



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

EL TRABAJO EN EQUIPO
VENTAJAS Y DIFICULTADES

JON R. KATZENBACH & DOUGLAS K. SMITH

TREND MANAGEMENT
MAYO – JUNIO 1999

REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES

CAPÍTULO 3

LA DISCIPLINA DE LOS EQUIPOS

JON R. KATZENBACH & DOUGLAS K. SMITH

A principios de la década de los '80, Bill Greenwood y un pequeño grupo de trabajadores ferroviarios rebeldes se hicieron cargo de una buena parte de la alta gerencia de Burlington Northern y crearon un negocio multimillonario a pesar de la generalizada resistencia, y hasta el resentimiento, que reinaba en la empresa. El Grupo Productos Médicos de Hewlett-Packard debe en gran medida su desempeño sobresaliente a los extraordinarios esfuerzos de Dean Morton, Lew Platt, Ben Holmes, Dick Alberting y un puñado de colegas que revitalizaron el negocio de la atención médica, que la mayoría de los demás habían desechado. En Knight-Ridder, la “obsesión por el cliente” de Jim Batten logró arraigarse en el *Tallahassee Democrat* cuando catorce entusiastas de la primera línea convirtieron su reglamento para eliminar errores en una emisión de cambio trascendental a la que destinaron sus esmeros.

Estas son historias sobre equipos que funcionan: verdaderos equipos, y no grupos amorfos a los que solemos denominar así porque pensamos que el nombre motiva y revitaliza. La diferencia entre los equipos que funcionan y los restantes grupos que no funcionan es un tema al que hasta hoy se le ha prestado poca atención. Parte del problema radica en que *equipo* es un término y un concepto que nos resultan familiares a todos.

O al menos eso es lo que nosotros creíamos cuando comenzamos a investigar para nuestro libro *The Wisdom of Teams*. Nos propusimos descubrir

qué diferencia a los diversos niveles de desempeño de los equipos, dónde y cómo funcionan mejor y qué puede hacer la alta gerencia para alentar su eficacia. Hablamos con cientos de personas sobre más de 50 equipos diferentes de más de 30 empresas, de Motorola y Hewlett-Packard, a la Operación Tormenta del Desierto y las Girl Scouts.

Descubrimos que los equipos que funcionan tienen una disciplina básica. También comprobamos que equipo y buen desempeño siempre van de la mano: no se puede tener uno sin el otro. Pero la gente utiliza la palabra *equipo* con tan poca precisión, que interfiere con la manera de aprender y aplicar la disciplina que conduce al buen desempeño. Para que los managers puedan tomar mejores decisiones sobre cuándo y cómo utilizar un equipo, y hasta si corresponde hacerlo, es importante que sean más precisos con respecto a su definición.

La mayoría de los ejecutivos defienden el trabajo en equipo. Y así debe ser, porque representa un conjunto de valores que permiten escuchar y responder constructivamente a las opiniones expresadas por los demás, darles a los otros el beneficio de la duda, brindarles apoyo y reconocer sus intereses y logros. Esos valores ayudan a que el equipo alcance una buena práctica, y con ello promueven el buen desempeño individual y de la organización en su conjunto. Pero los valores del trabajo en equipo no son exclusivos de ellos, ni son suficientes para asegurar que funcionen.

Tampoco es un equipo cualquier grupo de personas que trabajan juntas, ni tienen por qué serlo necesariamente las comisiones, los consejos y las fuerzas de tareas. Los grupos no se convierten en equipos porque una persona los bautice de ese modo. La fuerza de tareas de una organización grande y compleja *nunca* es un equipo. Sin embargo, es corriente que así se la presente.

Para entender por qué los equipos tienen un desempeño superior, debemos diferenciarlos de los restantes grupos de trabajo. (Véase la Muestra 1.) El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos. En cambio, en un equipo hay resultados individuales y también lo que llamamos “productos colectivos de trabajo”. Estos productos representan lo que dos o más miembros deben

realizar juntos, como entrevistas, encuestas o experimentos. Cualquiera sea su contenido, el producto de trabajo colectivo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo.

Muestra 1. No todos los grupos son equipos: cómo identificar la diferencia

| Grupo de Trabajo | Equipo |
|---|---|
| Líder fuerte y con una orientación clara | Liderazgo compartido |
| Responsabilidad individual | Responsabilidad individual y colectiva |
| El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia | El equipo tiene un propósito específico con el que debe cumplir |
| Productos de trabajo individuales | Productos de trabajo colectivos |
| Realiza reuniones eficientes | Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas |
| Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en lo demás (por ej., el rendimiento financiero de la empresa) | Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos |

Los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales. Pero el

énfasis siempre está puesto en las metas y responsabilidades de cada uno. Los integrantes de los grupos de trabajo no son responsables de otros resultados que no sean los propios. Ni tratan de realizar aportes que requieran el trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate y las decisiones grupales, con compartir información y aplicar las normas de las mejores prácticas. Los equipos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Dicho en términos simples, un equipo es más que la suma de sus partes.

