

No debería sorprender a nadie encontrar un artículo sobre equipos escrito por Jon Katzenbach y Douglas Smith en una edición dedicada al alto desempeño. Si bien Peter Drucker puede haber sido el primero en señalar que una organización basada en equipos puede ser altamente eficaz, el trabajo de Katzenbach y Smith hizo posible que las empresas implementaran la idea.

En este artículo pionero de 1993, los autores afirman que si los ejecutivos quieren tomar mejores decisiones relacionadas con equipos, deben tener claro qué es un equipo. Ellos definen un equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables”. Esta definición sienta las bases de la disciplina que los equipos deben compartir para ser eficaces.

Katzenbach y Smith analizan los cuatro elementos –compromiso y propósito común, metas de desempeño, habilidades complementarias y responsabilidad mutua– que hacen que los equipos funcionen. También clasifican a los equipos en tres variedades –equipos que recomiendan cosas, equipos que hacen o producen cosas y equipos que administran cosas– y describen cómo cada tipo enfrenta diferentes desafíos.

La disciplina de los equipos

por Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith

¿Qué marca la diferencia entre un equipo que se desempeña bien y otro que no?

A principios de los años 80, Bill Greenwood y una pequeña banda de ferroviarios rebeldes se tomaron gran parte de la cúpula ejecutiva de Burlington Northern y, a pesar de la amplia resistencia –incluso resentimiento– al interior de la empresa, crearon un negocio multimillonario en servicios de transporte de vehículos por tren. El Medical Products Group de Hewlett-Packard debe gran parte de su liderazgo en desempeño a los notables esfuerzos de Dean Morton, Lew Platt, Ben Holmes, Dick Alberding y un puñado de sus colegas que revitalizaron un negocio del sector salud que muchos otros habían dado por perdido. En Knight Rider, la visión “obsesionada con el cliente” de Jim Batton se arraigó en el *Tallahassee*

Democrat cuando 14 entusiastas de la primera línea convirtieron un estatuto para eliminar errores en una misión de cambio mayor, y se llevaron el periódico completo consigo.

Tales son las historias y el trabajo de los equipos; equipos de verdad que funcionan, y no grupos amorfos a los que llamamos equipos porque creemos que la etiqueta es motivadora y energizante. La diferencia entre los equipos que funcionan y otros grupos que no lo hacen es un tema al cual la mayoría de nosotros presta demasiada poca atención. Parte del problema es que “equipo” es una palabra y un concepto demasiado familiar para todos (vea el recuadro “No todos los grupos son equipos: cómo advertir la diferencia”).

O al menos eso pensábamos cuando nos propusimos realizar la investigación para nuestro libro *The Wisdom of Teams* (Harper-Business, 1993). Queríamos descubrir qué es lo que diferencia a los diversos niveles de desempeño de equipo, dónde y cómo los equipos trabajan mejor y qué puede hacer la alta dirección para mejorar su eficacia. Conversamos con cientos de personas en más de 50 equipos distintos de 30 empresas y más allá, desde Motorola y Hewlett-Packard hasta la Operación Tormenta del Desierto y las Niñas Exploradoras.

Encontramos que existe una disciplina básica que hace que los equipos funcionen. También descubrimos que los equipos y el buen desempeño son inseparables: no se puede tener uno sin el otro. Pero las personas usan la palabra “equipo” tan vagamente que ésta se interpone en el camino del aprendizaje y de la aplicación de la disciplina que conduce al buen desempeño. Para que

los ejecutivos tomen mejores decisiones sobre fomentar y usar equipos, y sobre cuándo y cómo hacerlo, es importante ser más precisos acerca de qué es y qué no es un equipo.

La mayoría de los ejecutivos abogan por el trabajo en equipo. Y deberían. El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que fomenta el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconociendo sus intereses y logros. Tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización. Pero los valores del trabajo en equipo no son en sí exclusivos a los equipos, como tampoco son suficientes para asegurar el desempeño de un equipo (vea el recuadro “Construir el desempeño de equipo”).

Un equipo tampoco es cualquier grupo que trabaje en conjunto. Los co-

mités, consejos y grupos de tarea no son necesariamente equipos. Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque alguien los llama así. La totalidad de la fuerza de trabajo de una organización grande y compleja *nunca* es un equipo, pero piense cuán a menudo se cae en ese lugar común.

Para comprender cómo los equipos alcanzan un desempeño extra, debemos distinguir entre equipos y otras formas de grupos de trabajo. Esta distinción se manifiesta en los resultados de desempeño. El desempeño de un grupo de trabajo es una función de lo que sus miembros hacen en cuanto individuos. El desempeño de un equipo incluye tanto los resultados individuales, como lo que denominamos “productos de trabajo colectivo”. Un producto de trabajo colectivo es aquello en lo que dos o más miembros deben trabajar conjuntamente, como entrevistas, encuestas o experimentos. Sea lo que fuere, un producto de trabajo colectivo refleja la contribución conjunta y real de los miembros de un equipo.

