarea conjuntas contra el terrorismo. Los elementos policíacos de estos equipos interinstitucionales quieren adquirir o conservar las pruebas para usarlas en los procedimientos judiciales porque su interés es lograr sentencias delictivas. A los elementos de la inteligencia de los equipos les interesa recolectar información que les lleva a las fuentes de la amenaza y la interrupción, desmantelamiento o destrucción de dichas fuentes. El hecho de que los intereses específicos de los distintos elementos no sean idénticos no necesariamente resulta en el colapso del equipo. El destacar su propósito común de derrotar el terrorismo, les permite respetar sus diferencias y buscar métodos para acomodarlas.

Este asunto ofrece información con respecto al segundo. El comunicar los intereses es fundamental para formar y mantener la unidad de esfuerzos y efectos coordinados. La incapacidad de comunicarse eficazmente con otros integrantes del equipo, ya sea, general o selectivamente, limita el compartir la información y estrategias para lograr los intereses comunes. Por último, mientras mantienen la meta de política nacional, los integrantes del equipo interinstitucional deben darse cuenta de que los intereses cambian con el tiempo, especialmente, en los equipos donde los integrantes, jefatura de las instituciones, planes y políticas son dinámicos. Por consiguiente, la comunicación llega a ser cada vez más importante mientras más perdura un equipo.

El poder e influencia de los cooperadores

En todo sistema, se busca, disputa y emplea el poder para determinar los resultados y cursos de acontecimientos. El poder desempeña un papel central en la formación de arreglos cooperativos en

el trabajo en equipos y mantenerlos mientras los equipos buscan lograr a sus intereses y distribuyen sus recompensas. Algunos eruditos señalan que el poder es la condición absolutamente indispensable de la política, porque muchas personas y grupos solo participan en equipos para adquirir, mantener o incrementar su poder.⁷ Otros extienden este concepto sobre la búsqueda del poder en la psicología social y sugieren que la base de toda interacción social es un esfuerzo de incrementar el poder de una persona en relación con el poder de otro.⁸ Aún otros consideran que ser parte de un equipo simplemente es un medio de conseguir un interés y nada más. El asunto no se ha resuelto. Independientemente, el poder es una fuerza fundamental y dinámica —tanto positiva como negativa— de toda configuración de equipo.

Tres aspectos del poder que son esenciales en el estudio de la dinámica de equipos múltiples; la influencia que la cantidad y distribución del poder ejerce en la formación del equipo y la influencia que el poder ejerce sobre la estabilidad. Hay dos tipos de poder en todos los equipos interinstitucionales, a saber: autoritativo e influyente. El poder autoritativo es el aspecto estructural oficial y tiene que ver con el derecho aprobado de tomar decisiones finales. Es unidireccional, el cual fluye del nivel superior al nivel inferior. Del poder autoritativo se deriva la fuente de marcos legales y estructura del equipo y, sus límites están claramente delineados y son estáticos por naturaleza.

Sin embargo, aún en los equipos muy estructurados, todos los actores y la autoridad establecida están sujetos a esta influencia —el aspecto informal del poder. Las fuentes de la influencia son la personalidad, pericia y oportunidad. Su base es conocimiento o información. La influencia es multidireccional y puede fluir de arriba, de abajo y lateralmente. En vista de que no es oficial, la influencia es informal y no implica ningún derecho organizacional. Por naturaleza, la influencia es ambigua y dinámica, muchas veces cambia con el tiempo y según las circunstancias como la base de innovación y cambio dentro del equipo.

Ya sea que acordemos o no con la idea de que es la base de toda dinámica grupal, no se puede

descartar el impacto que tiene el poder en la formación de un equipo eficaz. El “principio de tamaño”, inicialmente postulado por William Riker, encapsula la esencia del impacto que tiene el poder. Según Riker, los “participantes crean coaliciones tan grandes como consideren necesarias para garantizar el éxito, y nada más”⁹

El tamaño es importante porque directamente afecta la distribución del poder y recompensas. En otras palabras, la distribución del poder y recompensas es una función del número y tipo de integrantes que se unen al equipo. Según el “principio de tamaño”, los actores conscientemente intentan limitar la afiliación y recursos (o capacidades) del equipo a solo los que garantizan el poder eficaz sobre otros grupos rivales. Al hacerlo, los integrantes del equipo maximizan las recompensas mientras reducen la complejidad de la formación y mantenimiento del equipo.