El primer paso para desarrollar un enfoque disciplinado hacia la gestión de equipos consiste en considerarlos como unidades de desempeño discretas y no sólo como un conjunto positivo de valores. Después de haber observado y trabajado con un sinnúmero de equipos en acción, tanto exitosos como infructuosos, les ofrecemos la siguiente definición, a la que deberán considerar como una definición de trabajo o, mejor aún, como una disciplina esencial que los verdaderos equipo comparten.

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.

La esencia de un equipo es el compromiso común. Sin él, los grupos actúan como un montón de individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad colectiva. Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer. Sea ese objetivo “transformar los aportes de los proveedores para satisfacer al cliente”, “volver a sentirnos orgullosos de la empresa que tenemos” o “demostrar que todos los niños pueden aprender”, las finalidades creíbles tienen un elemento relacionado con ganar, con ser los primeros, con revolucionar, con estar a la vanguardia.

Los equipos encuentran el rumbo, el ímpetu y el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo. Sin embargo, desarrollar el sentido de propiedad sobre el propósito del equipo y de compromiso con él no es incompatible con adoptar el rumbo inicial desde fuera del equipo. La suposición común de que un equipo no puede “ser dueño” de su propósito a menos que la gerencia lo deje solo, confunde más de lo que ayuda a los equipos potenciales. En realidad, es excepcional que un equipo cree un propósito enteramente por cuenta propia, y se da por ejemplo en situaciones en las que predomina un espíritu emprendedor.

Los equipos más exitosos delinean sus metas en respuesta a una demanda u oportunidad que aparece en el camino, generalmente a instancias de la gerencia de mayor rango. Esto los ayuda a ponerse en marcha, encuadrando en términos amplios las expectativas de desempeño que tiene la empresa. La gerencia es responsable de clarificar la carta de principios, la razón fundamental y el desafío de desempeño del equipo, pero debe también dejar un espacio de gran flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre el propósito, conjunto de metas específicas, tiempo y enfoque.

Los mejores equipos invierten mucho tiempo y esfuerzo en explorar, perfilar y consensuar el interés que les pertenece, tanto individual como colectivamente. Y esta actividad se perpetúa mientras dura el equipo. En cambio, los equipos que fracasan rara vez desarrollan un propósito común. Sea cual fuere la razón una orientación insuficiente hacia el desempeño, falta de esfuerzo, escaso liderazgo no se unen detrás de una aspiración que representa un desafío. Los Mejores equipos también traducen su pretensión común en metas de desempeño específicas, tales como reducir el índice de rechazos de los proveedores en un 50 por ciento, o aumentar el puntaje en matemática de los graduados de un 40 a un 95 por ciento. En verdad, si un equipo no logra establecer metas de desempeño específicas o si estas metas no están directamente relacionadas con su propósito global, sus integrantes se sienten confundidos, se aíslan, y vuelven a un desempeño mediocre. En cambio, cuando los propósitos y las metas son interdependientes y se combinan con el compromiso del equipo, se convierten en un motor poderoso. Transformar las directivas amplias en metas de desempeño específicas y mensurables es el primer paso seguro para un equipo que está tratando de

delinear un propósito significativo para sus miembros. Las metas específicas, tales como lanzar un nuevo producto al mercado en menos de la mitad del tiempo normal, responder al llamado de los clientes dentro de las veinticuatro horas, o lograr un índice de cero defecto mientras se reducen simultáneamente los costes en un 40 por ciento, brindan una plataforma sólida para los equipos. Hay varias razones para ello.

