

EQUIPOS DE TRABAJO, UNA VENTAJA COMPETITIVA

UNA ORGANIZACIÓN ES EFICIENTE EN LA MEDIDA EN QUE TODAS SUS PIEZAS FUNCIONAN AL UNÍSONO AL SERVICIO DE LA ESTRATEGIA, EL CLIENTE Y LOS RESULTADOS. ESTE DESEMPEÑO GLOBAL SÓLO SE CONSIGUE A TRAVÉS DE LOS EQUIPOS.

Las comunicaciones han desempeñado un papel fundamental en la labor de la empresa inmobiliaria URBIS, que cuenta con 30 delegaciones repartidas por todo el territorio nacional. “La filosofía de la empresa siempre ha apostado por la tecnología y la descentralización ope-

transversal de la actividad que obligue a cada unidad a interiorizar y a tener presente que sus decisiones impactan en áreas adyacentes. La mejor manera de impulsarlo es trabajar en equipo. Se trata de evitar la formación de lo que en la teoría de las organizaciones se conoce como “silos”, lugares de gran actividad

ENRIQUE ARCE. SOCIO DE PEOPLEMATTERS.

interna escasamente coordinadas entre sí para lograr resultados en el exterior. La responsabilidad del gestor es gestionar los *white spaces*, es decir, lugares de nadie, aquellos espacios virtuales que aparecen entre los “silos” y en donde la organización pierde agilidad, entendimiento y capacidad competitiva.

La mirada transversal sugiere que lejos de buscar el resultado individual se desarrolle una actitud de desempeño global, el de toda la organización. Obviamente, uno no resultaría sin el otro, pero el es-

UNA ORGANIZACIÓN ES EFICIENTE EN LA MEDIDA EN QUE TODAS SUS PIEZAS FUNCIONAN AL UNÍSONO AL SERVICIO DE LA ESTRATEGIA, EL CLIENTE Y LOS RESULTADOS

rativa, manteniendo una información corporativa consolidada” revela Tomás Gil, director de Sistemas de Información de URBIS, “por lo que se desplegaron las primeras Redes Locales” allá por el principio de los años 90, para poco tiempo después “unirse una WAN a mediados de la década”

Cada día son más las organizaciones que forman equipos. Una razón suele ser la cantidad de proyectos que se ponen en marcha para optimizar recursos (fuerzas de ventas), para lanzar productos (márketing y ventas) para diseñar e implantar soluciones tecnológicas (planes de sistemas), etc.

Otra razón es la necesidad de sacar el máximo partido a la organización en sí misma. Muchas veces la orientación a resultados de cada una de las áreas (comercial, finanzas, márketing, recursos humanos, producción, etc.) logra la optimización de la función provocando la sub-optimización de la organización como un todo. En estos casos resulta conveniente impulsar una orientación



fuerzo no debe quedar en la unidad funcional, porque una organización es eficiente en la medida en que todas sus piezas funcionan al unísono al servicio de la estrategia, el cliente y los resultados.

MADUREZ PARA EL DESEMPEÑO

La solución no es el trabajo en grupo, sino el esfuerzo coordinado de personas dentro de equipos con capacidad para autogestionarse. El desafío es grande: hay que entenderse, hay que sacar tiempo de la actividad cotidiana de la propia de la función, y no resulta sencillo cuando además, en ocasiones, el peso de los objetivos individuales sobre la retribución variable supone más del 70% (banca).

La habilidad para coordinarse no se adquiere con reunirse. La literatura y la experiencia advierten que el deseo y el interés tardan en convertirse en hábito productivo y eficiente. Katzenbach y Smith señalan que un equipo “es un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito, unos objetivos de rendimiento y un enfoque común, de los que se sienten mutuamente responsables”.



LA SOLUCIÓN NO ES EL TRABAJO EN GRUPO, SINO EL ESFUERZO COORDINADO DE LAS PERSONAS DENTRO DE LOS EQUIPOS CON CAPACIDAD PARA AUTOGESTIONARSE

Esta definición no tiene desperdicio. Un equipo no debería superar los seis o siete miembros porque no se gana ni en representatividad ni en eficacia. Los miembros deben aportar competencias que complementen las de los demás, pero tan importante como esto es el hecho de que se vean reconocidas por unos y por otros. Se trata de que los conocimientos y habilidades estén a disposición del equipo como, por ejemplo, el conocimiento del mercado y el manejo de la idiosincrasia de la organización; la destreza en el análisis y la capacidad de sintetizar; la gestión financiera de los recursos y la habilidad de influir para obtenerlos; la serenidad para rescatar al equipo del conflicto y la habilidad de presentar resultados de forma creíble e ilusionante, etc.

