

Las empresas desean contar con ventajas competitivas que les permitan tener una mejor posición de mercado que sus competidores, incrementar su rentabilidad, reducir costos, aumentar la eficiencia de sus procesos de trabajo, diseñar nuevos productos o servicios o mejorar los existentes. Esas ventajas competitivas deben ser únicas o difíciles de imitar y aplicables a variadas situaciones; lamentablemente cuando encuentran alguna ventaja competitiva, ésta es rápidamente copiada y aún mejorada por su competencia, por lo que hoy en día las ventajas competitivas tienen un lapso corto de vida. Paradójicamente, la única ventaja competitiva permanente es la capacidad que posea una empresa para generar constantemente otras ventajas competitivas.

La única forma que la empresa tiene de generar constantemente ventajas competitivas es trabajar en equipo, por lo tanto el trabajo en equipo es la única ventaja competitiva real que una empresa puede tener, ya que cuando las personas trabajan juntas como equipo, se da la sinergia, que significa que cada uno de los miembros se benefician del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás, lo cual conlleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo, el resultado será mayor que si sumáramos los resultados de todos los individuos. Por ejemplo si navegamos en un bote, y logramos que todos “remen en la misma dirección”, seremos capaces de ir en el rumbo deseado, de la misma forma, si todos enfocamos nuestros esfuerzos en la misma dirección, lograremos dominar cualquier sector industrial, comercial o de servicios, en cualquier mercado, contra cualquier competencia y en todo momento.

Imagine que actualmente tiene en su empresa a 10 personas que hacen el trabajo de 10 personas y dan el resultado de 10 personas, imagine que pudiera lograr que esas mismas 10 personas dieran resultados como de 12, 14 o más... aumentar la eficiencia, flexibilidad y productividad de su empresa a esos niveles parece un sueño imposible, pero en realidad lograrlo no es tan difícil, lo que necesita es que todos los integrantes de la empresa trabajen en equipo.

Muchas empresas intentan cambios para disminuir sus costos y mejorar la calidad de sus productos, lo hacen de distinta manera, pero en las más de las ocasiones las acciones no apuntan a una solución definitiva, sino que están dirigidas principalmente a encontrar remedios para los síntomas. A través del trabajo en equipo se modela la cultura organizacional de la empresa, ya que obliga a pensar y a actuar en una forma diferente, es

la ventaja competitiva por excelencia ya que nos permite innovar permanentemente y desarrollar otras ventajas competitivas.

Probablemente usted, ha sido de los que han intentado esos cambios, e inclusive comprende que el cambio trascendente es la modificación de la jerarquía piramidal por el sistema participativo, es decir el del trabajo en equipo; sin embargo no ha logrado las ventajas que había esperado, ha probado el sistema de equipos en sus diferentes modalidades y lo ha visto fracasar, los colaboradores ni siquiera rinden su potencial promedio, están confundidos, mal dirigidos e ignoran lo que deben hacer y la razón de esto, no es que los equipos no funcionen, no es que la idea del trabajo en equipo se trate solo de un montón de palabras bonitas, la verdadera razón es que no ha entendido en qué consiste el trabajo en equipo y lo que en realidad tiene son solo grupos de personas trabajando juntas.

Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por los cuales se responsabilizan mutuamente.

Los elementos importantes del concepto de equipo, son las habilidades complementarias, el propósito común y la responsabilidad mutua. Sin estos elementos, un equipo no pasa de ser una vaga colección de personas sin nada en común salvo un empleo en la misma empresa y de vez en cuando reuniones entre ellos, es decir un grupo.

Es vital entender las diferencias entre lo que es un Grupo de lo que es un equipo. A continuación, analizamos las diferencias más obvias:

Figura 1.1

<u>Características</u>	<u>Grupo</u>	<u>Equipo</u>
Cantidad de miembros	Numeroso	Reducido
Número de miembros	Variable	Estable
Objetivo Común	Indefinido	Definido
Habilidades	Individuales	Complementarias
Responsabilidad	Individual	Compartida
Nivel de organización	Bajo	Alto
Normas	Muy flexibles	Flexibles
Tareas y funciones	Indefinidas	Definidas

Cultura corporativa	Espontánea	Surge de procesos conscientes
---------------------	------------	-------------------------------

Al analizar el cuadro anterior, es probable que usted concluya que en su empresa solo hay un grupo y hasta un grupo de grupos en lugar de haber un equipo o equipos de trabajo. Cambiar a un grupo de personas para que se conviertan en un equipo, es más que cambiarle el título de “grupo” a “equipo”, para lograrlo se requerirá modificar la cultura empresarial, lo que demandará tiempo, dinero y esfuerzo, principalmente el suyo.

COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO.