- Las metas específicas de desempeño ayudan a definir un conjunto de productos de trabajo que son diferentes de la misión de toda la organización y de los objetivos de trabajo individuales. Como resultado, esos productos requieren el esfuerzo colectivo de los integrantes del equipo para que ocurra algo específico que, por sí mismo, agregue valor real a los resultados. En cambio, el simple hecho de reunirse de tanto en tanto para tomar decisiones no respaldará el desempeño del equipo.
- La especificidad de los objetivos de desempeño facilita la comunicación clara y el conflicto constructivo. Cuando un equipo de nivel de planta, por ejemplo, se fija como meta reducir el tiempo promedio de rotación de las máquinas a dos horas, la claridad de la meta obliga al equipo a concentrarse en lo que haría falta para lograrla o reconsiderarla. Cuando esas metas son definidas, los debates pueden destinarse a cómo lograrlas o a modificarlas. Cuando son ambiguas, o directamente no existen, esos debates son menos productivos.
- La posibilidad de alcanzar metas específicas ayuda a los equipos a mantener el enfoque en la obtención de los resultados. Un equipo de desarrollo de productos de la División Sistemas Periféricos de Eli Lilly fijó patrones muy claros para el lanzamiento de una sonda ultrasónica para ayudar a los médicos a localizar venas y arterias profundas. La sonda debía tener una señal audible a una determinada profundidad del tejido, ser fabricada a razón de 100 unidades por día y tener un coste unitario inferior a un monto preestablecido. Como el equipo pudo medir su avance con respecto a cada uno de estos objetivos específicos, siempre supo dónde estaba situado en el transcurso del proceso de desarrollo. Sabía si había alcanzado o no sus metas.
- Tal como lo demuestran Outward Bound y otros programas para la creación de equipos, los objetivos específicos tienen un efecto nivelador favorable al comportamiento del equipo. Cuando un pequeño grupo de personas se impone el desafío de superar una pared o reducir el tiempo de ciclo en un 50 por ciento, sus respectivos cargos, beneficios y demás ítems pasan a un segundo plano. Los equipos exitosos evalúan cómo puede cada individuo hacer su mayor aporte a la meta del conjunto y, lo que es más

importante, lo hacen en términos de objetivos de desempeño y no del estatus o personalidad de cada miembro.

- Las metas específicas le permiten al equipo alcanzar pequeñas victorias en el tránsito hacia su propósito mayor. Estos reducidos triunfos son invaluable para desarrollar el compromiso y superar los inevitables obstáculos que se interponen en el camino de un propósito de largo plazo. Por ejemplo, el equipo de Knight-Ridder mencionado al comienzo, convirtió la modesta meta de eliminar los errores, en un propósito de su servicio al cliente.
- Las metas de desempeño son exigentes. Son símbolos de triunfo que motivan y estimulan. Les plantean a sus integrantes el desafío de comprometerse como equipo para crear una diferencia. Los sucesos conmovedores, la urgencia y un temor saludable a la posibilidad del fracaso se combinan para revitalizar a los equipos que tienen en la mira colectiva el logro de una meta alcanzable pero difícil. Nadie, excepto el equipo, puede lograrlo. Y ese es su desafío.

La combinación de propósito y metas específicas es esencial para el desempeño. Su interdependencia permite que ambos sigan siendo relevantes y vitales. Las metas de desempeño claras ayudan al equipo a vigilar el progreso realizado y a mantener su nivel de responsabilidad. Las aspiraciones superiores, y hasta más nobles, del propósito de un equipo aportan significado y energía emocional.

Casi todos los equipos eficaces sobre los que hemos leído o escuchado, que hemos conocido o de los que hemos sido miembros, han tenido entre dos y veinticinco integrantes. Por ejemplo, el equipo de Burlington Northern tenía siete y el de Knight-Ridder, catorce. La mayoría tenía menos de diez integrantes. Justo es reconocer que el tamaño pequeño es más una guía pragmática que una necesidad imperiosa para el éxito. Una cantidad mayor de personas, digamos cincuenta o más, puede teóricamente conformar un equipo. Pero lo más probable es que estos grupos funcionen divididos en subequipos más que como unidades.

¿Por qué? Los grupos grandes tienen problemas para interactuar constructivamente como tales, y les cuesta más trabajar en conjunto. Es más probable que diez personas puedan trabajar mejor que cincuenta para resolver

sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas en pos de un plan común, y que puedan sentirse colectivamente responsables de los resultados.

Los grupos grandes enfrentan, además, problemas logísticos, tales como encontrar suficiente espacio y tiempo físico para reunirse; y limitaciones más complejas, como los comportamientos típicos de las multitudes, que impiden compartir adecuadamente los puntos de vista necesarios para crear un equipo. Como resultado, cuando tratan de desarrollar un propósito común, suelen generar “misiones” superficiales y objetivos bien intencionados que no se traducen en metas concretas. Llegan rápidamente al punto en que las reuniones se convierten en una tarea rutinaria, señal inequívoca de que la mayor parte del grupo no sabe para qué se reúnen, más allá de alguna noción sobre llevarse mejor. Quienes han atravesado por estas situaciones saben la frustración que se siente. Este tipo de fracaso alimenta el cinismo, factor que se interpone con cualquier futuro esfuerzo de equipo.

Además de tener el tamaño correcto, los equipos deben desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir, todas y cada una de las aptitudes complementarias necesarias para la tarea que tienen por delante. Aunque pueda parecer obvio, la debilidad de este punto suele ser la razón del fracaso de muchos potenciales equipos. Los requisitos de habilidades pertenecen a tres categorías claramente diferenciables.