Los miembros deben estar comprometidos con un propósito y unos objetivos de rendimiento. Alguien, el gestor de los “espacios en blanco”, se debe encargar de mostrar los beneficios de la mirada transversal sobre el individuo, la unidad

y la organización, pero el compromiso debe enriquecerse desde el interior con la capacidad de auto-motivarse y de ligar el esfuerzo a un proyecto. Los estándares de autoexigencia del equipo deben ser de igual o mayor magnitud que los estándares individuales, porque en ocasiones en la eficacia del equipo está comprometido el éxito a medio plazo de la

KATZENBACH Y SMITH SEÑALAN QUE UN EQUIPO “ES UN NÚMERO REDUCIDO DE PERSONAS CON HABILIDADES COMPLEMENTARIAS, COMPROMETIDOS CON UN PROPÓSITO, UNOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y UN ENFOQUE COMÚN, DE LOS QUE SE SIENTEN MUTUAMENTE RESPONSABLES”.

organización. La ausencia de acuerdo en el propósito y en los objetivos obliga a la clarificación, cesión y reconciliación periódica; el desacuerdo en el enfoque pasa por conciliar las propuestas confrontándolas contra el objetivo. Y en ambos se exige generosidad y enormes dosis de madurez personal porque sin ella sería difícil que los miembros se sintieran mutuamente responsables.

ELEMENTOS DE UN EQUIPO

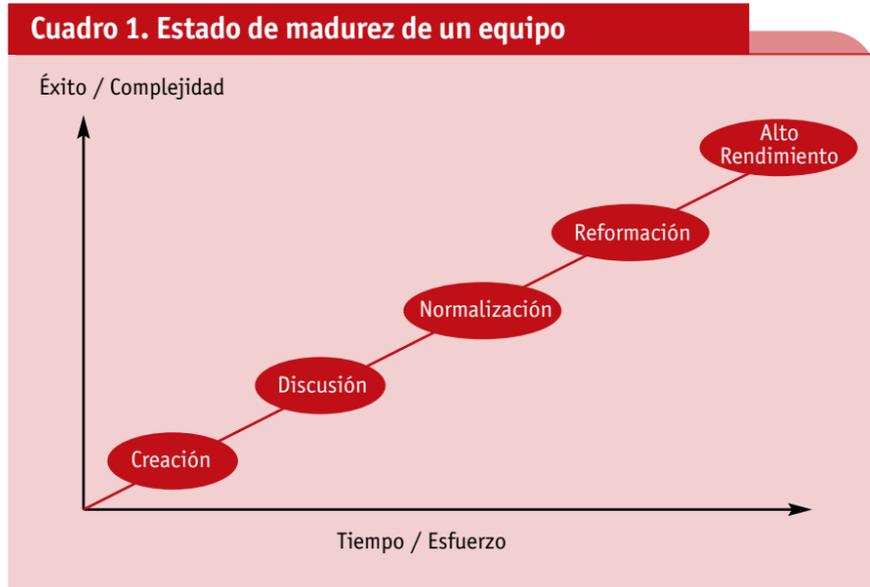
La eficacia del equipo descansa en cuatro pilares interrelacionados:

► **Metas.** El propósito y los objetivos son los elementos aglutinadores y deben ser conocidos y compartidos. Muchas veces el equipo no empieza a serlo hasta que el cometido no está bien definido. La mejor manera de prevenirlo es determinar con claridad las expectativas de los “clientes” del equipo, los productos finales y los criterios de evaluación del éxito (cuantitativos y cualitativos)

► **Personas.** Las relaciones y estilos personales van a determinar el entendimiento y la magnitud e impacto de los conflictos. Sin duda se dan desencuentros en los puntos de vista y se suelen clasificar en conflictos de objetivos, de método, de juicio y de normas, todos ellos determinados por la historia de relaciones entre las personas.