Sin embargo, no hay que desgastarse tratando de convertir los grupos en “equipos ideales”, esos equipos soñados de los que todo el mundo habla y que parecen no estar al alcance de todos, en realidad lo están, ya que no existen los “equipos ideales”, equipos que, en todo momento, trabajen con perfecta claridad y ejecución, sean milagro de eficiencia autónoma y multifuncional, compartan conocimientos y creen soluciones, reduzcan los costos y mantengan una estrecha relación con el cliente, que nunca cometan errores o que nunca tengan variaciones. Los equipos reales, los que puede formar, son inherentemente disfuncionales ya que están formados por seres humanos imperfectos, que en su mayoría no trabajan bien juntos y son variables. Pero esto, no significa, que el trabajo en equipo esté condenado, de hecho es posible, y está al alcance de todos construir un equipo fuerte, aunque no es sencillo, antes al contrario, es penosamente difícil ya que hay que enfrentarse con grandes retos y tareas como: determinar la forma en que se ejercerá, distribuirá y compartirá el poder; cómo se tomarán las decisiones, cómo podrá el equipo optimizar las habilidades de cada uno de sus miembros sin provocar luchas de poder; cómo negociarán y resolverán las diferencias de opinión y los conflictos de intereses; la manera en que las necesidades personales y las del equipo habrán de equilibrarse; el grado de apertura a las ideas nuevas e innovadoras, la medida en que el equipo será capaz de supervisar su propio funcionamiento y centrarse en el logro de resultados. Ante esto, hay que tomar la primera y gran decisión, abordar estas tareas conscientemente o dejar que los grupos operen de forma silenciosa e impredecible.

Tomar la decisión de trabajar en forma consciente no es fácil, a veces resultará mucho más sencillo “*hacerse de la vista gorda*” ante un problema, precisamente porque darse cuenta de algo, requiere acciones, las acciones requieren disciplina y la disciplina requiere compromiso y congruencia.

A través de esas acciones, esa disciplina, ese compromiso y esa congruencia, se logrará que los equipos formados superen las muy humanas tendencias de comportamiento (individualismos y variabilidad) que corrompen a los equipos y generan “*guerras civiles*” en lugar de sinergia, desde luego el primero que debe cambiar su cultura por una cultura de trabajo en equipo, es usted, provocando así, cambios en toda la empresa a través de una derrama de esta nueva cultura de trabajo en equipo en todos sus colaboradores.

La cultura de trabajo en equipo es aquella en la que en todas las personas predomina:

- La Confianza.
- El Compromiso.
- La Exigencia.
- El Enfoque en los resultados.

LA CONFIANZA

La confianza es el fundamento de un equipo cohesionado y que funciona, sin ella el trabajo en equipo es imposible.

En la cultura de trabajo en equipo, la confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo de que las intenciones de sus compañeros son buenas, por lo que no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo, aceptando tácitamente que al presentarse sin esas corazas se vuelve vulnerable ante los demás compañeros. La esencia es, que los miembros del equipo tienen que sentirse cómodos siendo vulnerables unos ante otros y saber con seguridad, que sus respectivas vulnerabilidades no serán utilizadas contra ellos; entendiendo por vulnerabilidad a las debilidades, deficiencias de capacidad, defectos en las relaciones personales, errores y peticiones de ayuda.

Los equipos donde falta la confianza, desperdician una cantidad enorme de tiempo y energía controlando su conducta e interacciones dentro del equipo, ya sea por estrategia o por mantener cuotas de poder, en lugar de centrarlas en el trabajo y el logro de los objetivos; son reticentes a la hora de asumir riesgos y de pedir u ofrecer ayuda, lo cual trae como consecuencia una moral y productividad bajas y poco deseo de pertenecer al equipo; pero sobre todo, tienden a rehuir el conflicto por temor a herir los sentimientos de sus integrantes, lo que, a la larga, genera una peligrosa tensión entre ellos, ya que, si no discuten abiertamente y discrepan sobre ideas importantes, terminan incurriendo en

ataques personales, que son mucho más desagradables y dañinos que cualquier discusión sobre problemas concretos, condenándose a volver una y otra vez sobre los mismos problemas pero, sin resolverlos.

Por el contrario, cuando entre los miembros del equipo existe la confianza basada en el elemento común que es la vulnerabilidad de cada miembro, no existe el temor de enfrentarse al conflicto, porque lo reconocen como un aspecto normal de la interacción humana y lo ven como una gran oportunidad para obtener nuevas ideas, aceptando con apertura todas las opiniones, conocimientos y puntos de vista de sus compañeros, porque sabe que son sinceros, y, que su único propósito es producir la mejor solución posible en el lapso más breve de tiempo.

Es muy importante saber distinguir entre el conflicto ideológico productivo y la lucha destructiva y personal por el poder. El conflicto ideológico se limita a conceptos e ideas y evita enfocarse en cuestiones personales y ataques mezquinos, pero sin perder su pasión, emoción y frustración, y su único propósito es, resolver problemas más rápido y más completamente, saliendo de acalorados debates sin sentimientos residuales ni daños colaterales ya que no existen “ganadores” ni “perdedores”.

