

EQUIPOS DE TRABAJO: REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA SU IMPLANTACIÓN

Horía Mohamed Amar; Rachida Mohamed Amar
Universidad de Cádiz

ABSTRACT

Las organizaciones están mostrando un gran interés por implantar en su seno equipos de trabajo. Dicho interés se justifica por la necesidad que tienen de adaptarse a los continuos cambios en un mercado cada vez más globalizado. Sin embargo, para crear equipos de trabajo eficientes y de alto rendimiento se han de cumplir una serie de requisitos. La falta de observancia de éstos es la principal causa por lo que las empresas fracasan en su intento.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los tópicos sobre los que más se ha debatido en los últimos tiempos en el campo de la Gestión de Recursos Humanos hace referencia a los equipos de trabajo. Las ventajas que asocian su implantación a los procesos de mejora empresarial son reconocidas por todos, existiendo un consenso unánime sobre su importancia e idoneidad.

La creciente competencia, la diversidad en la fuerza de trabajo, las estructuras organizativas delegadas y la expectación del cliente son algunos de los motivos por los que las organizaciones desean implantar equipos de trabajo.

Rentabilidad, rendimiento y calidad son factores vitales que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa. Las organizaciones utilizan diferentes estrategias para alcanzar sus objetivos; pero cualquiera que sea la elegida, la clave del éxito radica en la habilidad de las personas para trabajar juntos eficazmente, en grupos y en equipos.

Este trabajo se centrará en los pasos que han de seguirse para asegurar la implantación de equipos de trabajos eficaces y eficientes.

2. EQUIPOS DE TRABAJO

Bajo la expresión de equipo de trabajo se acostumbra a englobar formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio; desde la ayuda mutua entre dos jefes de sección que colaboran en un asunto que afecta a sus unidades, pasando por un círculo de calidad, hasta el trabajo conjunto de un comité de directivos. Es necesario señalar que un conjunto de personas trabajando, es un grupo de personas trabajando, y no un equipo de trabajo.

La diferencia entre grupo y equipo de trabajo es¹:

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen ni la necesidad ni la oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta forma, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que a la suma total de los insumos individuales. El Cuadro 1 presenta las diferencias entre grupos y equipos de trabajo.

De estas definiciones se desprende lo que motiva a las empresas a transformar los grupos en equipos de trabajo: la búsqueda de esa sinergia positiva que les permita incrementar el desempeño. Pero no basta con decidir que "a partir de hoy trabajaremos en equipo", sino que se deben dar una serie de requisitos para su efectiva implantación.

CUADRO 1 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

GRUPO	EQUIPO
1. En un grupo existe un solo interés común	1. Tiene una meta definida
2. El trabajo se distribuye en partes iguales	2. El trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades al desarrollo de nuevas habilidades
3. Cuando alguien termina su parte se puede marchar	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados
4. Puede existir o no un responsable o coordinador	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo
5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro	5. Los logros son méritos de todo el equipo
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos
7. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a otros	7. Si alguien termina una parte se busca ayudar a recolectar información o mejorarla para otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado
8. Las conclusiones son personales, pueden existir varias	8. Las conclusiones son colectivas
9. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto	9. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje
10. No existe la práctica de valores de integración	10. Existe la práctica de los valores de: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal
11. No es necesaria la autoevaluación	11. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo de equipo

¹ Robins, S.P (1996): "Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica". Prentice-Hall Hispamericana, S.A.

Los equipos de trabajo pueden contribuir a solucionar problemas tan característicos de las organizaciones tales como: falta de motivación, productividad, satisfacción, comunicación, compromiso con las metas, habilidades requeridas para desempeñar un puesto y flexibilidad organizativa.