En la práctica, esta teoría tiene sus limitaciones. En primer lugar, depende de la teoría de ganadores y perdedores (*zero sum*), donde el ganador se lleva todo. En segundo lugar, presume que los actores mantienen perfectas comunicaciones y, por lo tanto, están conscientes de los costes y recompensas incluidos en todas las posibles combinaciones del equipo. Si bien jamás ocurre, al grado de que la situación se acerca a esta condición, el principio es operativo. En el caso de los equipos interinstitucionales, donde pocas veces hay una situación en la que el ganador se lleva todas las recompensas, estas limitaciones también incluyen el deseo de los equipos de incluir las capacidades que sean posibles para lograr sus objetivos, mientras simultáneamente intentan gestionar la distribución del poder.

El “principio de tamaño” es menos aplicable en el área de la guerra y conflicto. Los equipos que participan en situaciones hostiles tienden



(Fuera Aérea de EUA, Soldada Asha McMakin)

Soldados del 10º Regimiento de Caballería, 3º Equipo de Combate de Brigada, 4ª División de Infantería del Ejército de EUA, en un simulacro de apoyo dado a soldados iraquíes, transportando un posible terrorista en el Centro Nacional de Entrenamiento en el Fuerte Irwin, California, 9 de noviembre de 2009.

a ser más grandes que los que participan en un ambiente de bajos riesgos. En vista de que estas situaciones son sumamente complejas con un alto grado de incertidumbre, resulta difícil determinar el tamaño mínimo necesario para lograr el éxito. Además, la comunicación entre los numerosos integrantes del equipo, dispersada en grandes distancias, jamás tiene en orden perfecto como se presume al principio.

Si bien la previa discusión pasa un poco por alto el “principio de tamaño”, no se puede descartar el mismo completamente. Hay mérito en su énfasis general. Los equipos más pequeños ofrecen a todos sus integrantes una mayor parte de las recompensas —la influencia en los resultados, el avanzar la agenda de una institución, el crédito por el éxito, los recursos para la agencia— son más fáciles y toman menos tiempo para formar. Mientras más pequeño

sea el equipo, mayor visibilidad e influencia tendrán todos los integrantes con respecto a las decisiones que afectan los intereses del equipo.

La influencia es otra fuerza que afecta la estabilidad del equipo. Si el total de la influencia de todos los integrantes de un equipo colaborativo iguala a uno, entonces un integrante incrementa su influencia a costa de la de algunos o todos los demás. Por lo tanto, en un equipo, la cambiante influencia —ese aspecto dinámico del poder— puede crear períodos episódicos de inestabilidad. Una perspectiva realista de la dinámica de equipos interinstitucionales considera el conflicto e inestabilidad como inherentes en las relaciones que existe entre los integrantes y sus instituciones en la ausencia de un solo integrante abrumadoramente poderoso. Sin embargo, si un solo integrante tiene demasiado poder, el equipo suele gravitar hacia una actitud



(Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Cabo Cullen J. Tiernan)

El Primer Teniente T.A. Dana, comandante de la Compañía de Reacción en Casos de Desastre de las Fuerzas Armadas de Liberia, presenta una actualización informativa al General de Brigada Paul W. Brier, comandante de las Fuerzas del Cuerpo de Infantería de Marina en África, representantes del Departamento de Estado de EUA y otros integrantes militares en la Operación Onward Liberty, Monrovia, Liberia, 9 de septiembre de 2010.

de que el ganador se lleva todo. El integrante dominante obliga que los intereses individuales se subordinen al interés colectivo. Con el tiempo, los integrantes con menor influencia consideran esta subordinación de intereses individuales como una pérdida— y la cooperación solo se mantiene por cortos períodos. A menos que el equipo pueda incorporar el cambio mediante un cambio de influencia, una actitud de que el ganador se lo lleva todo alimenta el descontento y lleva a un mayor nivel de inestabilidad y la posibilidad de que el equipo colapse mientras aumenta la tendencia a abandonar las filas.

Si el equipo ha a perdurar, sus líderes deben darse cuenta y adaptar la influencia como un aspecto natural y positivo del poder. Un integrante dominante puede facilitar la formación de una coalición por medio de la fuerza bruta de su poder, sin embargo, poco a poco cambian las situaciones y mientras más tiempo perdure una coalición, aumenta la probabilidad de que pierda su poder controlador. De suceder, el integrante que era poderoso al principio tendrá que vivir con la buena o mala disponibilidad que su influencia generó.