Lograr que haya confianza basada en la mutua vulnerabilidad, no es fácil ni rápido, considerando que la mayoría de las personas tienden a ser competitivas y/o a proteger su reputación, sin embargo, un equipo puede acelerar drásticamente el proceso y lograr que exista la confianza en un plazo relativamente breve si se hace un planteamiento bien enfocado, mediante el intercambio de experiencias personales, la identificación de la aportación más importante que cada uno de los miembros hace al equipo y también de la parte que cada uno, o bien debe mejorar, o bien debe eliminar por el bien del equipo.

Para acelerar y facilitar el proceso, se puede utilizar alguna herramienta que permita a los miembros del equipo conocerse entre sí y derribar las barreras naturales que existen entre ellos. Podemos encontrar en el mercado, estudios que proporcionan una descripción conductual científicamente válida de las distintas personalidades y su forma de reaccionar ante el conflicto, por lo que pueden resultar útiles para que la gente prevea su acercamiento o su resistencia ante él. Aun en los mejores equipos, las personalidades de sus miembros entrarán en conflicto. Los extrovertidos, por ejemplo, tendrán dificultades de comunicación con los introvertidos y viceversa; a los que tienen una fuerte necesidad de controlar, se les dificultará permitir que otro se haga cargo de las cosas; los que

necesitan aceptación y reconocimiento se sentirán poco apreciados y rechazados por aquellos que tienden a ser fríos y poco expresivos.

Uno de los aspectos más intrigantes de la personalidad, es que todas nuestras características incluyen una dimensión positiva y una negativa. Las personas que utilizan más su pensamiento, por ejemplo, son capaces de ser lógicos y analíticos, habilidades que por lo general ayudan a desarrollar sinergia en un equipo; pero, al mismo tiempo, ser pensante a menudo lleva a la persona a ser crítica y, en ocasiones, brusca, lo que provoca en los demás una actitud de defensa. Los afectivos, en cambio, son personas que valoran la armonía personal y que con frecuencia actúan como pacificadores cuando existen conflictos entre los miembros del equipo; sin embargo, el estilo afectivo, en su dimensión negativa, estimulará la hipersensibilidad y la tendencia a actuar impulsivamente. Como se observa de los ejemplos anteriores, los aspectos de la personalidad de los individuos, pueden ayudar, y al mismo tiempo dificultar la eficacia del equipo de trabajo.

Como ya se dijo, no es indispensable que los miembros de un equipo tengan un perfil de personalidad idéntico, para poder trabajar exitosamente en equipo; sin embargo, necesitan ser conscientes de las diferencias de personalidad que existen entre ellos, para estar seguros de que las dificultades que inevitablemente surgirán entre los miembros del equipo, no menguarán la habilidad del mismo para funcionar como una unidad integrada. La conciencia/conocimiento es la clave.

Si, por ejemplo, un miembro del equipo está consciente de su necesidad de control, también deberá estar al tanto de su tendencia a enojarse y frustrarse cuando no puede hacer las cosas a su manera, el ser consciente de su enojo le facilitará mucho controlar la forma de expresarlo y, más aún, esta conciencia le permitirá alcanzar una comprensión más profunda de las razones subyacentes a su necesidad de estar "**al mando**". Cuanto más se expanda su conciencia, tanto menos tenderán a reaccionar compulsivamente ante cualquier necesidad no satisfecha y, en consecuencia, desarrollarán una mejor habilidad para responder a las necesidades del equipo.

El papel que juega el líder del equipo, para que exista una confianza plena, fundada en la vulnerabilidad es fundamental; las acciones más importantes que debe emprender para esto, son:

- **Demostrar su propia vulnerabilidad.** Esto requiere arriesgarse a ser vulnerable ante el equipo, para que los demás estén dispuestos a correr el mismo riesgo. La manifestación de sus debilidades debe ser genuina; esto no se puede fingir. Una de las formas más seguras de perder la confianza de un equipo es fingir vulnerabilidad para manipular las emociones de los otros.
- **Crear un ambiente donde no se castigue la vulnerabilidad.** Es indispensable evitar que usted o cualquier otro miembro del equipo regañe, evidencie, ofenda, agrede o castigue a los que estén dispuestos a admitir sus debilidades o fracasos o a pedir u ofrecer ayuda, para que todos logren sentirse cómodos siendo vulnerables ante los demás.

Una vez que se logre que exista la confianza entre los miembros del equipo, es necesario promover que se genere el conflicto productivo y se reconozca como necesario para tomar una mejor decisión. Mientras los miembros del equipo crean que el conflicto es innecesario, hay pocas posibilidades de que ocurra y se aproveche. Para que el conflicto se vuelva habitual y productivo, es necesario evitar a toda costa caer en cualquiera de las siguientes situaciones:

- **Temor al conflicto.** Hay que entender que todo lo que se hace afecta al desempeño del equipo, desde cómo se saluda a los demás por la mañana; cómo se coordinan los esfuerzos en un proyecto; la forma en que se expresan las opiniones y desacuerdos; hasta la manera en la que se decide manejar los conflictos interpersonales, obviamente, no todas las acciones surten el mismo efecto, algunas son menos intensas y, por tanto, su repercusión sobre el funcionamiento del equipo es mínima. Es esencial que el líder tenga la capacidad de modelar personalmente una conducta apta para el conflicto, ya que si él evita el conflicto cuando es necesario y productivo, y muchos líderes lo hacen, puede alentar a todos los miembros del equipo a hacer lo mismo.
- **No mostrar mesura cuando los miembros del equipo se sumergen en un conflicto.** El papel del líder es alentar a los miembros de su equipo a que ventilen sus diferencias ideológicas y lo hagan con fuerza y emotividad, evitando los ataques personales, pero no hasta el punto de sofocar el intercambio importante de ideas. Uno de los mayores desafíos que afronta un líder que quiere promover conflictos saludables, es su propio deseo de interferir durante las discusiones o debates, lo que conduciría a interrupciones prematuras de los desacuerdos impidiendo que los miembros del equipo desarrollen capacidades adecuadas para

tratar por sí mismos los conflictos. Por lo tanto, la clave, es, permitir que el conflicto se desarrolle naturalmente, esto puede ser difícil para el líder, ya que puede creer que no está haciendo bien su trabajo si pierde el control de su equipo en una situación conflictiva.

EL COMPROMISO

Si el equipo acepta el conflicto productivo y se detectan las opiniones y perspectivas de sus miembros, estos podrán comprometerse con confianza con una decisión, a sabiendas que todos se han beneficiado con las ideas de todos. El compromiso de cada uno de los miembros de un equipo con las decisiones que se toman, se refiere a su identificación con éstas, obligándose voluntariamente a ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de ellas y los planes de acción que conlleven, así es como todos los miembros del equipo se unen en torno a un objetivo común.

Este objetivo común debe ser el ejemplo más representativo de lo que se persigue; debe servir para que todos entiendan por qué están juntos: cuál es el propósito del equipo, cuáles son sus aspiraciones y perspectivas y cómo van a lograrlas. Saber específicamente qué es lo que se está tratando de lograr le ayuda a todos a mantenerse en la ruta.

No importa que tan definido sea el objetivo, es indispensable que todos los miembros del equipo estén comprometidos con él, ya que de otra forma se desperdicia energía, es decir, puede ser que todos los miembros trabajen arduamente pero en diferentes direcciones por lo que nunca se alcanzará el objetivo planteado.

Este compromiso dependerá de que el objetivo planteado cumpla con ciertos requisitos:

- **Que sea relevante.** Todos los miembros del equipo lo quieren alcanzar, porque tiene congruencia con sus necesidades, intereses y objetivos individuales. Es necesario que los miembros del equipo perciban que su contribución al logro del objetivo común tiene repercusiones específicas sobre sus objetivos personales. Cada miembro deseará que el equipo logre el objetivo porque de esa forma ellos lograrán el suyo. Conforme cada miembro vea alcanzados sus objetivos personales, se sentirá más comprometido con el objetivo común. El objetivo común se convierte en la fuerza motivadora, la fuente de poder que abastece las necesidades y energía del equipo.

- **Que sea claro.** Un objetivo claro sirve como timón, permitiendo mantener el curso y la dirección hacia el destino final, por lo tanto debe precisar lo qué se va a hacer; quién hará qué; y cuándo, cómo y dónde lo hará; debe proporcionar, asimismo, claridad en las fronteras entre lo que realísticamente se puede lograr y los resultados excepcionales, permitiendo que el equipo pueda monitorear y evaluar su progreso. No se debe confundir la claridad con la certidumbre, ya que la necesidad de certidumbre lleva a la parálisis, a postergar decisiones hasta que se poseen datos suficientes para sentirse seguros de que se adopta la decisión correcta, sin reconocer que es mejor adoptar atrevidamente una decisión y equivocarse, y cambiar la decisión con igual atrevimiento, que no hacer nada, ya que, en un mundo de incertidumbre en el cual la información es imperfecta cualquier decisión es mejor que ninguna.
- **Que sea aceptado.** El objetivo planteado debe ser aceptado por todos los miembros, incluso por los que votaron en contra, para que esto se dé, es necesario que el objetivo sea significativo para todos, es decir, que valga la pena, que justifique el esfuerzo; debe ser alcanzable, ambicioso sin dejar de ser realista, balancear la línea entre lo que es factible y lo que es excepcional. No debe confundirse la aceptación con el consenso, pensar que el compromiso de los miembros de un equipo depende del consenso es un grave error, ya que lograrlo en un equipo es prácticamente imposible y lo único que la mayoría de las personas necesitan para apoyar y comprometerse con una decisión es saber que sus opiniones fueron escuchadas y consideradas.

Para lograr que exista compromiso de todos los miembros del equipo con el objetivo común, y en general con todas las decisiones que se toman, se deben fomentar las siguientes acciones:

- **Revisar las decisiones tomadas.** Una vez tomada una decisión, el equipo debe revisarla expresamente y acordar lo qué hay que comunicar a todos los demás miembros de la empresa o a otras personas acerca de esta decisión. Durante este ejercicio suele suceder que los miembros del equipo adviertan que no todos sintonizan con lo que se ha acordado y que necesitan aclarar puntos específicos antes de pasar a la acción.
- **Establecer fechas límite.** Una de las mejores herramientas para asegurar el compromiso es el uso de fechas límite precisas para ejecutar las decisiones y su respeto con disciplina y rigidez. El peor enemigo del compromiso es la

ambigüedad y el respeto a una pauta temporal, es uno de los factores críticos que deben quedar muy claros.