Conocimiento técnico o funcional. Tendría poco sentido que un grupo de médicos litigara en un juicio por discriminación laboral ante un tribunal. Sin embargo, es frecuente que los equipos de médicos y abogados se ocupen de casos de mala praxis médica o daños personales. Del mismo modo, los grupos de desarrollo de productos que incluyan sólo expertos en marketing o ingenieros, tendrán menos posibilidades de éxito que los que cuentan con las habilidades complementarias de ambos.

Habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Los equipos deben poder identificar los problemas y las dificultades que enfrentan, evaluar las opciones que tienen para avanzar, y luego sopesar las

ventajas y desventajas y las decisiones sobre cómo proceder. La mayoría de los equipos necesitan que algunos miembros ya cuenten con estas habilidades, aunque muchos las desarrollarán mejor en el trabajo mismo.

Habilidades interpersonales. No puede haber un entendimiento y un propósito comunes sin una comunicación eficaz y sin conflictos constructivos, y esto a su vez depende de las habilidades interpersonales, que incluyen, entre otras, la aceptación del riesgo, la crítica Útil, la objetividad, saber escuchar, saber dar el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los demás.

Es evidente que un equipo no puede ponerse en marcha sin una mínima coherencia de las capacidades, especialmente técnicas y funcionales. Sin embargo, piense en todas las oportunidades en que ha sido parte de un equipo cuyos miembros fueron elegidos sobre la base de su compatibilidad personal o su cargo formal dentro de la organización, sin prestarle la debida atención a la combinación necesaria de destrezas.

Igualmente común es, no obstante, la tendencia a enfatizar demasiado las habilidades al seleccionar los integrantes de un equipo. En todos los casos de éxito que hemos visto, ninguno tenía todas las competencias requeridas desde un comienzo. El equipo de Burlington Northern, por ejemplo, inicialmente carecía de especialistas con gran experiencia en marketing, a pesar de que ese era precisamente el desafío de desempeño que enfrentaba el equipo. En realidad, hemos descubierto que los equipos son vehículos poderosos para desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con el desafío encarado. Por lo tanto, la selección de los integrantes deberá tener en cuenta no sólo las habilidades comprobadas, sino también las potenciales.

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común, es decir, con la forma en que habrán de trabajar juntos para alcanzar su objetivo. Los integrantes deberán acordar quién hará las tareas específicas, cómo se hará y respetará el cronograma de trabajo, qué habilidades deben desarrollarse, cómo preservarán los miembros su continuidad en el grupo y cómo tomarán y modificarán las decisiones. Este tipo de compromiso es tan

importante para el desempeño del equipo como su compromiso con el propósito y las metas.

Ponerse de acuerdo en los detalles del trabajo y en la forma de integrar las habilidades individuales y de mejorar el desempeño del equipo es la esencia del diseño de un enfoque común. Quizá sea harto evidente que un enfoque que delega el verdadero trabajo a unos pocos miembros (o integrantes del personal externo) y que, por consiguiente, depende de las revisiones y reuniones para encarar el “trabajo conjunto”, no puede respaldar a un auténtico equipo. Todos los miembros de los equipos exitosos realizan una cuota igual de trabajo real y todos, incluido el líder, hacen aportes concretos al producto de trabajo colectivo. Este es un aspecto muy importante de la lógica emocional que impulsa al desempeño.

Cuando los individuos encaran una situación de equipo, especialmente en un entorno comercial, cada uno tiene misiones laborales preexistentes, además de fortalezas y debilidades que reflejan una amplia gama de antecedentes, talentos, personalidades y prejuicios. Sólo a través del descubrimiento y la comprensión conjuntos de cómo aplicar todos sus recursos humanos a un propósito común, puede un equipo desarrollar y coincidir en el mejor enfoque para lograr sus metas. En los cimientos de esas interacciones prolongadas, y en ocasiones difíciles, hay un proceso de desarrollo del compromiso en el cual el equipo explora con honestidad quién es el más calificado para cada tarea y también cómo se integrarán las funciones individuales. En verdad, el equipo establece un contrato social entre sus miembros, que relaciona su propósito y sus pautas y que determina cómo habrán de trabajar juntos.

Ningún grupo se convierte en equipo hasta que no se siente responsable como tal. Al igual que el propósito y el enfoque comunes, la responsabilidad es una prueba dura. Piense, por ejemplo, en la sutil pero decisiva diferencia entre “el jefe hace que yo sea responsable” y “nosotros nos hacemos responsables”. Lo primero puede conducir a lo segundo, pero sin lo segundo no existirá equipo.

Empresas como Hewlett-Packard y Motorola tienen una arraigada ética del desempeño que permite que los equipos se formen “orgánicamente” cada vez que surge un desafío de desempeño claro que requiere de un esfuerzo colectivo más que individual. En estas empresas, el factor de la responsabilidad conjunta es moneda corriente. Alcanzan el desempeño deseado “subidos todos al mismo barco.”

