

Trabajo en equipos de alto desempeño



Alfredo C. Angel

Viernes, 23 de junio de 2000

No se tiene un equipo de trabajo, simplemente porque se le llame así al grupo de personas con las que se está todo el día en la oficina. Se requiere algo más permanente y sólido que un nombre conveniente. Exige mucho más que estar a la moda, o hacer creer que se trabaja en equipo porque se habla de ello. ¿Sabe Ud. si en su organización se trabaja en equipos?.

1) ¿Qué es un E.T.A.D?. Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Esto es lo que se observa, por ejemplo, en la organización sin fines de lucro Primero Justicia, Queremos Elegir, en la Alcaldía de Chacao, en el hospital de Tucaní en Mérida, en la organización Proyecto Paria en Sucre, en la Universidad Tecnológica del Centro en Carabobo, en Laboratorios Sulcagel y en muchas organizaciones venezolanas. La gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros. Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

2) Valores y creencias subyacentes. Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Obviamente, en un E.T.A.D. se requiere gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo, aunque no sean de su responsabilidad.

Un equipo eficaz de trabajo está normalmente integrado por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2, un máximo de 25, con una moda de 10. Difícilmente, se encontrará un equipo eficaz de trabajo mayor a 25 personas. Las veces que esto ocurre, se subdivide en equipos más pequeños, dado que es indispensable el contacto diario, cara a cara, en reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de los resultados.

3) Diferencias entre un Grupo de Trabajo (GT) y un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño (ETAD).

Trabajo en equipos de alto desempeño

Existen aproximadamente siete características comparativas que nos ayudan a distinguir entre uno y otro (Katzenbach, Jon, *The Discipline of Teams*, HBR, March-April, 1993). La primera es liderazgo. Un GT tiene normalmente un liderazgo fuerte, focalizado en un claro sentido de visión del líder, que es el centro motriz de la acción. El ETAD tiene un liderazgo distributivo, en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones.

La segunda es responsabilidad por resultados. En los GT, el énfasis está en la responsabilidad individual, independientemente de cómo afecta esto lo que los otros tienen que lograr en su trabajo. En oposición, los ETAD enfatizan tanto la responsabilidad individual en el logro de las actividades asignadas, como la responsabilidad mutua de cada miembro, pues se trata de la complementariedad colectiva esencial a un buen ETAD. Si el uno no cumple con su asignación y el otro tampoco, pues la meta compartida se pierde.

En tercer lugar, está el propósito. En los GT, el propósito es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, organizacionalmente genérico para todos los grupos. Los ETAD tienen normalmente propósitos específicos, diseñados y trabajados por ellos mismos, que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos de la organización.

La cuarta característica está relacionada con los productos del trabajo. En los GT los productos del trabajo son individuales, mientras que en los ETAD existe la figura sinérgica de productos colectivos del trabajo.

En quinto lugar, los GT pueden ser eficientes en la dirección y desarrollo de sus reuniones de trabajo, las cuales pueden ser también organizadas. Mientras que los equipos de trabajo de alto desempeño son supremamente eficientes y permiten y estimulan la discusión abierta de los miembros, a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo. Hay mayor inversión de tiempo, porque este proceso sinérgico, agrega valor al resultado final. Es importante recordar que se trata de conocimientos, experiencias y habilidades complementarias, que es necesario convertirlos en una inversión, de manera que se produzca un resultado cualitativamente superior al aporte específico de las partes.

En sexto lugar, en los GT la influencia individual y el poder de sus miembros para impactar los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo. En los ETAD no se presenta este fenómeno como resultado de la rotación del liderazgo y de la complementariedad y apoyo mutuos, que caracterizan el logro de la meta común. Así nadie puede concentrar poder. Lo que le da poder y credibilidad al equipo, es su cohesión y eficacia interna alrededor del logro de la meta, para hacerle frente a los retos potencialmente divisionistas del entorno organizacional.