Los grupos de trabajo son tan frecuentes como eficaces en organizaciones grandes, donde la responsabilización individual es lo más importante. Los mejores grupos de trabajo se reúnen para compartir información, perspectivas y percepciones; para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo, y para reforzar los estándares de desempeño individuales. Pero el foco siempre está puesto en las metas y responsabilidades individuales. Los miembros de los grupos de trabajo no se responsabilizan por resultados que no sean los propios. Tampoco intentan desarrollar contribuciones incrementales al desempeño que requieran del trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto de la responsaliza-

No todos los grupos son equipos: cómo advertir la diferencia

Grupo de trabajo

- Líder fuerte y claramente enfocado
- Responsabilización individual
- El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización
- Productos de trabajo individuales
- Sostiene reuniones eficientes
- Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa)
- Discute, decide y delega

Equipo

- Roles de liderazgo compartidos
- Responsabilización individual y mutua
- Propósito específico de equipo que es alcanzado por el propio equipo
- Productos de trabajo colectivo
- Fomenta la discusión abierta y reuniones activas de resolución de problemas
- Mide el desempeño directamente, evaluando los productos de trabajo colectivo
- Discute, decide y hace verdadero trabajo en conjunto

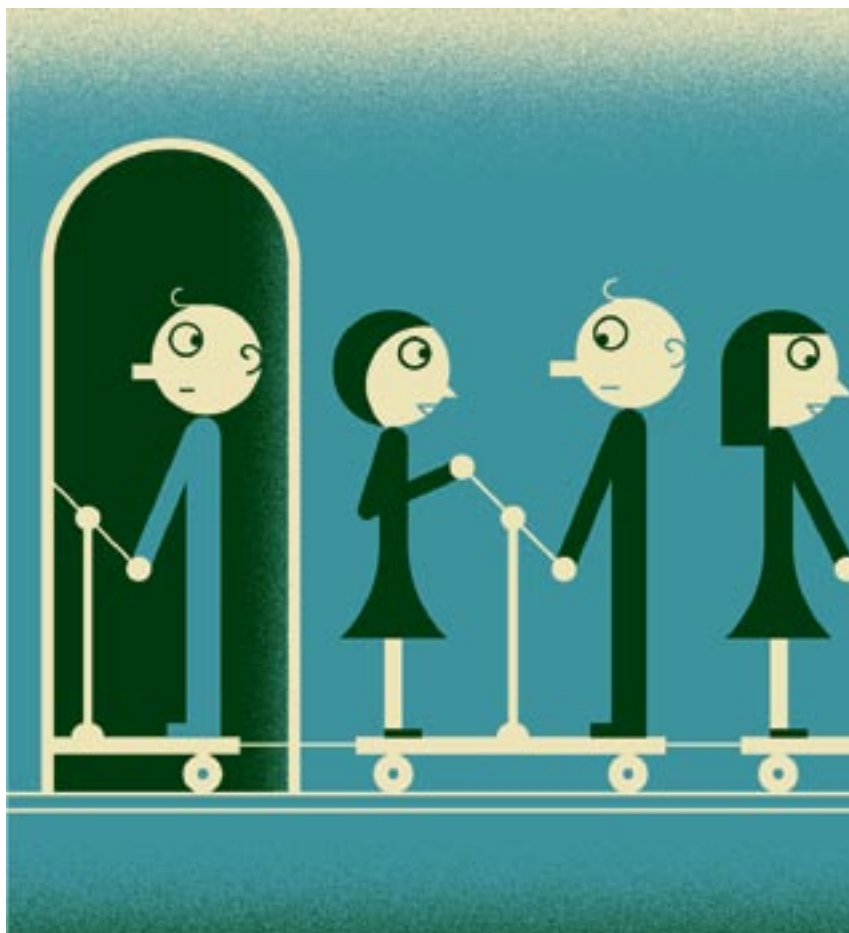
Jon R. Katzenbach es fundador y socio principal de Katzenbach Partners, una firma de consultoría estratégica y organizacional, y fue director de McKinsey & Company. Su libro más reciente es *Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force* (Crown Business, 2003). *Douglas K. Smith* es consultor organizacional y ex socio de McKinsey & Company. Su libro más reciente es *On Value and Values: Thinking Differently About We in an Age of Me* (Financial Times Prentice Hall, 2004).

ción individual como mutua. Los equipos se basan en más que la discusión, debate y decisión grupal; en más que compartir información y mejores prácticas de desempeño. Los equipos generan productos de trabajo definidos mediante las contribuciones conjuntas de sus miembros. Esto es lo que hace posible niveles de desempeño mayores que la suma de los mejores desempeños individuales de sus miembros. Dicho de manera simple, un equipo es más que la suma de sus partes.

El primer paso en desarrollar un enfoque disciplinado para la gestión de equipos es pensar en los equipos como unidades de desempeño discretas y no sólo como conjuntos de valores positivos. Habiendo observado y trabajado con cantidades de equipos en acción, tanto exitosos como fallidos, proponemos lo siguiente. Considérela una definición de trabajo o, mejor aún, una disciplina esencial que los equipos comparten: *un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables.*

La esencia de un equipo es el compromiso común. Sin él, los grupos se desempeñan como individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad de desempeño colectivo. Este tipo de compromiso requiere de un propósito en el cual los miembros del equipo puedan creer. Ya sea el propósito “transformar las contribuciones de los proveedores en satisfacción de los clientes”, “hacer de nuestra empresa una de la cual volvámos a sentirnos orgullosos”, o “demostrar que todos los niños pueden aprender”, los propósitos de equipo creíbles tienen un elemento relacionado con ganar, ser los primeros, revolucionar o estar a la vanguardia.

Los equipos desarrollan dirección, ímpetu y compromiso al configurar un propósito significativo. Incorporar sentido de propiedad y compromiso en el propósito del equipo no es, sin embargo, incompatible con tomar una dirección inicial desde fuera del equipo.