En esencia, la responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás, promesas que apuntalan dos aspectos decisivos de los equipos eficaces: el compromiso y la confianza. La mayoría de nosotros ingresamos a una situación potencial de equipo con cautela, porque nuestro arraigado individualismo y nuestra experiencia no nos permiten poner nuestro destino en las manos de los demás o aceptar responsabilidades por lo otros. Los equipos no triunfan si ignoran o evitan ese comportamiento.

La responsabilidad no puede imponerse mediante la coerción, del mismo modo que no puede obligarse a alguien a que confíe en otra persona. Pero cuando un equipo comparte un propósito y metas comunes, y un enfoque, la responsabilidad colectiva surge como contraparte natural. La responsabilidad tiene su origen y se consolida en el tiempo, la energía y el esfuerzo invertidos en descubrir lo que el equipo está tratando de lograr y cómo hacerla mejor.

Cuando la gente trabaja unida hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen naturalmente. Por consiguiente, los equipos que disfrutan de un propósito fuerte y un enfoque común, inevitablemente se sienten responsables del desempeño conjunto, tanto en calidad de individuos como de equipo. Este sentido de la responsabilidad también genera la recompensa valiosa que brindan los logros compartidos por todos sus integrantes. Lo que hemos oído una y otra vez de los miembros de los equipos eficaces es que se trata una experiencia vigorizante y motivadora que no puede equipararse a ningún trabajo “normal.”

Por otra parte, los grupos formados con el objetivo primordial de convertirse en equipos, o con la intención de mejorar las tareas, la

comunicación, la eficacia organizacional o la excelencia, rara vez se convierten en equipos eficaces; así lo demuestran las desagradables sensaciones apreciables en muchas empresas que han experimentado con los círculos de calidad, y que nunca llegaron a traducir la “calidad” en metas específicas. Sólo cuando se fijan metas apropiadas de desempeño, el proceso de debatir las metas y los enfoques da a los miembros una opción cada vez más clara: pueden disentir con la meta y el camino elegido por el equipo y optar por alejarse, o pueden integrarse y ser responsables frente a sus compañeros.

La disciplina que hemos delineado es clave para el éxito de todos los equipos. Sin embargo, también es útil avanzar un paso más. La mayoría de los equipos quedan encuadrados en una de estas tres categorías: los que recomiendan, los que hacen y los que dirigen. De acuerdo con nuestra experiencia, cada uno enfrenta un conjunto de desafíos característico.

Equipos que recomiendan cosas. Estos equipos incluyen a las fuerzas de tareas, los grupos de proyectos, los grupos de auditoría, calidad y seguridad, a los que se pide que estudien y resuelvan problemas determinados. Los equipos que recomiendan cosas tienen casi siempre plazos predeterminados para cumplir con su tarea y son dos los temas críticos que los afectan: encarar un comienzo rápido y constructivo, y ocuparse de la transferencia de responsabilidades necesaria para conseguir que se lleven a cabo sus recomendaciones.

La clave de la primera cuestión está en la claridad de la carta de principios y la composición del equipo. Además de querer saber por qué y en qué medida sus esfuerzos son importantes, las fuerzas de tareas necesitan una definición clara de quienes desea la gerencia que participen y del compromiso de tiempo requerido. La gerencia puede ayudar garantizando que el equipo incluya personas con las habilidades y la influencia necesarias para diseñar recomendaciones prácticas que tendrán peso en toda la organización. Además, la gerencia puede ayudar al equipo a obtener la cooperación necesaria abriendo las puertas y ocupándose de los obstáculos políticos.

Una mala transferencia de responsabilidades pone casi siempre en un callejón sin salida a los equipos que recomiendan cosas. Por esa razón, poner en marcha esas recomendaciones exige el tiempo y la atención de la alta gerencia. Cuanto más suponga la alta gerencia que “llegarán solas”, menos probable será que esto suceda. Cuanto mayor sea la participación de la fuerza de tareas en la ejecución de las recomendaciones, más posibilidades habrá de que se realicen.

Si a la gente que está fuera de la fuerza de tareas le corresponde hacer circular la pelota, es esencial incorporarlos al proceso en una etapa temprana y, por supuesto, mucho antes de que finalicen las recomendaciones. Esa participación puede adoptar diversas formas, tales como incluirlos en las entrevistas, alentar su colaboración en los análisis, facilitar su aporte, la crítica a las ideas, y la realización de experimentos y ensayos. Como mínimo, toda persona responsable de la ejecución debería recibir información sobre el propósito, el enfoque y los objetivos de la fuerza de tareas al comienzo del esfuerzo y también actualizaciones periódicas sobre la marcha del mismo.