Finalmente, la séptima característica está asociada con la delegación. En los GT se discute, se decide y se delega, o alguien hace el trabajo, si es que finalmente se hace lo que se había acordado. En los ETAD se generan intercambios de ideas, se decide, pero no se delega, cada miembro hace el trabajo de manera independiente. Cada quién responde ante el equipo por la realización de su actividad. De esta forma, se asegura interdependencia y logro del propósito común.

Trabajo en equipos de alto desempeño

4) La agregación de aportes y construcción de sinergia. (Reflexiones a partir de un ejercicio con la UNITEC en el Programa de Maestros Emprendedores).

Los equipos de trabajo de alto desempeño tienen una característica distintiva muy notoria, que es la realización de reuniones muy productivas de trabajo, bajo un esquema de funcionamiento bien específico. Las reuniones son mucho más productivas, en la medida en que cada persona agrega más valor a la solución del problema, o a la elaboración de una propuesta. La manera de agregar valor, es a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones.

Probablemente, usted se ha encontrado más de una vez interviniendo bastante en una reunión. Participa mucho, sus compañeros lo notan, pero a lo mejor, en verdad, no aporta tanto como usted cree, aunque siente que está interviniendo “para contribuir”, o “para animar a otros a hablar”, sin darse cuenta que a lo mejor, está causando el efecto contrario. ¿Cómo sabe usted, que se está aportando?. Los equipos de trabajo de alto desempeño, clarifican al inicio de sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que generan sinergia, que maximizan el uso productivo del tiempo y que eliminan su desperdicio.

¿Qué son aportes en un ETAD?. 1. Clarificar y proponer métodos o herramientas específicas para organizar y realizar la tarea. 2. Proponer ideas y actividades nuevas, mejores cursos de acción o cursos de acción pertinentes, no propuestos con anterioridad. 3. Identificar relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones, a quienes se podría ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas. 4. Ampliar las ideas aportadas por otros, con ejemplos precisos. 5. Asumir el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, stress o pérdida de foco y tiempo. 6. Evidenciar capacidad de trabajo y de ejecución, involucrándose voluntariamente en el hacer. 7. Formular preguntas para que se clarifique la información, para evidenciar lo que no está claro, o para identificar la información que falta.

Los equipos de alto desempeño, clarifican al inicio de sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que generan desperdicio y pérdida absoluta de tiempo. ¿Cómo se sabe que no se está aportando y que se está haciendo un uso improductivo del tiempo?. 1. Cada vez que se esté desinformado o perdido e igual se interviene para “aportar”; 2. Cuando se discute y se está permanentemente en desacuerdo; 3. Cuando se repite lo que otro dijo; 4. Cuando se interviene para decir algo que no viene al caso; 5. Cuando se hacen “preguntas” que enredan, o una pregunta se convierte en una intervención muy larga; 6. Cuando la persona se molesta porque “no se le hace caso” a su sugerencia; 7. Cuando la persona se pliega al desorden de la reunión. 8. Cuando se realizan conversaciones en paralelo. Cada vez que se maximicen estas acciones, se matan los aportes y el tiempo se pierde.

¿Por qué es esto tan importante para los equipos de trabajo de alto desempeño?.

Porque los aportes aumentan la sinergia y las intervenciones hechas simplemente por intervenir, la matan. La sinergia es un efecto, es un resultado que se produce sólo con los aportes individuales, al invertir el conocimiento, la información útil, la creatividad, la originalidad y la adaptación de lo conocido a nuevas situaciones, al “inventarse una” en medio de la crisis. Todo ello es lo que agrega valor al propósito común. El producto de estos aportes, es un resultado enriquecido por el pensamiento creativo colectivo de la diversidad de los miembros del equipo. Esta inteligencia, es cualitativamente superior a la suma de las partes, o de los aportes individuales hechos por cada miembro. Trabajar en

Trabajo en equipos de alto desempeño

equipos de alto desempeño es más económico y eficaz, y está probado por la experiencia conocida como la herramienta más poderosa de nuestro tiempo para invertir el capital humano. ¿Existen en su empresa equipos de trabajo de alto desempeño?

-