Las personas usan la palabra “equipo” tan vagamente que ésta se interpone en el camino del aprendizaje y de la aplicación de la disciplina que conduce al buen desempeño.

El a menudo declarado supuesto de que un equipo no puede “apropiarse” de su propósito, a menos que la administración le deje actuar libremente, en la práctica confunde más que ayudar a los equipos potenciales. De hecho, el que un equipo cree enteramente un propósito por sí solo –por ejemplo, en situaciones de emprendimiento– es un caso de excepción.

La mayoría de los equipos exitosos configura sus propósitos en respuesta a una demanda u oportunidad puesta en su camino, usualmente por la alta dirección. Esto ayuda a los equipos a ponerse en marcha, al enmarcar ampliamente las expectativas de desem-

peño que tiene la empresa. La administración es responsable de clarificar los preceptos, la base lógica y el desafío de desempeño para el equipo, pero también debe permitir la flexibilidad suficiente para que el equipo desarrolle un compromiso a partir de su propia interpretación de ese propósito, conjunto de metas específicas, tiempos involucrados y enfoque.

Los mejores equipos invierten enormes cantidades de tiempo y esfuerzo explorando, configurando y acordando un propósito que les pertenezca tanto colectiva como individualmente. Esta actividad de establecer el propósito continúa a lo largo de la vida del equipo. En

Construir el desempeño de equipo

Aunque no existe una receta garantizada para cómo construir el desempeño de equipo, hemos observado una serie de enfoques compartidos por equipos exitosos.

Establecer urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección. Todos los miembros de un equipo necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos, y quieren saber cuáles son las expectativas. De hecho, cuanto más urgente y significativa es la base lógica, más probable es que el equipo realice su potencial de desempeño. Tal fue el caso de un equipo de servicio al cliente, al que se le dijo que un mayor crecimiento de toda la empresa sería imposible sin mejoras sustantivas en esa área. Los equipos trabajan mejor en un contexto desafiante. Por eso las empresas con éticas de desempeño fuertes suelen formar equipos rápidamente.

Seleccionar a los miembros por sus habilidades y potencial de habilidades, no por su personalidad. Ningún equipo tiene éxito sin las habilidades necesarias para lograr su propósito y metas de desempeño. Pero la mayoría de los equipos dilucidan las habilidades que necesitarán después de formarse. El ejecutivo sabio escogerá a las personas por sus habilidades existentes y por su potencial para mejorarlas y aprender otras nuevas.

Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme signifi-

cado. Cuando los equipos potenciales se reúnen por primera vez, cada miembro monitorea las señales dadas por los otros para confirmar, suspender o disipar supuestos y preocupaciones. Prestan especial atención a aquellos con autoridad: el líder del equipo o cualquier ejecutivo que establezca, supervise o influya de cualquier forma en el equipo. Y, como siempre, lo que esos líderes hagan es más importante que lo que digan. Si un alto ejecutivo abandona la reunión inicial del equipo para contestar una llamada telefónica diez minutos después de iniciada la sesión, las personas entenderán el mensaje.

Establecer algunas reglas claras de conducta. Todos los equipos eficaces desarrollan reglas de conducta al inicio para ayudarles a lograr su propósito y sus metas de desempeño. La reglas iniciales cruciales se relacionan con asistencia (“sin interrupciones para responder llamadas”), discusión (“no hay vacas sagradas”), confidencialidad (“lo único que sale de esta habitación es lo acordado”), enfoque analítico (“los datos son amigos”), orientación al producto final (“cada uno recibe una tarea y la cumple”), confron-

tación constructiva (“no repartir culpas”) y, lo más importante, contribuciones (“todos hacen trabajo de verdad”).

Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño. La mayoría de los equipos eficaces monitorea su avance hacia hitos clave de desempeño. Estos hitos pueden activarse estableciendo inmediatamente algunas metas desafiantes que puedan ser alcanzadas temprano. No existe tal cosa como un equipo real sin resultados de desempeño, por lo que mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo.

Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información. La nueva información hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño, ayudando así al equipo a configurar un propósito común, fijar metas más claras y mejorar su enfoque común. Un equipo de mejoramiento de calidad en una planta sabía que el costo de una baja calidad era alto, pero no fue sino hasta que investigaron los distintos tipos de defectos y asignaron un precio a cada uno que supieron cuál sería el siguiente paso. A la inversa, los equipos yerran cuando suponen que toda la información necesaria existe en la experiencia colectiva y en el conocimiento de sus miembros.

Pasar juntos mucho tiempo. El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar juntos mucho tiempo, programado o no, especialmente al comienzo. De hecho, la compenetración creativa y personal requiere de interacciones espontáneas y casuales, tanto como de revisar hojas de cálculo y entrevistar a clientes. Demasiadas veces, los ejecutivos ocupados minimizan intencionalmente el tiempo que pasan juntos. Los equipos exitosos que hemos observado se daban el tiempo para aprender a ser un equipo. Este tiempo no necesariamente debe pasarse siempre en proximidad física; las comunicaciones electrónicas o por teléfono también cuentan como tiempo en conjunto.

Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa. El reforzamiento positivo funciona tanto en un contexto de equipo como en otros. Repartir “estrellas doradas” ayuda a configurar nuevas conductas cruciales para el desempeño de equipo. Por ejemplo, si las personas en el grupo están alertas a los esfuerzos iniciales de una persona tímida por hablar y contribuir, pueden dar el reforzamiento positivo que fomenta futuras contribuciones. Existen muchas formas de reconocer y premiar el desempeño de equipo más allá de la compensación directa, desde un alto ejecutivo que habla directamente al equipo sobre la urgencia de su misión hasta usar premios para reconocer las contribuciones. Al final, sin embargo, la satisfacción compartida por un equipo ante su propio desempeño se convierte en la recompensa más preciada.



contraste, los equipos fallidos rara vez desarrollan un propósito común. Por cualquier razón –un foco insuficiente en el desempeño, falta de esfuerzo, mal liderazgo– no se cohesionan en torno a una aspiración desafiante.

Los mejores equipos también traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, como reducir la tasa de rechazo de los proveedores en 50% o aumentar los puntajes en matemáticas de los graduados de 40% a 95%. En efecto, si un equipo no logra establecer metas de desempeño específicas o si esas metas no se relacionan directamente con el propósito general del equipo, sus miembros se confundirán, se separarán y volverán a un desempeño mediocre. En cambio, cuando los propósitos y las metas se refuerzan mutuamente y se combinan con el compromiso del equipo, se convierten en un poderoso motor de desempeño.

ello, le agregue valor a los resultados. En cambio, el hecho de reunirse de vez en cuando para tomar decisiones no sustentará el desempeño de equipo.

- La especificidad de los objetivos de desempeño facilita una comunicación clara y un conflicto constructivo al interior del equipo. Por ejemplo, cuando un equipo a nivel de la planta establece la meta de reducir el tiempo promedio de reconversión de las máquinas a dos horas, la claridad de la meta obliga al equipo a concentrarse en lo que podría tomarles para lograr la meta o a reconsiderarla. Cuando estas metas son claras, las discusiones pueden enfocarse en cómo perseguirlas o si hay que cambiarlas; cuando las metas son ambiguas o no existen, estas discusiones son mucho menos productivas.

- La accesibilidad a las metas específicas ayuda a los equipos a mantener el foco en el logro de resultados. Un

brepasar un obstáculo o a reducir en 50% el tiempo del ciclo, sus respectivos títulos, ventajas y otros galones se desvanecen en el fondo. Más que el estatus o personalidad de una persona, los equipos que tienen éxito evalúan qué y cómo puede cada individuo contribuir a la meta del equipo y, más importante aún, hacer en términos del objetivo de desempeño.

- Las metas específicas permiten a un equipo lograr pequeñas victorias, mientras persigue un propósito más amplio. Estas pequeñas victorias son invaluable a la hora de construir compromiso y superar los inevitables obstáculos que surgen en el camino de un propósito de más largo plazo. Por ejemplo, el equipo de Knight Riders mencionado al comienzo convirtió una meta estrecha, que era eliminar errores, en un propósito de servicio al cliente convincente.

- Las metas de desempeño son convin-

Para que los ejecutivos tomen mejores decisiones sobre fomentar y usar equipos, y sobre cuándo y cómo hacerlo, es importante ser más precisos acerca de qué es y qué no es un equipo.

Transformar las directrices amplias en metas de desempeño específicas y cuantificables es el paso inicial más seguro para un equipo que intenta configurar un propósito significativo para sus miembros. Las metas específicas, como introducir un nuevo producto al mercado en menos de la mitad del tiempo normal, responder a todos los clientes dentro de 24 horas o alcanzar una tasa de cero defectos reduciendo simultáneamente los costos en 40%, proporcionan sólidos puntos de apoyo para los equipos. Las razones son varias:

- Las metas de desempeño específicas de equipo ayudan a definir un conjunto de productos de trabajo que son diferentes tanto de una misión propia de toda la organización como de los objetivos laborales individuales. Como consecuencia, tales productos de trabajo requieren de un esfuerzo colectivo de los miembros del equipo para que ocurra algo que, por sí mismo o a partir de

equipo de desarrollo de productos en la División de Sistemas Periféricos de Eli Lilly estableció un conjunto de criterios para la introducción en el mercado de una sonda ultrasónica que ayudaría a los médicos a ubicar venas y arterias profundas. La sonda debía tener una señal que fuera audible a través de una profundidad de tejido especificada, ser capaz de ser fabricada a una tasa de 100 diarias, y tener un costo por unidad menor que el monto preestablecido. Dado que el equipo podía medir su progreso en relación a cada uno de estos objetivos específicos, a lo largo del proceso de desarrollo, el equipo pudo saber dónde estaba parado. O lograba sus metas o no lo hacía.

- Tal como lo ilustran Outward Bound y otros programas de formación de equipos, los objetivos específicos tienen un efecto nivelador propicio para la conducta del equipo. Cuando un grupo pequeño de personas se desafía a so-

centes. Son símbolos de realización que motivan y energizan. Desafían a las personas de un equipo a comprometerse como equipo, a hacer la diferencia. El drama, la urgencia y el saludable temor a fallar se combinan para impulsar a los equipos que tienen su ojo colectivo puesto en una meta accesible pero desafiante. Nadie más que el equipo puede hacerlo realidad. Es su desafío.

La combinación de propósito y metas específicas es esencial para el desempeño. Cada uno depende del otro para seguir siendo relevantes y vitales. Metas de desempeño claras ayudan a un equipo a hacer un seguimiento del avance y a responsabilizarse; mientras más amplias e incluso más nobles, las aspiraciones en el propósito de un equipo proveen una energía emocional y con sentido.