Integrantes pequeños y aparentemente débiles, pueden ejercer gran influencia. Un integrante con una posición moderada, en el centro de espectro de poder e intereses del equipo, por lo regular, tendrá un nivel de influencia que excede su aportación de recursos, porque sus preferencias pueden determinar las decisiones. De igual manera, los integrantes de una coalición que controla recursos cruciales tendrán una influencia que va más allá de su tamaño o posición que la jerarquía estructural puede implicar. Esto es el caso con los representantes del Departamento de Justicia en los equipos interinstitucionales. Sus conclusiones o resoluciones legales influyen en las decisiones. En los multi-equipos, la búsqueda de la influencia por medio del control de las posiciones centrales o recursos cruciales es dinámica y perpetua.

Un último aspecto del poder y estabilidad del equipo merece mención. Mientras más peligrosa sea la amenaza, o grave la situación, o calamitosas

las consecuencias de la inacción, mayor será el efecto estabilizante que tendrá sobre el equipo. Según lo declarado por Henry Kissinger:

Siempre que el enemigo es más poderoso que cualquier integrante de la coalición, la necesidad de la unidad es más importante que todas las consideraciones de logro individual. Pero cuando el enemigo ha sido debilitado al grado que cada aliado tiene el poder de lograr sus fines por sí solo, una coalición está a merced de su integrante más determinado.¹⁰

Si bien, frecuentemente, Kissinger se refiere a las coaliciones internacionales, el concepto también es relevante en las situaciones nacionales tales como los equipos interinstitucionales que respondían al huracán Katrina y al derrame de petróleo de la plataforma Deepwater Horizon. Múltiples departamentos e instituciones del gobierno federal, estatal y de la localidad, juntos con numerosas empresas y organizaciones no gubernamentales, crearon innumerables equipos de múltiples partes cuando inicialmente respondían para ayudar a las regiones afectadas a recuperarse de estos acontecimientos devastadores. Los equipos rápidamente se unieron en grupos estables, subordinando muchos de sus intereses individuales a favor de un propósito común. Mientras que la reacción cambió a la recuperación, estos intereses separados llegaron a ser más prominentes e produjeron la inestabilidad en las operaciones de los equipos.

Las recompensas previstas de la cooperación

Muchos teóricos mantienen la opinión que el deseo de maximizar las recompensas —o la perspectiva “¿qué hay para mí?”— es la dinámica que domina el comportamiento del equipo. Ya sea si los esfuerzos de un integrante tienen el objetivo de minimizar el tamaño, maximizar el poder o controlar decisiones, el efecto deseado es aumentar las recompensas.¹¹ Un enfoque en las recompensas tiene algunos efectos no tan sorprendentes en la decisión de unirse a un equipo de múltiples partes. En términos generales, mientras más grande sea la certidumbre e inmediatez de una recompensa, lo más grande la

presión de unirse a un equipo. Por otra parte, la probabilidad de que los esfuerzos de un equipo tengan el éxito afecta la decisión de un actor a unirse en la iniciativa. La esperanza de lograr el éxito y la expectativa de una recompensa son factores determinantes más fuertes en la formación de un equipo que el tamaño del mismo por sí solo. Es mejor adquirir algo mediante la participación en una iniciativa exitosa que maximizar la posibilidad de ganancia a través de unirse a un equipo más pequeño con un menor nivel de confianza de lograr el éxito o no unirse a un equipo en alguno modo. Esto no completamente elimina el “principio de tamaño” previamente discutido, en que los integrantes del equipo aún intentan minimizar el tamaño del equipo para proteger sus intereses e incrementar su poder, pero no incluye la probabilidad de recompensas y tamaño en la perspectiva.

En los arreglos políticos, si la probabilidad de lograr el éxito es igual entre equipos alternos, los actores tienden a optar por el equipo que requiere el esfuerzo o contribución mínima de recursos como determinado por un análisis de costos y beneficios. Por lo tanto, la decisión de unirse a un equipo específico es una función de recompensas anticipadas que se basa en tanto la probabilidad de lograr el éxito como el valor neto de lo que puede ser logrado.