- **Mayor motivación de los empleados:** Los equipos de trabajo destacan el involucramiento del empleado. Hacen que los puestos sean más interesantes. Ayudan a los empleados a satisfacer sus necesidades sociales. De acuerdo con la investigación sobre la facilitación social, los individuos se desempeñan mejor cuando están en presencia de otras personas. Se fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.
- **Elevados niveles de productividad:** Los equipos tienen la ventaja de una mutua regeneración; la contribución de cada uno de sus miembros es analizada por el resto. Usando los recursos disponibles, constantemente se mejora la forma de acometer las tareas, lográndose una calidad más alta y un aumento de productividad. Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva. En años recientes, la introducción de los equipos en la mayoría de las organizaciones ha estado asociada con recortes de personal. Lo que ha hecho la administración es utilizar la sinergia positiva para conseguir la misma producción, o mayor, con menos personal. Esto se traduce en niveles más elevados de productividad.
- **Mayor satisfacción del empleado:** Los empleados tienen necesidades de afiliación. Trabajar en equipos puede ayudar a satisfacer esta necesidad, incrementando las interacciones de los trabajadores y creando camaradería entre los miembros del equipo. Es más, las personas que forman parte del ambiente de un equipo satisfactorio enfrentan mejor la tensión y disfrutan más sus puestos.
- **Compromiso común con las metas:** Los equipos estimulan a los individuos para que antepongan sus metas individuales en favor de las del grupo. El proceso de desarrollar un propósito común, su compromiso con dicho propósito y el acuerdo de metas específicas –combinado con las presiones sociales que ejerce el equipo– dan como resultado una alta unidad de compromiso con las metas del equipo. En otras palabras, genera la identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y la primacía de los objetivos colectivos sobre los individuales.
- **Mejor comunicación:** Los equipos autogestionados crean dependencias interpersonales que exigen que los miembros interactúen mucho más que cuando trabajan solos en sus puestos. De manera similar, los equipos transfuncionales crean dependencias interfuncionales e incrementan la comunicación en toda la organización.
- **Mayores habilidades para el puesto:** El establecimiento de los equipos casi siempre conlleva una mayor capacitación en cada puesto. Por medio de esta capacitación, los empleados fortalecen sus habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales. Facilita la capacidad en las metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.
- **Flexibilidad organizativa:** Los equipos se enfocan en procesos, más que en funciones. Estimulan la capacitación transversal, de manera que unos miembros puedan desarrollar los puestos de otros, y la ampliación de las habilidades. No es raro que la compensación de los equipos se base en el número de habilidades que ha adquirido uno de los miembros. Esta ampliación de las habilidades aumenta la flexibilidad organizativa. Se puede reorganizar el trabajo y a los trabajadores asignados, según sea necesario para satisfacer el cambio de condiciones. También, se eliminan barreras interfuncionales y se promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan distintas disciplinas, al tiempo que se eliminan controles innecesarios, se reducen reprocesos y correcciones.

3. IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

No cabe duda que los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas. Según Peter Drucker², “la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos”.

Para poner en marcha un equipo de trabajo se han de observar y seguir determinados pasos:

1. CULTURA³

Ordenar que a partir de ahora se pasa a una cultura de equipos, que se va a trabajar en equipo, es una ilusión y un riesgo para las organizaciones. Una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas, es implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales, y por tanto, sin prever las acciones necesarias tendentes a reducir el nivel de rechazo.

Crear un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no puede ocurrir de la noche a la mañana, se necesita crear una plataforma fuerte de concepciones, conocimientos y modelos que posibiliten crear conocimiento constante; se requiere de la promoción de cambios de actitud de las personas; se hace imprescindible el trabajo constante en el desarrollo de habilidades de los miembros del equipo; es determinante promover el reconocimiento de hábitos ineficaces para ser reemplazados por otros; entre otros elementos, se hace necesario la solidez y presencia de unos valores que se constituyan en el sello de calidad e identidad de aquellos que comparten esta cultura.

Los procesos de trabajo en equipo no pueden concebirse sólo con una visión de herramientas y técnicas ya que sus efectos, desde esta perspectiva, serán temporales y no perdurarán en el tiempo. La visión del proceso debe contemplarse como un instrumento para el desarrollo de una cultura participativa dentro de la organización y con la posibilidad de mejoramiento sostenido para los equipos de trabajo y las personas.