- **Asumir el riesgo en la toma de decisiones.** Discutir brevemente, con todos los miembros del equipo el peor escenario para una decisión que se está tratando de adoptar, esto suele permitir reducir el temor, pues los miembros del mismo se dan cuenta de que el costo de una decisión incorrecta es manejable y mucho menos perjudicial de lo que habían imaginado.

LA EXIGENCIA

Cuando todos los miembros de un equipo se han comprometido expresamente con un objetivo, no vacilaran en exigirse mutuamente conductas y actuaciones adecuadas, ya que sabrán con exactitud qué esperar. Hasta los más exigentes suelen vacilar antes de pedir cuentas a otro por algo que nunca se planteo previamente con claridad ni fue motivo de compromiso expreso.

La exigencia, en una cultura de trabajo en equipo, se refiere específicamente a la disposición de sus miembros a pedir y rendir cuentas a sus compañeros sobre desempeños y conductas que pueden perjudicar al equipo, haciéndose responsables mutuamente y demostrando así, que se respetan unos a otros y tienen altas expectativas por el desempeño de cada uno. El medio más eficaz y eficiente de mantener altos estándares de desempeño en un equipo, es la presión de los compañeros, ya que, más que con cualquier otra medida o sistema, la gente se motiva para mejorar su desempeño, si teme decepcionar a respetados compañeros de equipo.

Una falta de exigencia constituye una invitación a que los miembros del equipo desplacen su atención a temas diferentes a los objetivos comunes. Esta falta de exigencia se puede dar por la poca disposición de los miembros de un equipo para tolerar la incomodidad interpersonal que implica pedir cuentas a un compañero sobre su conducta y la tendencia general a evitar conversaciones difíciles. Incluso en equipos en donde los miembros tienen una fuerte relación personal, estos vacilan si tienen que pedirse cuentas, precisamente porque temen perjudicar esta relación, sin comprender, que la falta de exigencia, solo hace que las relaciones se deterioren, ya que empezarán a resentirse unos con otros por no estar a la altura de las expectativas y por permitir que se erosionen los estándares del grupo.

Para llevar a la empresa a una cultura de trabajo en equipo y por lo tanto fomentar que los miembros del equipo se exijan cuentas unos a otros, será necesario realizar las siguientes acciones:

- **Aclaración pública.** Una buena manera de facilitar que los miembros de un equipo se pidan cuentas mutuamente, es aclarar públicamente lo que el equipo necesita lograr, quién tiene que cumplir qué, y cómo debe comportarse cada uno para tener éxito; los miembros de un equipo no se podrán exigir, si existe ambigüedad. Incluso si un equipo se ha comprometido inicialmente con un plan o un conjunto de estándares de conducta, es importante mantener públicos estos acuerdos para que nadie los pueda ignorar con facilidad.
- **Evaluaciones regulares.** Esto vale especialmente cuando se trata de facilitar el intercambio de impresiones sobre la conducta y el desempeño. Los miembros del equipo se deben comunicar regularmente entre sí, bien verbalmente o por escrito, sobre cómo les parece que están trabajando sus colegas según las metas y estándares establecidos. Suponer que lo van a hacer de todas maneras, sin que se haya establecido como se ha de hacer, es lo mismo que alentar la falta de exigencia.
- **Recompensar al equipo.** Si se sustituyen las recompensas del rendimiento individual por las del logro en equipo, éste puede crear una cultura de exigencia; ocurre así, porque no es probable que un equipo tolere tranquilamente fracasar debido a que uno de sus miembros no está cumpliendo con sus compromisos.

El desafío más grande que enfrentará el líder al querer crear en el equipo una cultura de exigencia, en la que se aliente y permita que el equipo sirva como el primer y más importante mecanismo de exigencia, en la que solo intervenga como árbitro final para imponer la disciplina si el equipo falla, es evitar caer en cualquiera de estas situaciones:

- **Vacío de Responsabilidades.** Algunos líderes, por su fuerza, se convierten en la única fuente de disciplina en un equipo, generando un ambiente en el que los miembros del mismo suponen que el líder está exigiendo a los demás y por eso son reticentes a hacerlo ellos mismos, incluso cuando ven que algo no está bien.
- **Exceso en la Delegación de Responsabilidades.** Los miembros del equipo se vuelven el único mecanismo de exigencia, ya que el líder no está dispuesto a intervenir, aun y cuando el equipo falle. Esto genera un ambiente en el que a los

miembros del equipo se les delega la responsabilidad como un asunto de consenso.

EL ENFOQUE EN LOS RESULTADOS.

Si a los miembros de un equipo no se les exige que cumplan con el compromiso que adquirieron, es más probable que atiendan a sus propias necesidades y al progreso de ellos mismos y sus departamentos, en lugar de enfocarse al logro de los resultados comunes. Un equipo debe juzgarse a sí mismo por su rendimiento.