Una vez que un equipo se forma y logra sus metas, ¿cómo determina la adecuada distribución de recompensas? Históricamente, han empleado tres modelos: pérdidas en el combate, comunidad y contribución. El modelo de pérdidas en el combate se limita a las coaliciones de guerra y determina la distribución basada en las pérdidas sufridas por una nación, tales como las bajas o la pérdida de industrias, territorio u otros recursos nacionales. Este modelo presenta el argumento de que lo más grandes las pérdidas de un Estado, lo más grande su parte de las recompensas que recibirá. Los equipos interinstitucionales e intergubernamentales que trabajan con o como parte de las coaliciones de conflicto deben ser conscientes de esta expectativa dinámica.

El modelo de comunidad depende de una

perspectiva idealista del comportamiento grupal, que sostiene que si actores forman una coalición basada en valores compartidos y relaciones amistosas, distribuyen las recompensas con base en la equidad. El nivel de equidad es igual al nivel de simpatía y similitud ideológica. Se usa este modelo pocas veces en la práctica, aunque si se forma un equipo basado en la similitud de cultura e ideología, puede ser relevante.

El último modelo de distribución de recompensas se basa en la participación y nivel de contribución. En pocas palabras, este modelo basa la distribución de recompensas en las contribuciones que un integrante del equipo hace al logro de las metas del mismo —lo más grande la contribución con respecto al logro de los objetivos, lo más grande la parte de las recompensas que recibe un integrante. En los equipos políticos, el modelo de contribución no distribuye las recompensas —tales como presupuestos, poder, influencia y personal— de manera rígida y matemática. Los participantes con mayores contribuciones reciben más recompensas, pero no necesariamente en cantidades proporcionados a sus contribuciones de recursos. Esto es una reflexión del carácter dependiente inherente de dichos equipos. Si bien, estos miembros anticipan mayores recompensas, no pueden realizar sus metas sin el apoyo de otros miembros más pequeños. Como consecuencia, los miembros más pequeños normalmente ejercen más influencia y una parte más grande de las recompensas que es conmensurada con sus contribuciones absolutas.

Lo que sea el modelo que se usa para determinar la distribución de recompensas, todos los miembros de un equipo considera la recompensa recibida, relativa a satisfacer sus intereses. Los intereses y recompensas son lados de la misma moneda y no pueden ser separados. El modelo más prevalente que se usa en las situaciones de equipos interinstitucionales es el modelo de contribución. En este modelo, se presume que la cantidad y tipo de recursos que contribuye un miembro al equipo es conmensurada con sus intereses. Lamentablemente, los intereses no siempre son comunicados de manera clara y precisa, son difíciles de cuantificar

(Ejército de EUA, Sgto. John Stimac)



Soldados de EUA proporcionan seguridad a funcionarios del Departamento de Estado de EUA después de una reunión en la Universidad de Bagdad, Irak, 17 de enero de 2010.

o no son siempre respetados por los que toman la decisión en cuanto a la distribución de recompensas. Si esto ocurre y hay una incongruencia de intereses y recompensas, lo que resulta es la animosidad o resentimiento. El líder del equipo interinstitucional debe comprender esta dinámica y considerar sus consecuencias.

La toma de decisiones

Cómo un equipo toma decisiones tiende a, ya sea, facilitar o desestabilizar la cohesión y rendimiento del equipo. En un entorno interinstitucional, la estructura organizacional y de la toma de decisiones que llevan a la cooperación puede surgir de, ya sea, la política institucional actual o acuerdos interinstitucionales que han sido negociados. Si esto ocurre, disminuye la capacidad del equipo colaborador de estructurar su propio régimen de la toma de decisiones. Por ejemplo,

si la legislación o política interinstitucional específica una institución que encabeza el equipo, la estructura de la cooperación es asimétrica. Sin embargo, en muchos equipos interinstitucionales, el poder de tomar decisiones es una responsabilidad compartida.

El primer imperativo de la toma de decisiones —comenzando con la decisión de formar o unirse a un equipo— es la comunicación. A menos que se comunique claramente los intereses y roles que apoyan dichos intereses durante el proceso de formación del equipo, todas las decisiones subsiguientes pueden ofender a un miembro o más. Además, la toma de decisiones en el futuro puede ser difícil porque los integrantes no saben cuáles son los intereses residentes. Esto degrada el rendimiento del equipo y, con el tiempo, puede frustrar a los miembros. Una vez que se forma el equipo, comunicar los intereses no llega a ser

menos importante. Al contrario, con el transcurrir del tiempo, los líderes debe ajustar y refinar los intereses según acontecimientos y condiciones tanto internos como externos.