La realidad es que el trabajo en equipo requiere de una visión más amplia que involucra otras dimensiones constituidas por, las normas, valores y hábitos de las personas que en conjunto determinan la cultura de la organización.

La cultura de trabajo en equipo es pues, el resultado de una serie de procesos de aprendizaje, cambio y formación estructurados en un modelo de desarrollo humano. La cultura es al equipo, lo que la personalidad al individuo.

La cultura en los equipos de trabajo, proporciona sentido, dirección e impulso. Es quien permite la unidad del grupo. La cultura incluye normas, precedentes, prácticas y valores, todo esto le permite al grupo pensar en lo que puede hacer y no hacer.

No se puede pretender que los trabajadores quieran trabajar en equipo y estén motivados para ello, si en la empresa no se implanta y fomenta una cultura de trabajo en equipo y más bien se premian los logros individuales.

La cultura de trabajar en equipo debe implantarse en toda la organización y debe empezar por las esferas más altas, la asimetría entre las conductas que tienen los directivos y las que pretenden que tengan su personal, son la mayor de las veces factores que determinan una disminución de productividad y de la calidad de vida organizativa. Esto refuerza la idea relativa a que toda modalidad de cultura organizativa (y el trabajo en equipo lo es) debe iniciarse con un proceso de formación del equipo de directivos, como tales, que muestre y se muestre como una intención de instalar el trabajo en equipo.

2. METAS

Katzenbach y Smith (1994) definen la meta de un individuo como un ideal. Es algo deseado por las personas y para lograrlo se esfuerzan, trabajan y valoran. La meta de un equipo es un estado futuro deseado por los miembros y ello los motiva a trabajar para conseguirlo. Los miembros del equipo comparten un ideal y constituye la única imagen de los logros futuros cuando trabajan juntos. En resumen, la meta del grupo crea una visión que enfoca sus esfuerzos.

² Drucker, P. "The Coming of the New Organization". Harvard Business Review, enero-febrero de 1988, págs. 45-53

³ Paz, E. y Salazar, H. "Estrategias para la consolidación de una cultura de trabajo en equipo". Primer encuentro latinoamericano de facilitadores.

Cuando se establecen las metas, se debe procurar que las metas del equipo y las metas personales de los miembros no sean contrarias entre sí. Los miembros del equipo normalmente intentan lograr ambas metas, la individual y las del equipo. El grado en que puedan alcanzar y satisfacer ambas metas, determinará sin ningún género de duda el éxito del equipo.

Las metas realizan varias funciones. Los logros de un equipo son evaluados por el logro de su meta. Las metas deben ser claras y debe existir un sistema que permita medir el progreso que se hace hacia la misma. Con una meta clara, los inevitables conflictos en el seno del equipo pueden resolverse más fácilmente si todos saben lo que se debe lograr. Los conflictos pueden resolverse con la meta en la mente.

Probablemente la función más importante que cumple una meta es que dirige y motiva al equipo. Sin una meta común, cada miembro intentará lograr metas individuales para cumplir una necesidad de satisfacción personal.

Según Harrington (1994), las metas proporcionan una dirección al equipo. En el Cuadro 2 se muestra cómo las características de un equipo con meta es precisamente lo que cada organización busca en un equipo de trabajo. En el Cuadro 3 se ilustran las características no deseables que tienen lugar cuando un equipo carece de meta.

CUADRO 2 CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS CON METAS

EQUIPOS CON METAS	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ambiente relajado: no existen temores. Todos saben lo que va a pasar. ☞ Seguridad: todos saben qué se espera de ello y canalizan todas sus energías para conseguirlo. ☞ Alta cooperación: los miembros del equipo sienten que dependen unos de otros para conseguir un trabajo bien hecho. ☞ Confianza: si todos cumplen con su parte, todos serán recompensados. ☞ Moral alta: "el trabajo es divertido. La vida es bella. Mejoramos todo el tiempo". ☞ Ajuste del sistema: "construimos el sistema de trabajo más adecuado al mismo". ☞ Buenas relaciones con la dirección: todos están contentos con la dirección, pues una vez fijadas las metas no interfiere ni cambia las reglas de trabajo".
--------------------------	---