Equipos que hacen cosas. Estos incluyen a las personas que están en la primera línea o muy cerca de ella, responsables de la fabricación, el desarrollo, las operaciones, el marketing, las ventas, el servicio y otras actividades con valor añadido de una empresa. Con algunas excepciones, como los equipos de desarrollo de nuevos productos o de diseño de procesos, los que hacen cosas no suelen tener plazos fijos para su tarea porque sus actividades son continuas.

Al decidir si el desempeño de un equipo podría tener el mayor impacto, la alta gerencia debe concentrarse en lo que nosotros llamamos “los puntos críticos” de la empresa, es decir los sectores de la organización donde se determina de manera más directa el coste y el valor de sus productos y servicios. Esos puntos críticos podrían incluir al sector de administración de cuentas, de prestación de servicios al cliente, de diseño de productos y de determinación de la productividad. Si el desempeño en esos puntos críticos depende de combinar múltiples habilidades, perspectivas y criterios en tiempo

real, entonces la opción del equipo es la más inteligente.

Cuando la organización necesita una cantidad importante de equipos en estos puntos, el mero desafío de maximizar el desempeño de tantos grupos exigirá un conjunto de procesos de gestión cuidadosamente armado y orientado al desempeño. La alta gerencia tendrá que construir los necesarios respaldos a los sistemas y procesos y eludir la trampa de parecer que está promoviendo la formación de equipos sin que exista una razón para hacerla.

El imperativo aquí, volviendo a la disciplina básica de los equipos, es una orientación implacable hacia el desempeño. Si la gerencia no presta una continua atención al vínculo entre equipos y desempeño, la organización se convence de que “este año, les toca a los equipos”. La alta gerencia puede ayudar instituyendo procesos como programas de remuneración y capacitación para los equipos que responden a sus necesidades de tiempo real pero, por sobre todo, debe tener exigencias claras para con los equipos en sí y luego prestar constante atención a la marcha de los mismos, tanto en relación con los principios fundamentales como con los resultados. Esto significa poner el énfasis en equipos específicos desafíos específicos. De lo contrario, las palabras “desempeño” y “equipo”, se transformarán en un cliché.

Equipos que dirigen cosas. A pesar de que muchos líderes se refieren a los grupos que responden a ellos como equipos, en general pocos lo son. Y los grupos que llegan a ser verdaderos equipos rara vez piensan en sí mismos como tales, porque están concentrados en los resultados. Sin embargo, estos equipos podrían funcionar en todos los niveles de la organización, desde la jerarquía máxima hasta las divisiones y unidades funcionales. Esté a cargo de miles de personas o sólo de un puñado, en tanto el grupo supervise algún negocio, programa en marcha o actividad funcional significativa, se trata de un equipo que dirige cosas.

El principal problema que enfrentan estos equipos es determinar si el formato de equipo es el apropiado. Muchos grupos que dirigen cosas pueden ser más eficaces como grupos de trabajo que como equipos. El criterio clave está en si la suma de los mejores talentos individuales será suficiente para

cumplir con el desafío, o si el grupo debe alcanzar un desempeño superior que requiera productos de trabajo conjuntos y reales. Aunque la opción del equipo promete mejor desempeño, también trae aparejados mayores riesgos, y los managers deben ser absolutamente honestos al evaluar las opciones.

Los miembros pueden tener que superar una reticencia natural a confiar su destino a los demás. Cuando el enfoque del equipo es falso, el precio que se paga es alto: en el mejor de los casos, los miembros se alejan de sus metas individuales, los costes superan a los beneficios y la gente se resiste a las imposiciones que afectan su tiempo y sus prioridades. En el peor, surgen serias animosidades que socavan hasta a los más grandes talentos potenciales de un grupo de trabajo.

Los grupos de trabajo presentan menos riesgos porque necesitan menos tiempo para delinear su propósito, dado que es el líder quien lo establece. Además, las reuniones responden a un temario con prioridades bien definidas y las decisiones se concretan a través de tareas individuales específicas por las que cada miembro responde individualmente. Por lo tanto, si las aspiraciones pueden satisfacerse mediante individuos que cumplen bien con sus respectivas tareas, el enfoque del grupo de trabajo resulta más conveniente, menos riesgoso y menos conflictivo que tratar de cumplir con el desempeño más escurridizo que suele caracterizar a los equipos. En realidad, si el desempeño a alcanzar no impone la necesidad del enfoque de equipos, tiene más sentido destinar los esfuerzos a mejorar la eficacia del grupo de trabajo que embarcarse en un esfuerzo de equipo.

