

Prepararse para el trabajo en equipo

Material elaborado sobre la base del enfoque adoptado por Jon R. Katzenbach y otros autores

Autor: Carlos Luppi (carlos.l@fibertel.com.ar)

Ideas básicas de esta corriente

- Equipo es un número reducido de personas con conocimientos y/o habilidades complementarias que se comprometen con un *propósito común, fijan sus objetivos de desempeño y acuerdan el enfoque para su consecución*, por todo lo cual se reconocen a sí mismos como *mutuamente responsables*.
- Equipo y resultados son conceptos íntimamente vinculados; no se puede pretender tener el uno ignorando al otro. Y existe una *disciplina básica* que hace que los equipos funcionen, esto es, que produzcan resultados.
- No debe confundirse "trabajo en equipo", que refiere esencialmente a un desempeño específico, con "espíritu de equipo" (teamwork), que refiere a valores tales como apertura, tolerancia al punto de vista del otro, interés por los logros ajenos, contención y apoyo mutuos.
- Así como estos valores no se manifiestan exclusivamente en equipos formales, tampoco son suficientes para garantizar que uno de aquellos se desempeñe eficazmente.
- A través del trabajo en equipo la organización puede aspirar a alcanzar logros únicos. Sin embargo, el balance sobre de la conveniencia de abordar un objetivo a través de equipos, o de la tradicional unidad operativa jerárquica, dependerá del tipo de negocio y de la necesidad específica en cada caso.

El cuadro siguiente intenta comparar ambos esquemas en algunos de sus aspectos salientes.

Unidad Operativa (Gerente+grupo) vs. Equipo de Trabajo

Aspecto que se compara		Grupo de trabajo gerenciado	Equipo
1	Sobre qué bases se eligen a sus miembros	La posición que ocupa la persona en la jerarquía organizacional	Los conocimientos y/o habilidades que se espera aporte la persona a
2	Cómo se conduce internamente	Tiene un conductor claramente distinguible y permanente	El liderazgo se comparte
3	Cómo recae la responsabilidad por el resultado (<i>accountability</i>)	Individualmente	Individual y colectivamente
4	Qué propósitos / objetivos le confieren su razón de ser	Su propósito está comprendido, en términos más amplios, por la misión corporativa y deriva directamente de ella	Tiene objetivos específicos que intervienen en forjar. Aunque contribuyen a la misión corporativa, no derivan directamente de ella
5	De qué forma contribuye su acción con la organización	Básicamente mediante la producción individual de sus miembros	A través de un producto o servicio elaborado colectivamente
6	Cuál es la situación u oportunidad que aconseja su aplicación	Reafirmar lo que se es y consolidar lo que se tiene, persiguiendo hacer cada vez con mayor eficiencia lo que se hace	Buscar respuestas a la necesidad de cambio, interna o externa. El cómo llegar a ser (hacer) aún no se es (no se hace, etc.)
7	Qué proceso interno sigue	Intercambia opiniones, pero finalmente toma una decisión y delega su ejecución	Debate, elabora una decisión por consenso y hace en conjunto
8	Cómo y sobre qué variables se mide el efecto de su desempeño	Indirectamente, a través del grado de influencia logrado en la acción de los demás	Directamente, evaluando la contribución plasmada en el producto o servicio

Configurar el equipo

- En la elección de los miembros del equipo debe buscarse la mezcla adecuada de conocimientos y habilidades tal que, a través de la complementación mutua, el equipo reúna estos atributos en el nivel suficiente como para lograr su cometido. Deben entonces satisfacerse las siguientes:

- Competencias *técnico-funcionales* en relación con el producto a desarrollar. Tratar de reunir *diversidad profesional*, pues la experiencia muestra que han sido más ricos en ideas los equipos que reúnen disciplinas disímiles que los “monocromáticos”.

- Competencias en *analizar/resolver* problemas nuevos y *tomar decisiones*. Lo que se espera de un equipo es que abra caminos, descubra oportunidades. Decidir el curso de acción que en cada caso haga aprovechable la oportunidad es parte esencial del mandato dado por la organización, y sus miembros deben poder cumplirlo.

- Competencias *interpersonales*. Entenderse y comprometerse sería imposible sin ellas, especialmente en la intensidad relacional que un equipo demanda. Sus

miembros deben poder, entre otras cosas, comunicar, superar positivamente el conflicto, asumir roles, escuchar activamente, criticar constructivamente y reconocer los logros de los demás.

- Tener en cuenta que, siendo el trabajo en equipo un *contexto desarrollador* de capacidades por excelencia, no sólo debe buscarse capacidad *probada* sino también *potencial*.