Prácticamente todos los equipos eficaces que hemos conocido, de los que hemos leído o escuchado, o de los que

hemos sido miembros, han estado compuestos por entre dos y 25 personas. Por ejemplo, el equipo de transporte de vehículos de Burlington Northern tenía siete miembros; y el equipo del periódico de Knight Riders, 14. La mayoría de ellos sumaba menos de diez. Hay que admitir que el tamaño pequeño es más una guía pragmática que una necesidad absoluta para el éxito. Un alto número de personas, digamos unas 50 o más, en teoría pueden convertirse en un equipo. Pero los grupos de ese tamaño es más probable que se dividan en subequipos, que el hecho de que funcionen como una sola unidad.

¿Por qué es así? Números altos de personas tienen problemas para interactuar de constructivamente como un grupo, y más aún para hacer juntos el trabajo de verdad. Es mucho más probable que diez personas, más que 50, trabajen sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas, en pos de un plan común y para responsabilizarse conjuntamente de los resultados.

haya experimentado alguno de estos ejercicios comprende lo frustrante que puede ser. Este tipo de error tiende a reforzar el cinismo, el cual se interpondrá en los futuros esfuerzos del equipo.

Además de encontrar el tamaño correcto, los equipos deben desarrollar la combinación de habilidades adecuada; esto es, cada una de las habilidades complementarias necesarias para el trabajo del equipo. Por muy obvio que suene, se trata de un fracaso común de los equipos potenciales. Los requerimientos de habilidades caben dentro de tres categorías que son bastante auto-evidentes:

Experticia técnica o funcional.

Para un grupo de médicos tendría poco sentido litigar un caso de discriminación laboral en un tribunal. Pero con frecuencia equipos de doctores y abogados abordan casos de negligencia médica y de lesiones personales. De manera similar, los grupos de desarrollo de productos que incluyen sólo a expertos en marketing o sólo a ingenieros, es

personales. Estas habilidades incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar activamente, otorgar el beneficio de la duda, y reconocer los intereses y logros de los otros.

Obviamente, un equipo no puede comenzar sin un complemento mínimo de habilidades, especialmente técnicas y funcionales. Aún así, piense en cuán a menudo usted ha sido parte de un equipo, cuyos miembros fueron escogidos fundamentalmente sobre la base de su compatibilidad personal o posición formal dentro de la organización, y en el cual no se pensó lo suficiente en la combinación de habilidades de sus miembros.

También es muy frecuente que se enfatice demasiado en las habilidades a la hora de seleccionar un equipo. Sin embargo, en todos los equipos exitosos que hemos conocido, al comienzo ninguno contaba con todas las habilidades necesarias. Por ejemplo, el equipo de Burlington Northern inicialmente no contaba con miembros que fueran expertos en marketing, a pesar de que su desafío de desempeño era uno de marketing. De hecho, descubrimos que los equipos son vehículos poderosos para desarrollar las habilidades que se requieren para lograr el desafío de desempeño del equipo. Por consiguiente, la selección de los miembros de un equipo debería montarse tanto sobre el potencial de habilidades como sobre las habilidades que ya han sido probadas.

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común; esto es, con la forma en la que trabajarán en conjunto para cumplir con su propósito. Los equipos deben acordar quién realizará determinados trabajos, cómo se establecerán y se adherirá a los cronogramas, cómo se ganará la membresía permanente en el equipo, y cómo el equipo adoptará o modificará sus decisiones. Este elemento de compromiso es tan importante para el desempeño de equipo como el compromiso del equipo con su propósito y metas.

El acuerdo sobre los aspectos específicos del trabajo y cómo se acomodan

Una oportunidad de equipo existe dondequiera que la jerarquía o los límites organizacionales inhiben las habilidades y perspectivas necesarias para obtener resultados óptimos.

Los grupos grandes también enfrentan problemas logísticos, como encontrar el espacio físico y el tiempo suficientes para reunirse. Además, encaran restricciones más complejas, como las conductas de multitud y de rebaño, lo cual impide el intenso intercambio de puntos de vista necesario para construir un equipo. En consecuencia, cuando intentan desarrollar un propósito común, usualmente sólo generan “misiones” superficiales y fines bien intencionados, los que no pueden ser traducidos en objetivos concretos. Muy pronto, suelen alcanzar un punto en que las reuniones se vuelven una obligación, una señal clara de que la mayoría en el grupo no sabe con certidumbre por qué se han reunido, más allá de la noción de arreglárselas mejor. Cualquiera que

menos probable que tengan el éxito de aquellos que cuentan con las habilidades complementarias de ambos.

Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones. Los equipos deben ser capaces de identificar los problemas y oportunidades que enfrentan, de evaluar las opciones que tienen para avanzar, y luego hacer las concesiones y tomar las decisiones necesarias sobre cómo proceder. La mayoría de los equipos necesita miembros con estas habilidades para iniciar su trabajo, aunque muchos las desarrollarán mejor una vez que estén en funciones.

Habilidades interpersonales. Una comprensión y propósito comunes no pueden surgir sin una comunicación eficaz y conflicto constructivo, lo cual a su vez depende de habilidades inter-

para integrar las habilidades individuales y el desempeño de equipo superior, se encuentra en el corazón de la configuración de un enfoque común. Quizás sea auto-evidente que un enfoque que delegue el trabajo de verdad a unos pocos miembros (o a personas extrañas a él), y que por tanto sólo depende de reuniones y revisiones para su “trabajo conjunto”, no se capaz de sostener a un equipo de verdad. Cada miembro de un equipo exitoso realiza cantidades equivalentes de trabajo de verdad; todos los miembros, incluyendo al líder de equipo, contribuyen de maneras concretas al producto de trabajo del equipo. Este un elemento muy importante de la lógica emocional que impulsa el desempeño de equipo.