Los resultados de un equipo no se limitan a medidas financieras como ingresos o ganancias, y aunque en muchos equipos cometen el error de medir su éxito en esos términos, los resultados de un equipo cohesionado se relacionan más con el desempeño basado en la contribución.

Todo equipo especifica lo que espera lograr en un periodo determinado, y estos objetivos comunes, más que las mediciones financieras que impulsan, conforman la mayoría de los resultados controlables de corto y largo plazo. Así pues, aunque los beneficios puedan ser la medida definitiva de los resultados de un equipo, los objetivos a los que los miembros se comprometen, son un ejemplo más representativo de los resultados que persiguen como equipo, y en última instancia, el logro de estos objetivos generará ganancias.

Por más obvio que parezca que la razón de ser de un equipo es dar resultados, hay muchos equipos que no se centran en ellos, no viven y respiran para lograr objetivos significativos sino más bien para existir o sobrevivir. Desgraciadamente para estos grupos, ninguna cantidad de confianza, compromiso o exigencia puede compensar la falta de deseos de triunfar, de lograr resultados; estos grupos, que no equipos, generalmente se pierden del resultado por estar centrados en mantener el estatus del equipo y/o el estatus individual.

A determinados miembros de algunos equipos les basta para estar satisfechos el ser parte del grupo. El logro de resultados les puede parecer deseable, pero no digno de grandes sacrificios y molestias. Esto puede parecer ridículo y peligroso, pero es un hecho al que muchos equipos sucumben. Puede suceder en organizaciones altruistas sin fines de lucro que terminan creyendo que la nobleza de su misión es bastante para justificar su satisfacción, esto se conoce como estatus de equipo, mientras que el estatus individual

tiene relación con la tendencia de la mayoría de las personas a centrarse en potenciar su propia posición o carrera a expensas del equipo.

Si el estatus es el motor del equipo para alcanzar resultados, la motivación no durará mucho tiempo, ya que una vez satisfecha esa necesidad de estatus, los miembros del equipo se dedicarán a gozar de los frutos de su nueva posición, trabajarán menos horas, se preocuparán menos por el desempeño de su equipo que por su propia comodidad y posición; pero cuando el equipo muestre señales de tambalear y los miembros vean que su posición peligra, entonces comenzarán a trabajar arduamente de nuevo, pero no movidos por su interés en el equipo y el logro de los objetivos comunes, en realidad lo único que les interesa es su propia imagen.

Los miembros del equipo deben hacer de los resultados el parámetro más importante para medir su éxito, tanto personal como de equipo, o de lo contrario renunciar al equipo, el futuro de éste, es demasiado importante como para convertirlo en rehén de sus egos personales.

Para lograr que todos los miembros del equipo vivan y respiren para el logro de resultados es necesario que tengan claros los objetivos y sean recompensados solo por las conductas y acciones que contribuyan al logro de estos, ya que, si se permite que alguien lleve a casa una bonificación por solo "**esforzarse**" aunque no haya resultados, se está lanzando el mensaje de que lograr el resultado puede no ser al cabo tan terriblemente importante.

En la mayoría de los casos, puede ser útil anunciar a toda la empresa los objetivos a los que se está comprometiendo el equipo, ya que al hacerlo tienen más probabilidades de trabajar con un deseo apasionado para conseguir esos resultados. Los equipos que declaran "**haremos lo mejor que podamos**" se están preparando sutilmente, si no es que voluntariamente, para el fracaso.

El líder del equipo, debe ser el más comprometido con el logro del objetivo, debe establecer la pauta para centrarse en los resultados, de no hacerlo, se arriesga a que los miembros del equipo adviertan que valora algo distinto a los resultados y consideren esto como un permiso para hacer cada quien lo mismo. Debe ser desinteresado y objetivo y reservar las recompensas y el reconocimiento para aquellos que hacen verdaderos aportes al logro de los objetivos del equipo.

BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Es indudable que para que nuestro país entre de lleno en la modernidad, es necesario superar muchas de nuestras creencias y conductas, que si bien están llenas de valores, al mismo tiempo representan la barrera más importante para lograr el cambio hacia una cultura del trabajo en equipo: La idiosincrasia del mexicano típico.

Como anexo se presenta una lista de los valores culturales, hábitos y actitudes a los que habrá que enfrentarse para dotar al equipo de los atributos de confianza, compromiso, exigencia y enfoque en los resultados.

CUANTOS EQUIPOS FORMAR

Ahora bien, a la par del esfuerzo por modificar la cultura de la empresa formando equipos de trabajo, hay que evitar caer en el error de pensar que toda la empresa es un solo equipo, no lo es, en realidad está formada por muchos equipos pequeños, esto debe ser así porque los equipos, por su misma naturaleza, no deben ser grandes, ya que el número excesivo de miembros impediría que se fomentara la cultura basada en equipos de trabajo. Sería muy difícil generar la confianza, el compromiso, la exigencia y el enfoque a los resultados, al contrario generaría luchas de poder que resultan muy complejas, inmanejables y que, por lo general, tienen que ver con territorialidad, jerarquías, competencia y celos profesionales, creando división en lugar de unión, dando con ello lugar a la formación de subgrupos informales, lo que hará mucho más difícil trabajar siguiendo un objetivo común y manteniendo un acuerdo sobre las metas de desempeño.