Conocerse y comenzar a abordar la tarea

- En un equipo, deseablemente multidisciplinario, cada persona trae lo suyo en materia de aportes y experiencias, pero también la acompaña su temperamento, su modo de relacionarse y su patrón cultural.
- Por ello, si se trata de personas que no han trabajado juntas antes, se hace necesario entonces que los miembros se tomen el tiempo para conocerse mejor, *autodescubrirse*, antes, y durante, su asignación en el equipo.
- Junto con los aspectos personales, los miembros del equipo deben mostrar a sus pares qué experiencias traen, que conocimientos reúnen, a fin de que, conductor mediante, el equipo pueda encontrar la asignación interna de responsabilidades más eficiente posible.
- Es aconsejable, para este fin, organizar reuniones de equipo específicas diseñadas para dar lugar a que sus miembros puedan mostrarse ante sus pares y compartir con ellos el bagaje de lo que conocen.

Asumir la responsabilidad individual y colectiva

- Un grupo deviene en equipo sólo si desarrolla el sentimiento de responsabilidad colectiva por los resultados, y el espacio para este desarrollo lo crea la confianza mutua entre los miembros, la que a su vez se va forjando a través de los compromisos que asumen y cumplen los integrantes consigo mismos y con los demás.
- Confianza y compromiso mutuo son el único reaseguro para que la responsabilidad compartida crezca espontáneamente dentro del equipo.
- La responsabilidad colectiva no puede forzarse más allá de lo que las personas acepten en confiar en los otros. Es por ello que cuando el equipo comparte propósitos, objetivos y enfoques la responsabilidad colectiva crece espontáneamente como contrapartida natural, y refuerza asimismo la dedicación del equipo en su cometido.

- Deben distribuirse balanceadamente las responsabilidades, pues de lo contrario no sólo el resultado se verá afectado sino también la motivación, tanto de los sobrecargados como de los aligerados. Todos tienen que tener algo importante que hacer.
- Cuando se recurra a consultores externos, asesores, etc., debe evitarse que estos absorban responsabilidades en detrimento de los miembros del equipo. Un equipo que sólo controla a terceros no funciona como tal.

Fijar propósitos y objetivos

- El éxito de los equipos ha quedado probado especialmente en situaciones en las que se requiere transformar, innovar o descollar en un ambiente de competencia.
- Configurado bajo estas circunstancias, las mejores experiencias se han dado cuando la dirección le confiere al equipo un mandato suficientemente amplio como para que el éste pueda forjar y proponer sus objetivos específicos.
- El término "objetivo" entendido como lo hacemos en la cátedra: verbo, variable a modificar, valor a alcanzar, unidad de medida y tiempo. Cuando el equipo forja sus propios objetivos, a más específicos mejor, se logra:
 - Concitar el compromiso colectivo
 - Proveer claros andariveles de control que permiten al equipo monitorear su desempeño y sus avances
 - Generar un fuerte factor de motivación, confirmando una vez más que ésta surge de la participación como uno de sus productos más preciados.
- Se trata entonces de que el equipo retenga un margen de maniobra suficiente como para traducir el propósito genérico o problema global en metas específicas de acción y resultado.

Elaborar colectivamente el producto

- Lo que le confiere cohesión de equipo a un grupo es precisamente la necesidad de entregar un producto colectivamente elaborado. La experiencia muestra que los grupos formados con propósitos más genéricos rara vez cristalizan como equipos.
- El compromiso y la confianza surgen cuando las personas trabajan juntas tras el logro de un objetivo común. Consecuentemente, los equipos que evidencian un

objetivo común y una forma de lograrlo inevitablemente se sostienen a sí mismos como responsables , individual y colectivamente.

- En contraste, aquellos grupos conformados tras el sólo fin de mejorar las variables organizacionales (comunicación, efectividad, etc.) sin un objetivo de logro que constituya un reto por alcanzar, rara vez cristalizan como equipo. Es el propio proceso de fijar objetivos y discutir el cómo lograrlos lo que proporciona a los integrantes de un grupo cohesión de equipo.

- A partir de estos preceptos generales, debe reconocerse en cada situación típica qué se gana, o no, con un equipo, pues presenta retos diferentes. Tomemos como ejemplo, para puntualizar diferencias, la distinción que hace Katzenbach entre:

- Equipos que *recomiendan* cosas

- Equipos que *hacen* cosas

- Equipos que *dirigen*

Equipos que recomiendan cosas

- Cuando lo que se persigue es elaborar una recomendación (para mejorar calidad, seguridad, eficiencia, etc.) y dado que siempre hay una fecha límite, los factores críticos son:

- *Ponerse en marcha rápidamente*

- *Hacer que el producto entregado efectivamente se implemente.*

- Es clave entonces *involucrar oportunamente a la gerencia*, tal que:

- A través de su ascendiente lograr el compromiso efectivo de dedicación de las personas que puedan *aportar al equipo valor agregado* en el desarrollo e *influencia* en la interacción para con el resto en en la implementación.