CUADRO 3 CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS SIN METAS

EQUIPOS SIN METAS	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Aumento del estrés: la competitividad entre los miembros es alta; el logro de metas individuales es lo más importante. ☞ Tendencia a cometer errores: al no tener una visión clara de qué se debe conseguir, se realizan acciones una y otra vez, sin que éstas tengan ningún sentido, lo que conlleva un aumento de frustración. ☞ Cooperación nula: ayudar a un compañero podría traducirse en que tome la delantera. Todos son enemigos. A la dirección sólo le gusta los que consiguen resultados
--------------------------	--

La falta de metas produce frustraciones innecesarias tanto a nivel de equipo como a nivel individual de sus miembros. Katzenbach y Smith (1994) describen las siguientes:

1. Pérdida de energía o entusiasmo.
2. Sentimiento de impotencia.
3. Falta de propósito o identidad
4. Apatía, falta de constructividad y sentimiento de inutilidad de las discusiones.
5. Cinismo y desconfianza.

3. SELECCIÓN Y TAMAÑO

Por lo que se refiere al tamaño, la experiencia dicta que los mejores equipos de trabajo suelen ser relativamente pequeños, menos de 10 trabajadores. Cuando superan dicho número, el trabajo se resiente tanto en la calidad como en la cantidad. Suelen surgir problemas tanto para relacionarse como para llegar a acuerdos que les permitan tomar decisiones, lo que redundará en una falta de cohesión, compromiso y responsabilidad mutua impredecibles para alcanzar un elevado desempeño.

Una cuestión muy importante a la hora de decidir formar un equipo de trabajo, es determinar quienes van a formar parte de éste. Hay personas que debido a su carácter no trabajan bien en equipo, del mismo modo que existen individuos que tienen las habilidades y requisitos necesarios para ello.

Las personas idóneas para entrar a formar parte de un equipo son aquellas que se preocupan profundamente por la organización y desean que ésta crezca y tenga éxito, así como las personas que pueden trabajar bien con otras personas, particularmente como miembros de un equipo. Estas son personas que creen que dos mentes son mejores que una y que todos pueden contribuir significativamente al logro de los objetivos señalados.

Las habilidades que deben concurrir en los candidatos son básicamente tres: experiencia técnica, capacidad para resolver problemas y tomar decisiones y capacidad para ser buenos oyentes y proporcionar retroalimentación, siendo necesario una proporción correcta de éstas, pues demasiado de una habilidad en detrimento de otras no dará el resultado óptimo.

En un equipo debe darse necesariamente una diversidad en la orientación individual de los miembros del equipo.

- Se necesitarán miembros que se orienten principalmente a la tarea y al cumplimiento de la fecha señalada.
- Se necesitarán miembros que sostengan que el proceso, la planificación, la organización y los métodos deben ser altamente considerados.
- Los equipos también necesitarán a miembros que nutran, animan y proporcionen redes de comunicación. Por otra parte, la anarquía y una intensa frustración pueden aparecer como resultado de aquellos individuos que piensan que "su manera" es "la única manera".
- Los equipos necesitarán a miembros que sean creativos e innovadores. Esta cualidad es útil cuando el plan del producto, inspiración, optimismo o humor sean necesarios.

⁴ Robins, S.P (1996): "Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica". Prentice-Hall Hispoamericana, S.A.

- El último tipo de miembro que se necesita en un equipo es alguien que sea capaz de identificar todas las orientaciones anteriores y pueda cumplir con algunas de ellas cuando note su ausencia.

Es importante destacar que las mencionadas orientaciones no se pueden asignar arbitrariamente a los miembros que conforman el equipo de trabajo, sino que es necesario que cada miembro asuma aquella que más se identifica con su carácter y capacidad, de ahí la importancia a la hora de seleccionar los componentes del equipo.

4. CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE

La fase de constitución del equipo se completa con acciones específicas de formación de sus miembros. Tradicionalmente se ha apreciado y premiado los logros individuales y, aunque determinadas personas tienen un mayor potencial que otras para trabajar en equipo, no es fácil abandonar viejos hábitos y costumbres.