Lo ideal, es que en la empresa se organicen varios equipos de trabajo que se encarguen de procesos específicos, la división del trabajo se practica a través de los equipos. La jerarquía de estos equipos será como sigue: Primeramente existe un equipo que define el rumbo y la estrategia general de la empresa, en seguida el equipo de directivos que transmite los objetivos estratégicos a sus divisiones, después vendrá el equipo formado por un departamento específico y así todo lo que sea necesario. Los objetivos de cada uno de estos equipos deberán estar alineados con los del equipo superior, y actuarán en forma independiente, pero bajo los mismos lineamientos que se han establecido para desarrollar la cultura del trabajo en equipo.

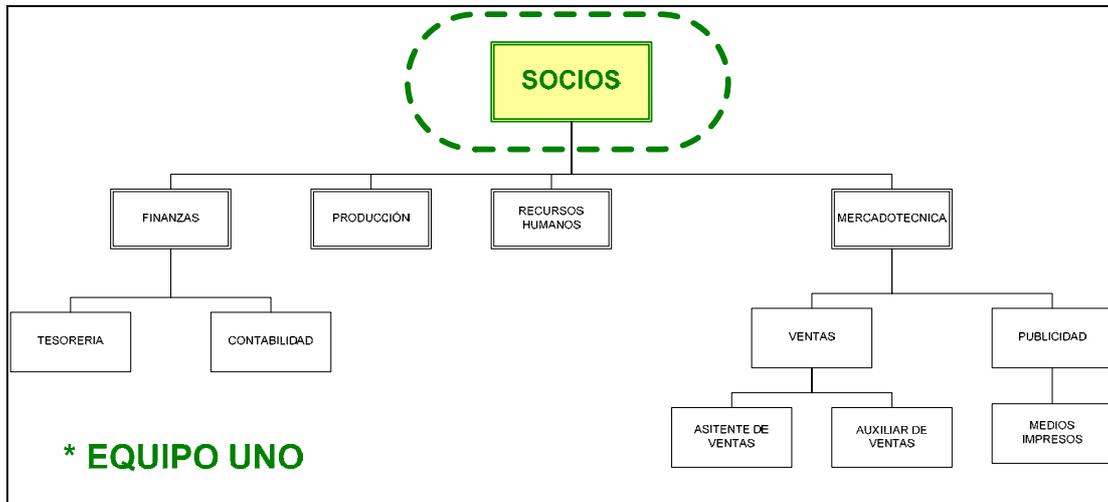


Figura 1.2

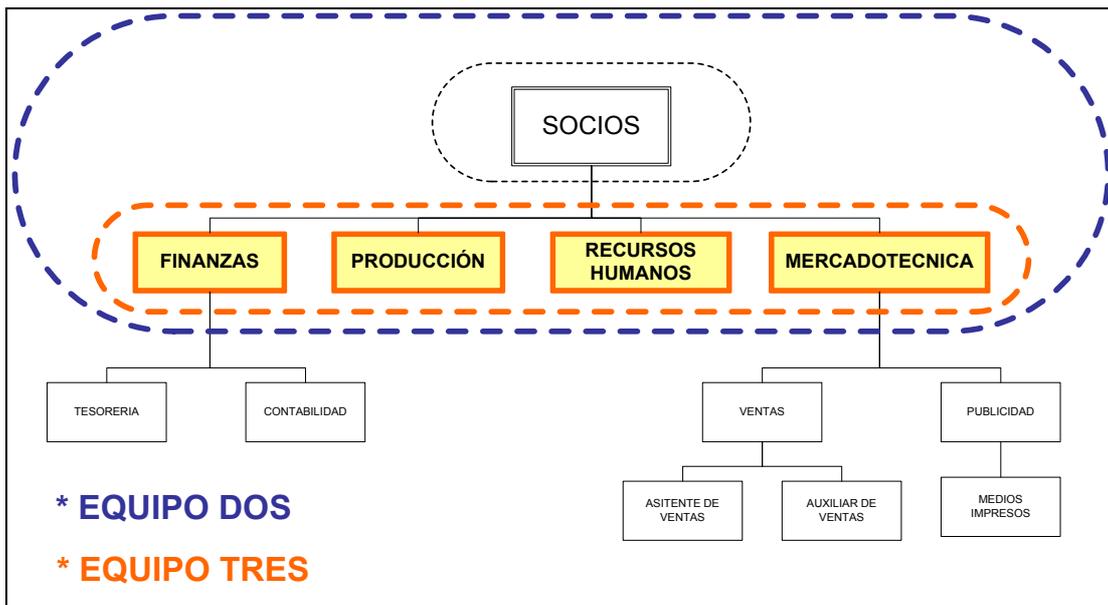


