

Más allá del equipo tradicional

Rafael Jiménez Moreno

Así como en el mundo de los sentimientos dos soledades no hacen una compañía, en el complejo universo de las organizaciones podemos apreciar cómo, en la mayoría de los casos, la suma arbitraria y coyuntural de individuos no termina necesariamente por estructurar un equipo de trabajo.

Hoy escasean las personas que, en trance de ser entrevistadas por un representante del departamento de Recursos Humanos de una empresa, se atreven a manifestar su recelo ante la posibilidad de acometer de manera colectiva la ejecución de las tareas y el logro de los objetivos fundamentales del negocio. Trabajar en equipo sin duda está de moda, y el sentido común nos recomienda, como la opción más conveniente para nuestro futuro laboral, la activa vinculación con las iniciativas de enfoque grupal.

Sin embargo, todos los procesos de participación están sujetos a un determinado ciclo de vida. Al inicio se registra una creciente incorporación de personas que se sienten atraídas por el nuevo paradigma de acción colectiva. Este proceso de masificación, a menudo no planificado, trae consigo los clásicos problemas de logística, coordinación, presentación de cuentas y distribución de responsabilidades, cuyos fuertes impactos plantean la urgencia de enfocarse principalmente en el tema de la calidad de la participación.

No basta con deliberar; es imperativo aportar ideas y propuestas con impactos positivos y sostenibles. No basta con pertenecer a un equipo de trabajo; es necesario tener el deseo y la capacidad de asumir un liderazgo compartido, y orientar los recursos y procedimientos

individuales y grupales hacia la consecución de los objetivos del negocio. Por eso quizás no resulte exagerado indicar que el único resultado arrojado por la reunión de trabajo de un equipo mediocre es la fecha en que se celebrará la nueva reunión.

El desafío de los equipos organizacionales pasa, a juicio de los profesores Bill Fischer y Andy Boynton, por hacer del trabajo en grupo un deporte de contacto: «Con suma frecuencia, los equipos tradicionales están físicamente dispersos; son gestionados en forma remota y se reúnen sólo ocasionalmente para debatir. La mayor parte del tiempo, este escenario funciona bien. Pero cuando se requieren grandes cambios y elevados niveles de funcionamiento, las condiciones normales de trabajo son insuficientes. En los equipos de alto

tenidos en un ambiente social caracterizado por la negociación y el fomento del conocimiento. En otras palabras, la dinámica vivida al interior de un equipo de trabajo alcanza tal magnitud que sus integrantes, al mantenerse unidos, sienten una motivación permanente, viven aprendizajes inesperados y ejecutan desempeños profesionales asombrosos. Otra exitosa corriente gerencial que alimenta las aguas de los equipos de alto desempeño es el «empoderamiento»; una práctica superior de la delegación, dado que la transferencia de la representación no ocurre sólo en el campo de la disposición de medios y recursos, sino también en el ejercicio institucional de la autoridad.

La investigadora Nancy Lockwood considera que existen seis prácticas gerenciales de Recursos Humanos que fa-

La dinámica vivida al interior de un equipo de trabajo alcanza tal magnitud que sus integrantes, al mantenerse unidos, sienten una motivación permanente

desempeño, los actores individuales se energizan mutuamente y estimulan las ideas por medio de frecuentes —e intensas— conversaciones cara a cara, a menudo sostenidas en espacios reducidos por largos períodos» («Equipos virtuosos», *Harvard Business Review América Latina*, julio de 2005).

La conformación de equipos de alto desempeño guarda relación con el apogeo del concepto de «sinergia», un fenómeno de la productividad humana que consiste en la interacción virtuosa y creativa de aportes individuales, ob-

vorecen la creación de equipos de alto desempeño: 1) la contratación estratégica de personal con destrezas superiores; 2) la remuneración competitiva con incentivos de pago variable, según las metas concretadas; 3) la rotación laboral por unidades funcionales clave; 4) la comunicación directa y sincera; 5) el fomento de proyectos grupales de trabajo; y 6) la capacitación profesional permanente («Equipos de alto desempeño», en *shrm.org*).