Cabe señalar, sin embargo, que el nivel extra de desempeño que pueden lograr los equipos es cada vez más decisivo para un creciente número de empresas, especialmente cuando atraviesan cambios importantes durante los cuales el futuro de la compañía depende de un cambio de comportamiento generalizado. Cuando la alta gerencia utiliza a los equipos para dirigir cosas, debe asegurarse de que el equipo logre identificar el propósito y las metas específicos.

Este es el segundo tema importante que atañe a los equipos que dirigen cosas. Con frecuencia, confunden la misión amplia de toda la organización con el propósito específico de su pequeño grupo. La disciplina de los equipos nos dice que para que se forme un auténtico equipo, este debe tener un propósito propio y específico que requiera que sus miembros pongan manos a la obra y logren algo que está más allá de los productos finales individuales. Si un grupo de managers sólo tiene en cuenta el desempeño económico del sector de la organización al que dirige para evaluar la eficacia global, el grupo no tendrá metas de desempeño propias.

Aunque esta disciplina básica es aplicable a todos los equipos, sin duda los que funcionan dentro de las máximas jerarquías de una empresa son los más difíciles. Las complejidades de los desafíos de largo plazo, la enorme exigencia que pesa sobre el tiempo de los ejecutivos, y el arraigado individualismo de los managers senior conspiran contra el funcionamiento de estos equipos. Pero, al mismo tiempo, suelen ser los más poderosos. En un principio creíamos que estos equipos eran virtualmente un imposible, en esencia porque los analizábamos desde la óptica de la estructura formal de la organización, es decir que el líder y sus subordinados directos equivalen a un equipo. Luego descubrimos que los auténticos equipos de máxima jerarquía eran más pequeños y menos formales, como Whitehead y Weinberg en Goldman, Sachs; Hewlett y Packard en HP; Krasnoff, Pall y Hardy en Pall Corp.; Kendan, Pearson y Calloway en Pepsi; Haas y Haas en Levi Strauss; Batten y Ridder en Knight-Ridder. Estaban formados por dos o tres personas y, ocasionalmente, cuatro.

No obstante, los verdaderos equipos de mayor rango de las organizaciones grandes y complejas siguen siendo pocos. Demasiados grupos de este nivel jerárquico innecesariamente se abstienen de lograr el grado de desempeño propio de los verdaderos equipos, porque suponen que todos sus subordinados directos deben ser parte de él, que las metas deben coincidir con las de la empresa, que son los cargos de sus integrantes y no sus habilidades los que definen sus respectivas funciones, que un equipo debe funcionar como equipo todo el tiempo, y que el líder está por encima de la realización del trabajo concreto.

Aunque estas suposiciones son comprensibles, la mayoría de ellas son infundadas. No resultan aplicables a los equipos de alto nivel jerárquico que hemos analizado y, cuando se las reemplaza por estimaciones más realistas y flexibles que permitan aplicar la disciplina de los equipos, estos grupos pueden alcanzar el nivel de desempeño superior que los caracteriza. Por otra parte, a medida que más y más empresas enfrentan la necesidad de conducir un cambio importante en sus organizaciones, son cada vez más también los auténticos equipos que vemos funcionando en la alta gerencia.

Creemos que los equipos serán la unidad de desempeño principal. Por lo contrario, mejorarán las estructuras existentes sin reemplazarlas. La oportunidad para el funcionamiento de un equipo existe en todo lugar donde la jerarquía o los límites organizacionales inhiban las habilidades y perspectivas necesarias para alcanzar resultados óptimos. Por lo tanto, la innovación en nuevos productos exige preservar la excelencia funcional a través de la estructura y erradicar los prejuicios funcionales a través de los equipos. Y la productividad de la primera línea exige preservar el rumbo y las pautas a través de la jerarquía, mientras aprovecha la energía y la flexibilidad de los equipos con autogestión.

Estamos convencidos de que todas las empresas enfrentan desafíos de desempeño específicos y que los equipos son la herramienta más práctica y poderosa con la que cuenta la alta gerencia. En consecuencia, el papel fundamental de los managers senior es preocuparse por el desempeño de la empresa y por los equipos capaces de alcanzarlo. Esto significa que la alta gerencia debe reconocer el potencial único de los equipos para alcanzar los resultados, desplegar a esos equipos estratégicamente cuando constituyen la mejor herramienta para el trabajo y alentar la disciplina básica que garantizará su eficacia. Al hacerlo, la alta gerencia crea el tipo de entorno que facilita el desempeño del equipo, del individuo y de la organización.

Cómo lograr el desempeño de un equipo

Aunque no existe una receta que garantice el desempeño de un equipo, hemos observado algunos enfoques comunes a la mayoría de los equipos exitosos.