Cuando los individuos se aproximan a una situación de equipo, especialmente en contextos empresariales, cada uno tiene asignaciones de trabajo preexistentes así como fortalezas y debilidades que reflejan una variedad de talentos, antecedentes, personalidades y prejuicios. Un equipo sólo puede desarrollar y acordar el mejor enfoque para alcanzar sus metas, mediante el descubrimiento y la comprensión mutuos de cómo aplicar todos sus recursos humanos a un propósito común. En el corazón de estas largas y, en ocasiones, difíciles interacciones se encuentra un proceso de construcción de compromiso, en el cual el equipo explora sinceramente quién está más capacitado para cada una de las tareas, así como la manera en que se armonizaran los roles individuales. En efecto, el equipo establece un contrato social entre sus miembros, el cual se relaciona con su propósito y sus guías, e instituye la forma con la que deberán trabajar juntos.

Ningún grupo se convierte en un equipo hasta que pueda responsabilizarse como equipo. Al igual que el propósito y enfoque comunes, la responsabilidad mutua es una dura prueba. Piense, por ejemplo, en la diferencia sutil, pero crucial, entre “el jefe me hizo responsable” y “nosotros nos responsabilizamos”. El primer caso puede llevar al segundo, pero sin el segundo no puede haber un equipo.

Empresas como Hewlett-Packard y Motorola tienen una ética de desempeño arraigada que posibilita que los equipos se formen orgánicamente, cuando se presenta un desafío de desempeño claro que requiere un esfuerzo colectivo más que individual. En estas empresas, el factor de responsabilización mutua es un lugar común. “Estar en el mismo barco” es la forma con la que se realiza su juego de desempeño.

En lo central, la responsabilización de equipo son las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a los otros, promesas que sostienen a dos aspectos cruciales de los equipos: compromiso y confianza. La mayoría de nosotros nos incorporamos a una situación de equipo potencial de forma cautelosa, porque el individualismo y la experiencia arraigados nos desaniman a colocar nuestros destinos en las manos de otros o a aceptar responsabilidad por otros. Los equipos no tienen éxito al ignorar tal conducta.

La responsabilización mutua no puede ser impuesta, al igual que las personas no pueden ser obligadas a confiar entre ellas. Pero cuando los equipos comparten un propósito común, metas y un enfoque, la responsabilización mutua surge como una contraparte natural. La responsabilización emerge de y refuerza el tiempo, la energía y la acción invertida, al comprender lo que el equipo está tratando de lograr y la mejor forma de hacerlo.

Cuando las personas trabajan en conjunto en pos de un objetivo común, la confianza y el compromiso le siguen. En consecuencia, los equipos que gozan de un compromiso y enfoque comunes y fuertes, inevitablemente se responsabilizan, como individuos y como equipo, del desempeño de equipo. Este sentido de responsabilización mutua también produce las ricas recompensas de un logro mutuo que son compartidas por todos. Lo que hemos escuchado, una y otra vez, de miembros de equipos eficaces es que la experiencia fue energizante y motivadora, de una manera tal que sus trabajos “normales” jamás habrían igualar.

Por otra parte, los grupos estableci-

dos principalmente para convertirse en un equipo o para el mejoramiento del trabajo, de la comunicación, de la eficacia organizacional o de la excelencia, rara vez se convierten en equipos eficaces, como queda demostrado con los sentimientos encontrados que han quedado en muchas empresas, después de experimentar con “círculos de calidad”, los que nunca tradujeron “calidad” en metas específicas. Sólo cuando se establecen metas de desempeño apropiadas, el proceso de discusión de las metas y los enfoques sobre ellas puede brindarle a los miembros una opción más clara: pueden discrepar de una meta y del camino que escoge el equipo y, en efecto, descartar o adherir y hacerse responsables con y hacia sus compañeros de equipo.

La disciplina de los equipos que hemos delineado es crucial para el éxito de todos los equipos. Pero también es útil ir de un paso a la vez. La mayoría de los equipos puede ser clasificada en una de tres formas: equipos que recomiendan cosas, equipos que hacen o producen cosas y equipos que administran cosas. Dada nuestra experiencia, cada tipo enfrenta un conjunto característico de desafíos.

Equipos que recomiendan cosas.

Estos equipos incluyen las fuerzas de tarea; los grupos de proyecto; y grupos de auditoría, calidad o seguridad, a los cuales se les pide estudiar o resolver determinados problemas. Los equipos que recomiendan cosas casi siempre tienen plazos de término preestablecidos. Existen dos problemas que son únicos de estos equipos: partir con un inicio rápido y constructivo, y abordar la entrega final del control que es necesaria para que las recomendaciones se implementen.

La clave del primer problema radica en la claridad del estatuto del equipo y en la composición de sus miembros. Además de querer saber por qué son importantes sus esfuerzos y cómo, las fuerzas de tarea necesitan una definición clara de la administración respecto de quiénes esperan que participen y sobre el compromiso de tiempo requerido. La gerencia puede ayudar en ello,

al asegurarse de que el equipo incluya a personas con las habilidades y la influencia necesarias para generar recomendaciones prácticas que harán sentir su peso a lo largo de la organización. Más aún, la dirección puede ayudar al equipo a obtener la cooperación necesaria, abriendo las puertas y abordando los obstáculos políticos.