Un equipo que no reúna los requisitos anteriormente citados, se caracteriza en que las energías de cada miembro se encausa en distintas direcciones. Los individuos pueden poner mucho empeño, pero sus esfuerzos no se traducen en una labor de equipo eficaz. En este caso, se hace imprescindible poner en marcha los mecanismos necesarios que permitan el aprendizaje en equipo.

El aprendizaje en equipo⁵ es un proceso tendente a desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean. Se basa en desarrollar tanto una visión compartida como el talento personal. A través del aprendizaje en equipo se intenta concienciar y preparar a los miembros de:

1. La necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
2. La necesidad de una acción innovadora y coordinada. Cada miembro debe ser consciente de los demás miembros y actuar de manera que se complementen sus actos.

5. RETRIBUCIÓN

Una poderosa herramienta con la que cuenta la organización para motivar y potenciar una actuación eficaz de los equipos de trabajo, es la estrategia de compensación a los esfuerzos realizados y a los logros alcanzados.

Tradicionalmente, se ha compensado a los empleados en base a su actuación individual, porque ésta era la forma en que trabajaban, individualmente. Sin embargo, con la introducción y auge de los equipos de trabajo, no parece tener mucho sentido seguir con este método. Por ello, las organizaciones están modificando sus sistemas de recompensas para gratificar a los trabajadores globalmente, en función del rendimiento del equipo. Es decir, se premia a los empleados basándose en el desempeño del equipo frente a la actuación individual. Este sistema tiene notables ventajas: favorece el deseo de alcanzar las metas y objetivos del equipo, fomenta la cohesión y sobre todo minimiza la competitividad entre los miembros fomentando el "espíritu de equipo".

Caudron (1994) sostiene que las personas aprenden a adoptar determinadas conductas en función de los premios que por ellas reciben. Por consiguiente, para que los individuos adopten comportamientos que fomenten el desempeño del equipo, es necesario el refuerzo de las conductas deseadas. Oliver (1996) comparte esta postura y añade que las primas individuales van en detrimento del equipo y disminuyen el espíritu del mismo. Además, un sistema de recompensas cimentado en la actuación individual es contrario a una cultura basada en el trabajo de equipo. Por ello, se recomienda la implantación de un sistema basado en el equipo para reforzar la conducta del mismo. También se ha demostrado que su implantación, va emparejado a un aumento de la motivación [Oliver, (1996); Shridan, (1996); Verespej, (1996)].

BIBLIOGRAFÍA

- CAUDRON, S. (1994): "THE INDIVIDUAL PAY TO TEAM SUCCESS". PERSONAL JOURNAL, 73 (19), PÁG. 40-46
- DOLAN, S.L., LAMOUREUX, G. Y GOSSELIN, E. (1996): "PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATION". GAËTAN MORIN, EDITEUR. CANADÁ.
- GROSS, S. (1995): "COMPENSATION FOR TEAMS: HOW TO DESIGN AND IMPLEMENT TEAM BASED REWARD SYSTEMS". NEW YORK: AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.
- HARRINGTON, H (1994): "OF TAILS AND TEAMS: A GABLE FOR CHILDREN AND CEO'S". MILWAUKEE, WI: ASQC. QUALITE PRESS
- KATZENBACH, J. Y SMITH, D. (1994): "THE WISDOM OF TEAMS". NEW YORK: HARPERBUSINESS.
- OLIVIER, J (1996): "CASH ON DELIVERY". MANAGEMENT TODAY, PÁG. 52-55
- ROBINS, S.P. (1996): "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TEORÍA Y PRÁCTICA". PRENTICE-HALL HISPOAMERICANA, S.A.
- SHERIDAN, J.H. (1996): "YES" TO TEAM INCENTIVES. INDUSTRY WEEK, 245 (5), PÁG. 63-64
- VERESPEJ, M.A. (1996): "MORE VALUE FOR COMPENSATION". INDUSTRY WEEK, 245 (12), PÁG. 19-20

⁵ Senge, P. et al. (1998): "La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente". Granica Ediciones.