Es poco realista anticipar la comunicación perfecta entre los miembros del equipo. La comunicación debe ser constante a través de múltiples medios redundantes. Es especialmente relevante en los equipos interinstitucionales, donde los miembros a menudo tienen que comunicar con sus propias instituciones antes de comprometerse en el equipo. Las comunicaciones abiertas tienden a vincular a los miembros al reducir la suspicacia, malentendidos y sentimientos de desconfianza. En breve, las comunicaciones en una organización deben ser corrientes para hacerlo más fácil de mantener el equipo y realizar las metas.

La estructura institucional puede facilitar la comunicación. Algunos ejemplos de las estructuras que contribuyen a la comunicación y la toma de decisiones eficaces son los múltiples grupos de trabajo que se especializan en bien definidas áreas de interés al equipo, cuerpos conjuntos o interinstitucionales que están en sesión permanente, súper comités de múltiples partes que formulan las recomendaciones de política, un secretariado dedicado con un *staff* permanente y grupos de enlace. Sin embargo, la estructura de una organización y la comunicación que esta facilita, son solo dos aspectos del proceso de la toma de decisiones.

A fin de realizar sus metas eficazmente, un equipo debe decidir cómo tomará decisiones, comprender las reglas establecidas y obedecerlas. Los métodos de conceder la autoridad de tomar decisiones incluyen la contribución de recursos, contribución funcional, unanimidad y mayoría. Estos métodos no necesariamente son mutuamente exclusivos. Por ejemplo, la contribución de recursos —el poder e influencia— puede tener gran impacto en los votos de la mayoría y hasta la unanimidad. Sin embargo, sin importar las reglas seleccionadas, la consulta mutua con todas las partes es crucial, para que ninguna parte se sienta que otros no toman su membresía en serio o que no tiene la oportunidad de expresar una opinión.

Un método de la toma de decisiones históricamente favorecido, la contribución de recursos es una proposición sencilla: el sopeso de un miembro en la toma de decisiones es relativo a los recursos contribuidos por el miembro. El miembro que contribuye la mayor parte al equipo tiene la mayor influencia en el resultado. Este método tiene sus peligros. Si los otros miembros del equipo no piensan que las decisiones tomadas complementan sus intereses o, como mínimo, toman en cuenta sus intereses sin importar el nivel de contribución, la tendencia de desviar o descarrilar el esfuerzo puede llegar a ser insostenible. Relacionada con el antes mencionado es el método de contribución funcional en que los miembros del equipo tienen la mayor influencia en las áreas en que sus contribuciones son lo más significativas. Si la contribución de los miembros vaya a proporcionar transporte o inteligencia, es lógico presumir que ellos tendrían la mayor influencia en dichas áreas, aún si su influencia en la metodología general del equipo en relación con el logro de metas es limitada.

Sin lugar a dudas, la metodología funcional incrementa la cohesión del equipo y mejora las relaciones a largo plazo entre sus miembros. Su empleo más extenso es en los grandes equipos interinstitucionales que operan en ambientes complejos e intentan satisfacer una multiplicidad de intereses. En combinación con otros métodos de la toma de decisiones, el método funcional puede mejorar el mantenimiento y rendimiento de una coalición; sin la misma, puede aumentar la animosidad de los miembros pequeños.

Los dos métodos más penetrantes de la toma de decisiones son la unanimidad y la mayoría. Hay una importante necesidad práctica de la unanimidad en un equipo, aún si las reglas que rigen la toma de decisiones permiten situaciones jerárquicas de la cadena de mando y decisiones mayoritarias. Si bien discutimos con frecuencia los métodos de la toma de decisiones de unanimidad y mayoría como contrapuntos a cada uno, hay una dinámica hacia la formación del consenso en los dos.

La unanimidad es el método predominante de la toma de decisiones que se usa en las coaliciones internacionales. La unanimidad requiere el consentimiento de todos los miembros para aprobar una decisión. Esto tiene diversos efectos positivos en el equipo. Fomenta el espíritu de consenso, minimiza las oportunidades para que actores externos aprovechen las diferencias entre los miembros y garantiza que ningún miembro tiene que aceptar un resultado que el mismo profundamente opone. La unanimidad determina metas, políticas y metodologías operacionales, así como la distribución de recompensas de una manera mínimamente aceptable, para que ningún miembro se sienta que las decisiones son forzadas por él. La unanimidad también impulsa la implementación de las decisiones al garantizar que todo miembro comparte la responsabilidad de las decisiones, que previene que los miembros retienen su cooperación en futuras decisiones o se retiren del equipo.