- Contar empuje suficiente como para que la organización pueda alterar su rutina y permitir el trabajo del equipo, "abriéndoles las puertas".

- Hacer que el acto de *entrega del producto* desarrollado sea también el de *suscripción del compromiso de implementarlo* conforme a un programa que se acuerde con la propia gerencia y de cuya evolución se rinda cuenta a ella.

- Dado que los cambios no "se implementan solos", sino que requieren energía y persistencia para imponerlos, se debe *involucrar a los receptores de la recomendación* considerando:

– Hacerlo con suficiente *anticipación* para permitirles ir protagonizando el cambio dentro de ellos mismos y ganarlos como adeptos.

– Reservarles un *rol activo* en el proceso, pidiéndoles críticas y formulándoles consultas a través de sesiones de discusión, talleres y reuniones con el equipo de trabajo.

Equipos que hacen cosas

● Cuando hay que hacer (elaborar, construir) un producto de manera continua (manufactura, ventas, marketing, etc.) debe tenerse en cuenta que:

– Si el desempeño eficaz en los *puntos críticos* (aquellos que en los que se crea el mayor valor) requiere de la combinación de aptitudes y conocimientos *diversos* para responder a las decisiones del día a día, entonces un equipo de trabajo es la respuesta indicada.

– Si la organización adopta este camino debe *asegurarse contar con procesos de gestión adecuados* que le permitan sustentar el desempeño de todos los equipos que operarán. De lo contrario, estos pasarán a ser un fin en sí mismo en lugar de resultar parte de una estrategia de obtención de resultados.

● Estos procesos incluyen típicamente, entre otros:

– Esquemas de remuneración y recompensa

– Evaluación de desempeño

– Comunicación

– Capacitación

– Desarrollo de liderazgo

– Procesos que den cuenta del desempeño y evolución de los equipos en su operatoria interna.

Equipos que dirigen (1)

● A pesar del “yo y mi equipo” del discurso directivo, lo que se observa por lo general alrededor del dirigente es un grupo de trabajo integrado por personas con

responsabilidades excluyentes definidas en correspondencia con cada una de las áreas de la organización. Ello no configura un equipo.

- La cuestión reside en si esta suma de óptimos individuales podrá o no ser superada por un enfoque de equipo y, consecuentemente, de producto colectivamente elaborado.
- Aunque el equipo promete horizontes que serían inalcanzables individualmente, su adopción conlleva un *mayor riesgo* dado por la distracción en lo específico de cada uno de sus miembros y la posibilidad de conflictos personales entre ellos.
- Si bien *operar como grupo de trabajo asegura eficacia y limita el riesgo* (pues los objetivos no requieren consenso, las agendas son precisamente priorizadas y las decisiones son fruto de la autoridad unipersonal en cada ámbito) *se pueden presentar desafíos sólo abordables si se actúa como equipo*. Este es el caso cuando se requiere enfrentar transiciones mayores, en las que puede ponerse en juego el futuro mismo de la organización.
- Si se toma ese camino, debe asegurarse que el equipo en sí tenga sus propios objetivos específicos, distintos de los que maneja en su rutina el grupo como comité directivo, y distintos también de los derivados de la misión y propósitos organizacionales.

Equipos que dirigen (2)

- Los equipos de directivos son los más difíciles de configurar y a los que más les cuesta operar como tales: el escaso tiempo disponible, la exposición personal en los resultados, el individualismo competitivo a ultranza son, entre otros, factores bloqueadores relevantes.
- También influyen entre los niveles directivos algunos preconceptos acerca de los equipos que desalientan la formación de estos, como lo son el asumir:
 - Que si un directivo es parte de un equipo sus subordinados directos también deben serlo.
 - Que el objetivo del equipo debe ser el propio objetivo corporativo.
 - Que es la posición en la jerarquía lo que define la designación de sus miembros (en lugar del valor agregado personal que puedan aportar).
 - Que un equipo debe ser y actuar como equipo todo el tiempo.
 - Que el conductor sólo está para dirigir, y no para aportar trabajo real.

- Sin embargo y aunque con poca frecuencia todavía, estos equipos se dan, si bien con algunas particularidades: pocos integrantes, y sin una operatoria formalizada. En general no incluyen “pedazos” del organigrama, sino personas sólo vinculadas por su nivel decisorio y su afinidad con determinada problemática empresarial.
- La aceleración del ritmo de transformaciones del mundo corporativo hace prever una tendencia creciente en la necesidad de formar equipos en niveles directivos.

Cuándo un equipo, entonces ?