Figura 1.3

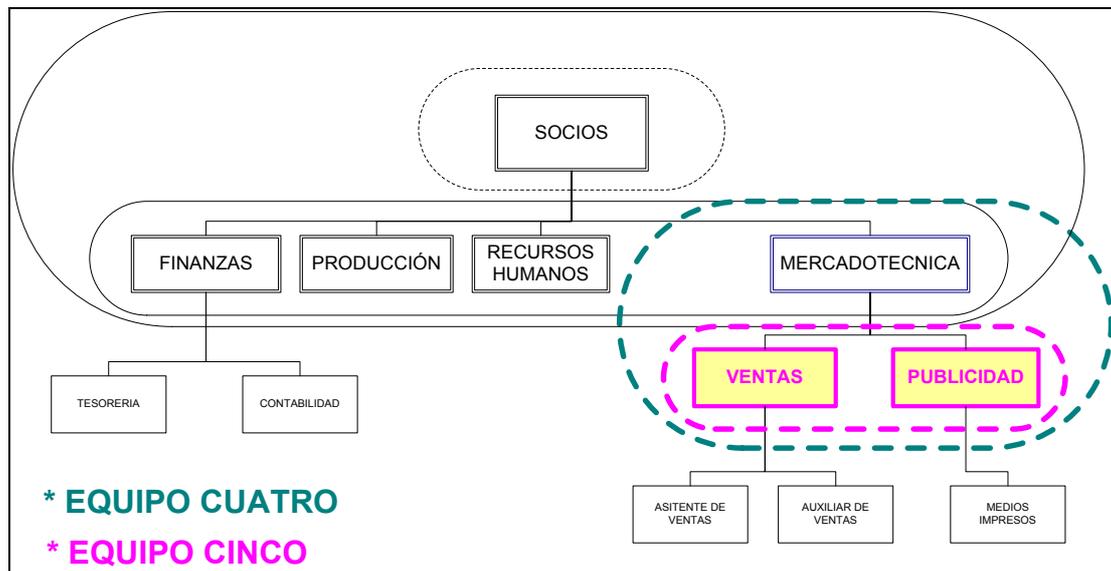


Figura 1.4

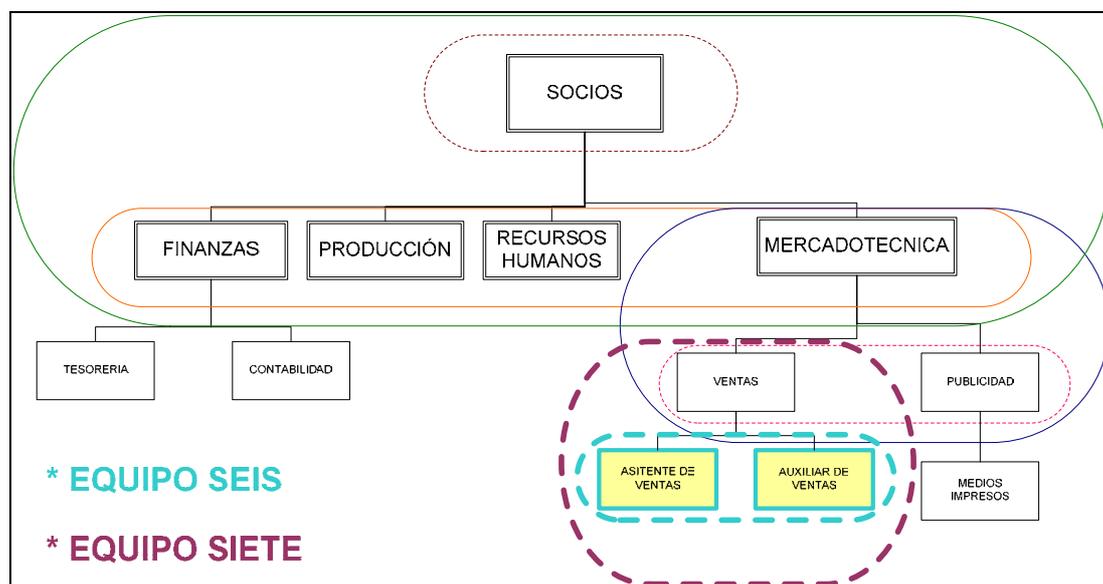


Figura 1.5

El esfuerzo, reflejado en acciones, disciplina, compromiso y congruencia, rendirá frutos, las estadísticas lo evidencian. Desde la perspectiva de los negocios, los equipos son más productivos, generan una mayor calidad y son más eficaces en términos de costos que los esfuerzos individuales. Desde la perspectiva de las relaciones humanas, los efectos

positivos del trabajo en equipo en la satisfacción por el trabajo, la motivación y la moral del empleado están bien fundamentadas. **La conclusión es muy sencilla: el trabajo en equipo funciona y es “la ventaja competitiva”.**

¿¿¿Esta usted dispuesto a que su empresa se quede atrás

...Por no invertir en esta ventaja competitiva???