Mientras que los equipos de trabajo tradicional se caracterizan porque sus



integrantes son escogidos según su disponibilidad, hacen énfasis en lo colectivo, enfocan sus esfuerzos en las tareas encomendadas, laboran sin proximidad espacial y orientan sus deliberaciones hacia los clientes promedio; los equipos de alto desempeño destacan por seleccionar a sus miembros por sus habilidades, colocar el acento en el individuo, centrarse en las ideas, laborar con proximidad espacial (cara a cara) y canalizar sus empeños hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes sofisticados.

Jon Katzenbach, académico y consultor estadounidense, enumera los beneficios producidos por los equipos de alto desempeño en las organizaciones: clarifican y proponen métodos y nuevas herramientas para ejecutar planes y medidas; mejoran los cursos de acción estratégica; identifican con mayor rapidez la existencia de aliados internos y externos; amplían las ideas aportadas por otros; muestran una mayor capacidad de respuesta y manejo efectivo del estrés; estimulan la corresponsabilidad por resultados de gestión; favorecen el ejercicio de un liderazgo compartido y participativo; fomentan la innovación; y ayudan a la alineación de los desempeños individuales con los objetivos fundamentales del negocio («The discipline of teams», *Harvard Business Review*. Marzo-abril 1993).

Sociedad para la Gerencia y Administración del Recurso Humano shrm.org

Creada en 1948, la Sociedad para la Administración del Recurso Humano (SHRM, por sus siglas en inglés) es la institución de investigación gerencial más reputada en el manejo estratégico de la gente y las organizaciones. Cuenta con más de 250 mil miembros en 140 países. En su portal, los visitantes po-

drán tener acceso a un amplio conjunto de herramientas y técnicas para potenciar el rendimiento de los empleados. Utilice el motor de búsqueda para leer y consultar una completa selección de artículos sobre temas relacionados con el área de recursos humanos, en particular el diseño y desarrollo de equipos de altos desempeños.

Themanager.org themanager.org

Página enfocada en el desarrollo y la divulgación de conocimientos gerenciales, particularmente aquellos relacionados con el área de recursos humanos. Entre los contenidos ofrecidos al público internauta se cuentan estudios de casos, encuestas, artículos académicos, glosario administrativo, y modelos de preguntas y respuestas. El objetivo principal de los diseñadores es «suministrar información relevante a todas aquellas personas que forman parte del mundo de los negocios: empleados, trabajadores por cuenta propia, emprendedores, gerentes, directores de compañía, estudiantes de administración y profesores».

The Team Building Tips teambuildingtips.com

«El gran error de muchas compañías es calificar como equipo de trabajo a todo grupo de personas asignado a la concreción de una tarea». Esta es la reflexión inicial que sirve de base a los administradores de este portal, dedicado a la formación y consolidación de equipos de trabajos de alto desempeño. Cuenta con numerosos enlaces a artículos y estudios académicos dedicados a aspectos medulares de las organizaciones: competencias estratégicas, liderazgo, técnicas comunicacionales, estilos gerenciales, herramientas motivacionales, dirección de reuniones de trabajo

y seguimiento de objetivos. Entre los textos que puede consultar figuran: «Cómo crear objetivos retadores para equipos de alto desempeño», «Los siete pasos estratégicos para la comunicación exitosa de equipos virtuales» y «Técnicas para realizar observaciones y recomendaciones a subalternos».

Team Building Information teambuildinginformation.com

No hay que dejarse engañar por el modesto diseño de esta página. Su principal fortaleza consiste en la información que pone a disposición de los amantes del trabajo en equipo. Son recomendables las secciones relacionadas con liderazgo, comunicación efectiva, desarrollo organizacional, gerencia de proyectos, negociación, motivación, objetivos realizables, equipos virtuales, y preguntas y respuestas.

Katzenbach Patners katzenbach.com

Jon Katzenbach es un egresado de la Universidad de Stanford, con treinta y cinco años de experiencia en el tema de organizaciones de alto desempeño. Luego de trabajar en el directorio de la consultora McKinsey, se animó a fundar su propia empresa asesora bajo el nombre de Katzenbach Patners. Es autor de numerosos artículos y libros, entre los que destaca el best seller *La sabiduría de los equipos*. Cuando visite su página, no deje de revisar los enlaces dedicados a la excelencia en el desempeño, la motivación profesional, el liderazgo compartido y el manejo gerencial de los aspectos informales de las organizaciones de alto desempeño. ■

Rafael Jiménez Moreno Editor asistente de *Debates IESA*