Fallar la entrega de control es casi siempre el problema que obstaculiza a los equipos que recomiendan cosas. Para evitar esto, la transferencia de la responsabilidad sobre las recomendaciones, a aquellos que deben implementarlas, exige tiempo y atención de la alta gerencia. Mientras más sean los altos ejecutivos que asuman que las recomendaciones “ocurrirán”, es menos probable que así sea. Mientras mayor sea el involucramiento de los miembros de la fuerza de tarea en la implementación de sus recomendaciones, es más probable que ellas se implementen.

Puesto que en gran medida serán personas externas a la fuerza de tarea las que se llevarán la pelota, es crucial involucrarlas temprana y frecuentemente en el proceso, por cierto mucho antes de que las recomendaciones hayan sido concluidas. Tal participación puede adoptar muchas formas, incluyendo la participación en entrevistas, ayudar con análisis, y conducir experimentos y ensayos. Como mínimo, todos los que son responsables de la implementación deberían recibir información acerca del propósito, enfoque y objetivos de la fuerza de tarea al comienzo de la labor, así como también revisiones regulares sobre el avance.

Equipos que hacen o producen cosas. Estos equipos incluyen personas en o cerca de la primera línea, quienes son responsables de la manufactura básica, desarrollo, operaciones, marketing, ventas, servicios y otras actividades que le agregan valor a una empresa. Con algunas excepciones, como los equipos de desarrollo de nuevos productos o de diseño de procesos, los equipos que hacen o producen cosas suelen no tener fechas de término porque sus actividades son continuas.

Al decidir donde puede tener mayor

impacto el desempeño de equipo, la alta gerencia debería concentrarse en lo que denominamos los “puntos de entrega críticos” de una empresa; esto es, aquellos lugares donde el costo y el valor de los productos y servicios de la empresa están más directamente determinados. Estos puntos de entrega críticos deberían incluir los lugares en los que se gestionan las cuentas, se efectúa el servicio al cliente, se diseñan los productos, y es determinada la productividad. Si el desempeño en los puntos de entrega críticos depende de combinar habilidades, perspectivas y juicios múltiples en tiempo real, entonces, la opción de un equipo es la más inteligente.

Cuando una organización requiere un número significativo de equipos en estos puntos, el desafío puro de maximizar

el desempeño de éstos demandará un conjunto de procesos de gestión, contruidos cuidadosamente y enfocados en el desempeño. El problema para la alta gerencia es cómo construir los sistemas y soportes de procesos necesarios, sin caer en la trampa de promover equipos sólo por hacerlo.

Retornando a nuestro análisis de la disciplina básica de los equipos, el imperativo aquí es un foco persistente en el desempeño. Si la administración falla en prestarle una atención constante al vínculo entre equipos y desempeño, la organización se convencerá de que “este año estamos haciendo ‘equipos’”. La alta gerencia puede ayudar mediante el establecimiento de procesos como esquemas de pago y capacitación a los equipos, que respondan a sus necesidades de tiempo real; pero sobre todo, la alta gerencia debe realizar demandas claras y convincentes a los equipos y luego prestar una atención constante a sus avances, en relación a los aspectos básicos de los equipos y a los resultados

de desempeño. Esto significa enfocarse en equipos específicos y en desafíos de desempeño específicos. De lo contrario, “desempeño” como “equipo” se convertirán en clichés.

Equipos que administran cosas. A pesar del hecho de que muchos líderes se refieren al grupo que les reporta como un equipo, pocos grupos lo son realmente. Y los grupos que se convierten en verdaderos equipos rara vez piensan que lo son porque están muy enfocados en los resultados. Sin embargo, la oportunidad para estos equipos incluye grupos desde la cumbre de la empresa hacia abajo, atravesando los niveles divisionales o funcionales. Sin importar si está a cargo de miles de personas o de sólo un puñado, mientras el grupo supervise alguna empresa,

Cada empresa enfrenta desafíos de desempeño específicos, para los cuales los equipos son el vehículo más práctico y poderoso de que dispone la alta dirección.

programa en curso o alguna actividad funcional significativa, se trata de un equipo que maneja cosas.

El principal problema que enfrentan estos equipos es determinar si un enfoque de equipo de verdad es el adecuado. Muchos grupos que manejan cosas pueden ser más eficaces como grupos de trabajo que como equipos. El juicio básico es si la suma de lo mejor de los individuos será suficiente para el desafío de desempeño a mano, o si el grupo debe lograr un desempeño incremental substancial que requiere de productos de trabajo conjunto reales. Aunque la opción de un equipo promete un desempeño mejor, también conlleva más riesgos, y los ejecutivos deben ser brutalmente honestos al evaluar los tradeoff asociados.