Definir la urgencia, exigir patrones de desempeño y fijar el rumbo. Todos los miembros de un equipo deben estar convencidos de que tienen propósitos urgentes y valiosos y querrán conocer cuáles son las expectativas que pesan sobre el equipo. En realidad, cuanto más urgente y significativa sea la razón fundamental, más posibilidades habrá de que el equipo alcance todo su potencial de desempeño, como ocurrió con un equipo de servicio al cliente al que se le dijo que promover el crecimiento de toda la empresa sería imposible sin mejoras importantes en esa área. Los equipos funcionan mejor dentro de un contexto de gran exigencia. Esa es la razón por la que las empresas con una fuerte ética del desempeño suelen formar equipos rápidamente.

Seleccionar a los miembros según sus habilidades y potencial, y no según su personalidad. Ningún equipo triunfa sin todas las habilidades necesarias para cumplir con el propósito y las metas de desempeño. Sin embargo, la mayoría de ellos descubren las habilidades que necesitan una vez formado el equipo. El manager inteligente elegirá a los integrantes teniendo en cuenta sus habilidades existentes y también su potencial para mejorarlas y aprender nuevas.

Prestar particular atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales tienen un enorme peso. Cuando los potenciales equipos se reúnen por primera vez, todos vigilan las señales que emiten los demás para confirmar, suspender o disipar las suposiciones y preocupaciones. Prestan particular atención a los depositarios de la autoridad: el líder del equipo y los ejecutivos que arman, supervisan o, de algún otro modo, influyen en el equipo. Y, como siempre, lo que esos líderes hacen es mucho más importante que lo que dicen. Si un ejecutivo senior deja el lanzamiento del equipo para atender una llamada telefónica diez minutos después de comenzada la sesión y no vuelve al lugar, la gente capta el mensaje.

Fijar algunas reglas de comportamiento claras. Todos los equipos eficaces desarrollan reglas de conducta desde un principio para poder lograr su propósito y sus metas de desempeño. Las reglas iniciales más definitorias

tienen que ver con la asistencia (por ejemplo, “no habrá interrupciones para atender llamadas telefónicas”), el debate (“no habrá vacas sagradas”), la confidencialidad (“las únicas cosas que saldrán de esta sala serán aquellas que hayamos decidido en conjunto”), el enfoque analítico (“lo importante son los hechos”), la orientación hacia el producto final (“todos reciben una tarea y la realizan”), la confrontación constructiva (“no señalaremos a nadie con el dedo”) y, con frecuencia la más importante, los aportes (“todos realizan trabajo real”).

Definir y adoptar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño. La mayoría de los equipos eficaces deben su avance a los acontecimientos clave orientados al desempeño. Esos hechos pueden ponerse en marcha de inmediato, estableciendo metas que sean un desafío y que puedan lograrse pronto. No existe un auténtico equipo sin resultados. Por lo tanto, cuanto antes se obtengan esos resultados, antes congeniarán sus miembros.

Cuestionar al grupo regularmente aportando nuevos hechos e información. La nueva información hace que el equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño y mejore su enfoque común. Un equipo formado para mejorar la calidad de una planta era consciente de que el coste de una calidad deficiente era alto, pero solo cuando investigó los diferentes tipos de defectos y le puso un precio a cada uno, supo qué debía hacer. En cambio, los equipos se equivocan cuando suponen que la experiencia y el conocimiento colectivos de sus integrantes aportarán toda la información necesaria.

Pasar mucho tiempo juntos. El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar mucho tiempo juntos, tanto el que corresponde al programa como el que está fuera de él, especialmente al principio. En realidad, las visiones creativas y los lazos personales requieren no sólo el análisis de las planillas de cálculos y las entrevistas con los clientes, sino también interacciones improvisadas y accidentales. Los ejecutivos y managers ocupados suelen minimizar intencionalmente el tiempo que pasan juntos. Los equipos exitosos que hemos analizado se dieron el tiempo suficiente para aprender a ser un equipo. Este tiempo no significa necesariamente la presencia física: los medios electrónicos, el fax y el teléfono también son tiempo compartido.

Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa. Los refuerzos positivos funcionan tanto en el contexto de un equipo como en cualquier otra parte. “Entregar estrellas doradas” ayuda a delinear nuevos comportamientos que son clave para el desempeño del equipo. Si los integrantes del grupo son conscientes, por ejemplo, de los esfuerzos iniciales de una persona tímida para hablar y hacer su aporte, pueden dar la recompensa honesta que alienta la continuidad de esas contribuciones. Hay muchas maneras de reconocer y recompensar el desempeño de un equipo más allá del sueldo, desde lograr que, un ejecutivo senior le hable directamente al equipo sobre la urgencia de su misión, hasta utilizar premios como señal de satisfacción por los aportes realizados. Finalmente, sin embargo, la complacencia que comparte el equipo por su propio desempeño es la gratificación más preciada.