► **Roles.** La responsabilidad y la forma de organizarse depende del cometido, de los plazos de tiempo, de la calidad en la descomposición del proyecto en unidades de actividad y de la complementariedad de las competencias. El esfuerzo necesario hay que hacerlo en un reparto que no solape responsabilidades y en la aceptación del reparto. En muchas ocasiones el reto está tanto en la organización interna del equipo como en la estructura de equipos que se diseñe. Muchas organizaciones optan por la “oficina de proyectos” como unidad desde donde se coordina la actividad, se proporcionen recursos y se señalen estándares de ejecución y de desempeño.

► **Procesos.** La eficacia, entendida como la finalización a tiempo y sin errores es el resultado de decisiones tomadas con celeridad, bien comunicadas entre los miembros y el resto de la organización y diseñadas e implantadas a satisfacción de los “clientes”. La cultura de la organización es clave. Si la burocracia es una característica, el equipo se verá condicionado por el cumplimiento de normas que si son excesivas se convierten en objetivos más que en medios. Por su lado, la efecti-



una de ellas y resulta necesario entender el proceso porque anima a seguir avanzando por el camino de la eficiencia. Manejando dos variables, el éxito y la complejidad de la tarea, por un lado, y el tiempo y esfuerzo, por otro, podemos situar el estado de madurez del equipo y su desarrollo en esas 5 etapas (ver cuadro 1):

po debe ser consciente de que al inicio las cosas pueden ser así.

2. Discusión. Una vez constituido, lo más habitual es caer en la falta de unidad y metodología de actuación. La confusión sigue sin resolverse y el gestor sigue siendo necesario, la autogestión está todavía lejos. Cada miembro sigue buscando la forma de conciliar sus tareas habituales con su cometido en el equipo y se pregunta cuál puede ser su aportación. Se puede desencadenar un ejercicio de poder y liderazgo tanto en términos individuales como de unidades organizativas (ventas versus marketing; ventas versus producción; marketing versus finanzas; producción versus recursos humanos, etc.). El equipo, consciente de ello, supera la situación cuando cada miembro logra encontrar su espacio de confort donde sus competencias son reconocidas y advierte el valor de su contribución. La comunicación abierta, la complicidad entre todos y la generosidad de ideas y recursos son la base de progreso. Por otro lado, la concreción de lo esperado y la percepción de apoyo real por parte de la dirección reduce la ansiedad, elimina desacuerdos y resuelve la probabilidad de

1. Creación. Es el momento del anuncio y se caracteriza por la preocupación por el cambio y por una definición de objetivos con carencias en su comunicación. La ambigüedad e incertidumbre crean incomodidad y la falta de información se cubre inventándola y haciendo suposiciones que suelen llevar a posturas rígidas, con el riesgo que ello supone. Los puntos débiles suelen ser disimulados. La etapa requiere que el gestor de los “espacios en blanco” maneje las expectativas con claridad y transparencia dotando al mensaje con dosis suficientes de desafío y de beneficios personales y organizativos. El equi-

LAS RELACIONES Y ESTILOS PERSONALES VAN A DETERMINAR EL ENTENDIMIENTO Y LA MAGNITUD E IMPACTO DE LOS CONFLICTOS

vidad reside en el buen uso de los recursos y en su administración. El equipo será admirado en la medida en que logra sus objetivos con un uso óptimo de los medios, y ello depende de procesos bien definidos y bien utilizados.

UN EQUIPO NO LO ES DESDE EL PRINCIPIO

Todos los equipos pasan por ciertas fases y la intensidad y duración de estas etapas dependen del equipo. Se ha observado que en más de una ocasión se necesitan cuatro o cinco años para poder denominar “equipo de alto rendimiento” a un equipo de trabajo o de proyecto. Es habitual pasar por cada

Cuadro 2. Tipos de equipos

Motivación para trabajar en equipo	Alto	Equipo nuevo <i>Formación y coaching</i>	Equipo de alto rendimiento <i>Dejar hacer y refuerzo</i>
	Bajo	Equipo de bajo rendimiento <i>Instrucciones directas y Supervisión intensa</i>	Equipo con conflictos <i>Gestionar conflictos</i>
		Bajo	Alto
		Conocimientos y habilidades	

fracaso inicial, algo que debe evitarse a toda costa.