Hay efectos negativos con la unanimidad. Es el método de la toma de decisiones que lleva el más tiempo, resulta en las decisiones mínimamente aceptables y depende en gran parte del deseo de los miembros de mantener el equipo. Estos son puntos importantes porque implican que los líderes de equipo tienen que gastar una gran cantidad de energía para negociar los acuerdos para que el equipo sostenga su propósito central. Esto puede ser difícil en un ambiente dinámico y, por lo tanto, la unanimidad no es necesariamente el mejor método de la toma de decisiones en todo equipo.

Los efectos de la votación mayoritaria son casi el opuesto de la unanimidad. Se puede rápidamente tomar decisiones, que facilita la acción en una crisis y la resolución de problemas. Se puede expresar y actuar sobre más asuntos e intereses. Las decisiones no se limitan a las que son solo mínimamente aceptables a todos. Además, hay una mejor representación de la contribución que proporcionan los miembros más grandes al equipo. Sin embargo, la toma de decisiones mayoritaria estimula la dominación

por un solo gran miembro o subgrupo, arriesga la marginación de algunos miembros y fomenta el incumplimiento por parte de los miembros que están en desacuerdo.

Los intereses afectan las recompensas

El comportamiento colaborativo y cooperativo es un tema complejo. Hay numerosas fuerzas que no se entienden bien, ni están fácilmente sujetas a un estudio empírico que afectan a los equipos interinstitucionales. Las cuatro categorías de estas fuerzas internas que afectan el comportamiento del equipo son: intereses, poder e influencia, recompensas y la toma de decisiones. Cada fuerza tiene efecto sobre las otras y, a su vez, las otras tienen un efecto en ella. Los intereses afectan las recompensas, que son influenciadas por el poder, que es una reflexión de la toma de decisiones, que se determina principalmente por los intereses. Estimar y comprender el tejido de estas fuerzas dinámicas facilita su gestión mientras andando en búsqueda de las metas.

Hay influencias entrecruzadas que afectan estas cuatro fuerzas dinámicas. Las ambiciones institucionales, estilos de liderazgo, personalidades individuales, experiencias pasadas y estrategias a largo plazo afectan la formación y mantenimiento de un equipo interinstitucional exitoso. Sin embargo, las grandes fuerzas dinámicas de intereses, poder, recompensas y la toma de decisiones siguen siendo constantes en todas las configuraciones de equipos. Si sean adecuadamente comprendidas y gestionadas, estas fuerzas son elementos clave en el logro de las metas deseadas del equipo.

Las personas, organizaciones privadas, departamentos e instituciones gubernamentales siempre se han esforzado por formar equipos a fin de avanzar sus intereses y lograr finalidades que, de otra manera, serían inalcanzables. Esto seguirá siendo cierto en el futuro. Al comprender las fuerzas dinámicas que ligan y destrozan estos equipos, los líderes estarán mejor preparados para gestionarlas y cumplir sus responsabilidades. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Holsti, Ole, Hopmann, P. Terrence y Sullivan, John, *Unity and Disintegration in International Alliances: Comparative Studies* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1973), p. 3.
2. *Ibid.*, p. 220.
3. Starr, Harvey, *Coalitions and Future War: A Dyadic Study of Co-operation and Conflict* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1975), p. 38.
4. Groennings, Sven, "Notes Towards Theories of Coalition Behavior in Multiparty Systems: Formation and Maintenance," en Sven Groennings, E.W. Kelly y Michael Leiserson, editores, *The Study of Coalition Behavior: Theoretical Perspectives and Cases from Four Continents* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1970), págs. 454-65.
5. Holsti, y col., p. 53.
6. Von Clausewitz, Carl, *On War*, editores Michael Howard y Peter Paret (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1984), p. 608.
7. Morgenthau, Hans J., *Politics Among Nations*, 5ª ed. (Nueva York: Alfred A Knopf, 1978), p. 29.
8. Bacharach, Samuel B. y Lawler, Edward J., *Power and Politics in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), p. 44.
9. Riker, William H., *The Theory of Political Coalitions* (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1962), p. 32.
10. Kissinger, Henry, *A World Restored* (Nueva York: Grosset and Dunlap, 1964), p. 109.
11. Bacharach y Lawler, p. 49.