Es probable que los miembros tengan que superar una reticencia natural a confiar su destino en otros. El precio de fingir el enfoque de equipo es alto: en el mejor caso, los miembros son distraídos de sus metas individuales, los

costos sobrepasan a los beneficios, y las personas resienten la imposición sobre su tiempo y prioridades. En el peor, se desarrollan animosidades graves que incluso rebajan el potencial de lo mejor de las personas, propio del enfoque de los grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo presentan menores riegos. Los grupos de trabajo eficaces necesitan poco tiempo para configurar su propósito, dado que por lo general es el líder el que lo establece. Las reuniones se realizan a partir de agendas ya priorizadas. Y las decisiones son implementadas mediante asignaciones individuales y responsabilidades específicas. Por tanto, si las aspiraciones de desempeño pueden ser logradas con individuos que hacen bien su trabajo, el enfoque de grupo de trabajo es más confortable, menos riesgoso y menos disruptivo que intentar niveles de desempeño de equipo que son más elusivos. Realmente, si no existe necesidad para el enfoque de equipo, tiene mucho más sentido los esfuerzos realizados para mejorar la eficacia del grupo, que enfrentar dificultades al tratar de convertirse en un equipo.

Dicho esto, creemos que el nivel de desempeño adicional que pueden lograr los equipos se está convirtiendo en algo crucial para un creciente número de empresas, especialmente mientras atraviesan cambios importantes, durante los cuales el desempeño de la empresa depende de un cambio de conducta de base amplia. Cuando la alta gerencia usa a los equipos para manejar cosas, debería asegurarse de que el equipo tenga éxito al identificar las metas y propósitos específicos.

Este es un segundo problema importante para los equipos que administran cosas. Muy a menudo, estos equipos confunden la misión de la organización toda con el propósito específico del grupo pequeño en la cumbre. La disciplina de los equipos nos dice que para que se forme un equipo de verdad, debe existir un propósito de equipo que sea distintivo y específico para el grupo pequeño, y que requiere que sus miembros se arremanguen las camisas y cumplan con algo que va más allá de productos

finales individuales. Si para evaluar la eficacia general un grupo de ejecutivos se fija sólo en el desempeño económico de la parte de la organización que maneja, el grupo no tendrá ninguna meta de desempeño de equipo.

Aunque la disciplina de los equipos básica no es distinta para ellos, los equipos en la cima son ciertamente los más difíciles. Las complejidades de los desafíos de largo plazo, las altas demandas sobre el tiempo de los ejecutivos, y el individualismo altamente asentado de las personas en los altos cargos, conspiran en contra de los equipos en la cumbre. Al mismo tiempo, los equipos en la cima son los más poderosos. En un inicio, pensábamos que tales equipos eran prácticamente imposibles. Esto es porque examinábamos los equipos según eran definidos por la estructura organizacional formal; esto es, el líder y todas las personas que le reportaban eran lo mismo que el equipo. Entonces descubrimos que los verdaderos equipos en la cumbre eran a menudo más pequeños y menos formalizados: Whitehead y Weinberg en Goldman Sachs; Hewlett y Packard en HP; Krasnoff, Pall y Hardy en Pall Corporation; Kendall, Pearson y Calloway en Pepsi; Haas y Haas en Levi Strauss; Batten y Rider en Knight Rider. En su mayoría se trataba de dos o tres, con una ocasional cuarta persona.

Sin embargo, los verdaderos equipos en la cumbre de organizaciones grandes y complejas aún son muy escasos. Demasiados grupos en la cima de las grandes empresas evitan innecesariamente alcanzar niveles de desempeño de equipos verdaderos, porque asumen que todos los reportes directos deben estar en el equipo; que las metas del equipo deben ser idénticas a las de la empresa; que las posiciones de los miembros del equipo, más que sus habilidades, son las que determinan sus roles respectivos; que un equipo debe ser un equipo todo el tiempo; y que al líder del equipo no le corresponde hacer el trabajo de verdad.

Por muy comprensibles que sean estos supuestos, la mayoría de ellos no están garantizados. No se aplican a los

equipos en la cumbre que hemos observado, y cuando son reemplazados con supuestos más realistas y flexibles, que permiten que se aplique la disciplina de equipo, un desempeño de equipo real en la cima puede ocurrir y ocurre. Más aún, mientras más y más empresas se enfrentan a la necesidad de gestionar cambios importantes a lo largo de sus organizaciones veremos más equipos verdaderos en la cima.

Creemos que los equipos se convertirán en la unidad primaria de desempeño en las organizaciones de alto desempeño. Pero eso no significa que los equipos desplazarán a la oportunidad individual o a las jerarquías y procesos formales. Más bien, los equipos reforzarán las estructuras existentes sin reemplazarlas. Una oportunidad de equipo existe dondequiera que la jerarquía o los límites organizacionales inhiben las habilidades y perspectivas necesarias para obtener resultados óptimos. Así, la innovación en nuevos productos exige preservar la excelencia funcional mediante la estructura, al tiempo de erradicar el sesgo funcional mediante los equipos. Y la productividad en la primera línea exige preservar la dirección y la guía mediante la jerarquía, al tiempo de obtener energía y flexibilidad mediante equipos autogestionados.

Estamos convencidos de que cada empresa enfrenta desafíos de desempeño específicos, para los cuales los equipos son el vehículo más práctico y poderoso de que dispone la alta dirección. Por lo tanto, el rol crucial de los altos ejecutivos es preocuparse del desempeño de la empresa y del tipo de equipos que pueden alcanzarlo. Esto significa que los altos ejecutivos deben reconocer el potencial único de un equipo para lograr resultados, desplegar estratégicamente a los equipos cuando son la mejor herramienta para el trabajo y fomentar la disciplina básica que los hará eficaces. Al hacerlo, la alta dirección crea el tipo de ambiente que posibilita el desempeño de equipo, así como individual y organizacional. 

Reimpresión R0507P-E