3. Normalización. Tras la discusión, y por la fuerza de las circunstancias, se desarrolla una visión compartida, aparece un norte que alinea expectativas y esfuerzos. Se aprecia la necesidad de redefinir los productos finales y se acuerda la necesidad de definir reglas, normas y estándares de rendimiento tanto en términos de efectividad como de eficacia. El debate sobre el liderazgo se resuelve porque la tarea obliga al reparto de responsabilidades y aparece el más capaz; se reconocen las diferencias de estilo de trabajo y se tratan los temas más polémicos.

4. Reformación. Tras la normalización los objetivos quedan claros y compartidos y los procedimientos se convierten

en más efectivos. El reparto de responsabilidades aprovecha los conocimientos y habilidades de cada uno y se compensan los puntos débiles iniciales. Se ha ganado en flexibilidad y la zona de confort es un hecho.

‘COACHING’ Y ‘FEEDBACK’

Los equipos, al igual que los individuos, requieren de monitorización sobre todo al inicio. Su necesidad de *feedback* también

LA COMUNICACIÓN ABIERTA, LA COMPLICIDAD ENTRE TODOS Y LA GENEROSIDAD DE IDEAS Y RECURSOS SON LA BASE DE PROGRESO

depende de su madurez. Si se relaciona la motivación para trabajar en equipo con la posesión de conocimientos y habilidades el gestor puede adecuar más su apoyo. Se puede decir que un equipo es de alto rendimiento cuando la “reforma-

EL TRABAJO EN EQUIPO ES EN TÉRMINOS GENERALES BIEN RECIBIDO SIEMPRE Y CUANDO LAS PERSONAS SIENTAN QUE PUEDEN REALIZARLO Y CON ELLO GANAR EN AUTOESTIMA

ción” se ha consolidado: el equipo ha dado muestras de querer seguir y las competencias son evidentes; no requiere otra cosa más que refuerzo. En el otro extremo se encuentran los equipos de bajo rendimiento: sin muestras de querer funcionar como tales por razones de indefinición de objetivos, falta de medios o desacuerdos entre los

nuevo la idea de un mentor suele ser bien aceptada y este papel lo puede realizar un profesor universitario o un consultor con experiencia en el trabajo a realizar, capacidad didáctica y habilidad de comunicación, como se ha experimentado en algunas organizaciones (ATT, Cigna, General Electric, etc.). En cualquier caso, proporcionar *feedback* es el ejercicio que más optimiza la variable motivación. Todos hemos experimentado que entrar en una dinámica de éxito genera éxito, de la misma manera que una dinámica de fracaso genera fracaso. Si se quiere facilitar el éxito de un equipo la condición primera es proporcionar tareas con alta probabilidad de éxito y sobre ello construir el futuro.

«Equipos de trabajo, una ventaja competitiva». © Ediciones Deusto.

miembros o por no verse capaces de abordar la tarea.

El trabajo en equipo es en términos generales bien recibido siempre y cuando las personas sientan que pueden realizarlo y con ello ganar en autoestima. Si se da la autoatribución o se autogenera la expectativa de fracaso debido a la falta de competencias, la motivación será baja. En este caso se requiere instrucciones directas y supervisión intensa por parte de un mentor que oriente y refuerce los logros

El equipo con conflictos se da cuando existiendo los conocimientos y las habilidades se percibe baja motivación por el cometido. El conflicto puede ser interno debido a la falta de entendimiento entre los miembros o de desencuentros con la dirección por la falta de apoyo. En cualquier caso, la negociación y la habilidad para convertir el conflicto en oportunidad será mérito de todos.

Por último, la alta motivación y la ausencia de competencias suele ser propio de equipos de reciente constitución que han resuelto o ven reducida la ambigüedad de los primeros momentos y superada la etapa de discusión. Se trata de equipos que requieren formación y *coaching*. De

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Para facilitar la tarea de un equipo, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos que suelen influir en su comportamiento:

- La percepción positiva de un desempeño anterior se relaciona positivamente con el desempeño siguiente.
- Cuanto más haya fracasado un equipo en el pasado, menos interés por el riesgo tendrá en el futuro.
- Los fracasos del pasado hacen establecer las metas de tal forma que aumenta la probabilidad de un nuevo fracaso.
- Los individuos y los grupos con pobre impresión de sí mismos tienen menos probabilidad de lograr metas difíciles que los individuos que tienen una buena opinión de sí.
- El fracaso se tiende a excusar mientras que el éxito se tiende a inculpar.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 8343 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.