- Los equipos de trabajo están llamados a ser el recurso obligado para las organizaciones cuyo foco sea el logro de resultados competitivos sobresalientes.
- Ello no implica desechar la creación de oportunidades individuales ni la jerarquía como principios válidos en la organización, pues ambos son parte del bagaje institucional que sirve a algunos de sus fines más importantes; se trata, por el contrario, complementarlos.
- Así, toda vez que se perciba que los límites organizacionales, marcados a fuego por la jerarquía, inhiban la búsqueda de soluciones que requieran enfoques creativos desde perspectivas múltiples, será la oportunidad para que un equipo de trabajo tome el reto.
- Si es simplemente “mejor” trabajar en equipo o, lejos de ser una opción, se hace necesario, dependerá del reto específico que enfrente la empresa, de su estrategia y de su fortaleza organizacional. Podemos sintetizar el corolario de lo dicho hasta aquí en el cuadro siguiente:

Situación / reto	Qué se quiere enfatizar	Qué se puede lograr a través de	
		Jerarquía, estructura tradicional de línea	Equipos de trabajo
Innovación, desarrollo de productos	Creatividad	Conseguir respuestas, merced a la agilidad funcional	Evitar la "departamentalización mental"
Producción, prestación de servicio	Eficiencia	Consigna clara, simplicidad operativa	Energía inherente, flexibilidad, autodisciplina

Reflexiones adicionales: Las pautas de trabajo antes de empezar

- Tomarse el tiempo para
 - Identificar los grandes bloques de tareas a distribuir.
 - Acordar las convenciones a adoptar, o estándares a seguir si los hubiera, relativas a terminología, modelos, formatos a utilizar, etc.
 - Convenir los mecanismos de comunicación y las *formas de registrar internamente* la información, especialmente ante la diversidad de las tecnologías hoy disponibles.
 - Acordar la forma y frecuencia de comunicación del equipo de proyecto para con el *resto de la organización*.
 - Explicitar los mecanismos de discusión, el esquema de las reuniones, el registro de acuerdos, y las instancias para el desacuerdo.
 - Enfatizar la importancia de que la *información que el equipo genere circule fluidamente*, se comprenda y se incorpore oportunamente al trabajo de cada integrante.
- Un equipo puede generar muchísimo producto, bajo la forma de diseños, información, especificaciones, etc. Uno de los riesgos más comunes que se presentan es la aparición de “cabos sueltos” entre la piezas que se van desarrollando, y que impiden que el ensamble final responda a lo concebido.
- El responsable del equipo debe comprender la importancia de este aspecto, *fomentar permanentemente el flujo de información entre los miembros* del equipo y monitorear que efectivamente ello ocurra así a lo largo de todo el desarrollo del trabajo.

Y después de finalizar...

- El equipo generó el cambio. Y ahora?
 - No hay mejores agentes de cambio que sus mismos gestores. Los propios miembros del equipo son los apóstoles ideales para difundir el cambio organizacional.
 - Aquí nuevamente el conductor juega un papel esencial: diseñar el plan de manejo de cambio que permita al resultado del equipo diseminarse hacia toda la organización y rendir así todo el potencial que se le ha identificado.
- La organización ganó a través del equipo. Qué ganó el equipo?
 - Conocimientos, por haber interactuado en un contexto multidisciplinario

- Habilidades de liderazgo, por haber vivenciado la dinámica de roles en el equipo

- Disciplina de proyectos, por haber protagonizado el trazado de un plan y transitado por él hasta su cumplimiento.

- Motivación, pues ésta es consecuencia directa del sentimiento de participación que el clima de haber elaborado colectivamente un producto exitoso genera.

- Se premiaron adecuadamente la virtudes predicadas?

- Las personas rehuyen a los equipos si no se les reconoce y retribuye acordeamente. Si la organización descuida esta cuestión se le hará cada vez más difícil reunir a los mejores para los nuevos equipos, y habrá pagado así un alto precio por su inconsecuencia.

En suma

- El avance por equipos *enriquece a la organización doblemente*: a través de los resultados producidos y a través de la mejora de las competencias individuales y del crecimiento del entusiasmo de las personas que la integra. Pero la organización debe estar preparada, y si no lo está, adecuarse a ello para que el *fomento del enfoque de equipos no se revele como inconsecuente* con sus procedimientos y políticas seculares.

- La organización entonces debe *prepararse para el trabajo en equipo*, a fin de asegurar consistencia y consecuencia entre lo que pretende a través de él y lo que tiene instituido. Ello le implicará revisar (y corregir, si fuera necesario) la manera de:
 - Enfatizar en actitudes más que en procedimientos

 - Buscar y desarrollar en las personas la aptitud para aprender

 - Fomentar la comunicación en, y entre, todos los niveles

 - Distribuir *información, conocimiento, poder y recompensa* a equipos de trabajo autodirigidos.