

FACTORES PARA LA DIRECCIÓN Y EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

CARLOS ALBERTO FRANCO G.

Profesor y Director de la Maestría en Administración de Empresas,
Universidad Icesi, Cali, Colombia.
E-mail: cf-mba@icesi.edu.co

RESUMEN

Algunos directivos no conocen los diversos factores que controlan la efectividad de los equipos de trabajo y en consecuencia no están en condiciones de dirigirlos, para obtener los mejores resultados de ellos. Es posible que tampoco tengan suficientemente claro el concepto de efectividad y sólo se centran en el desempeño, dejando a un lado otras condiciones que alteran su comportamiento.

En este artículo se presentan los factores que determinan la efectividad de los equipos de trabajo, sus interrelaciones y la manera como influyen en la efectividad del equipo. También se define claramente lo que se entiende por efectividad y la manera como todos estos conceptos se pueden utilizar para dirigir a los equipos desde su gestación, para obtener los máximos resultados que la organización se propone.

PALABRAS CLAVES

Efectividad, resultados de equipo, la experiencia del equipo como generador de bienestar y de capacidad para aprender, administración del entorno del equipo y administración del equipo mismo.

CLASIFICACIÓN: B

EFFECTIVIDAD

Tratemos en primer lugar de explicar qué es un equipo efectivo. Existen tres criterios interrelacionados que se utilizan para evaluar la efectividad conjunta de un equipo de trabajo.

1. Los resultados del equipo (productos, servicios, decisiones) deben cumplir los estándares de todos aquellos que tienen que utilizarlos. Esto implica que los objetivos del equipo tienen que definirse en términos de quienes se verán afectados por los resultados que él

obtenga. Es posible que varios de los interesados se concentren en objetivos totalmente diversos. Esta es una consideración que debe tenerse en cuenta al estructurar equipos.

2. La experiencia que obtenga el equipo en su accionar debe contribuir al bienestar y al desarrollo de sus miembros. Algunos equipos proveen múltiples espacios para que esto ocurra, otros por el contrario frustran su satisfacción personal.
3. La experiencia que el equipo adquiera debe aumentar la capacidad de sus miembros para trabajar y aprender juntos en el futuro. En ciertos equipos, por ejemplo, la presencia de «agendas escondidas» y el no jugar con las cartas sobre la mesa impide que ese aprendizaje, tan valioso para la organización, no se presente, aunque algunos de los objetivos se cumplan.

Es necesario señalar que algunos directivos sólo se centran, en el mejor de los casos, en el primer criterio, dejando a un lado los otros dos que son de vital importancia para la organización como un todo.

CÓMO OBTENER EFECTIVIDAD

Para dirigir con efectividad un equipo de trabajo se requiere asumir dos conjuntos de responsabilidades: por una parte es necesario administrar el entorno, lo cual implica tener que observar constantemente el entorno competitivo y manejar las relaciones con los grupos, con el equipo es interdependiente, y por otra parte, administrar el equipo en sí, en lo que respecta a su diseño y la facilitación de

su proceso de operación. Consideremos primero las actividades de la administración del entorno.

Administración del entorno del equipo

Los directivos de la organización, como líderes naturales de sus equipos, deben trabajar en forma proactiva para garantizar su éxito. Para ello deben estar alertas a los cambios de su entorno competitivo y monitoreando constantemente las actividades claves que tienen que ver con sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, el medio) de los cuales ellos dependen. Se deben mantener relaciones con los gremios, el gobierno, los competidores para poder explotar con el equipo las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presentan. Entre más cambiante el entorno, mayor esfuerzo se debe prestar a su monitoreo.

Los directivos también deben administrar las relaciones con todas aquellas entidades que se encuentran al interior de su organización. Para ello tienen que comprender la dinámica de poder dentro de la organización y estar dispuestos a negociar con otros las condiciones que faciliten una operación del equipo sin ningún tropiezo. De alguna forma los directivos deben educar a otros en aspectos de la estructura organizacional, los sistemas y las políticas que puedan afectar la efectividad de su equipo.

La administración del mismo equipo

Los directivos también deben administrar el equipo en sí, considerando los aspectos que tienen que ver con su diseño y facilitando su proceso de operación.

Diseño. El diseño comprende diversas actividades tales como la elección del equipo requerido, su composición y estructura y la definición de la agenda.

Definición de la agenda. Los miembros del equipo necesitan comprender con claridad lo que se espera de ellos y saber hacia dónde se deben dirigir y cómo el propósito de ellos encaja dentro de la misión, la estrategia y las directrices centrales de la empresa. La agenda debe ser razonable pero retadora y contener objetivos significativos que comprometan a sus miembros. El directivo debe empoderar a los individuos para que desarrollen a plenitud sus capacidades y se sientan satisfechos. Una vez constituido el equipo, los directivos deben dejar cierto campo en la agenda para permitir que los miembros recomienden algunas modificaciones que contribuyan a que se obtengan mejor los objetivos y con las cuales ellos se sienten suficientemente cómodos, encajando dentro de sus intereses, aspiraciones y talentos.

Tipo de equipo requerido. Después de tener claridad en la agenda el directivo debe determinar el tipo de equipo que necesita. Druker distingue entre los equipos similares a los de béisbol, fútbol americano y el equipo de dobles de tenis. En el de béisbol, los jugadores desempeñan posiciones fijas no intercambiables. Aquí es posible formar un equipo de gente con muchas destrezas, aunque su nivel de socialización y trabajo mutuo sea reducido. En el equipo de fútbol, se necesita más cooperación e integración, al igual que manejo de destrezas individuales con algo de intercambiabilidad, y en el equipo de dobles los jugadores tienen más bien funciones

primarias que posiciones fijas y el intercambio, coordinación, confianza y compromiso son los máximos.

¿Cuál de estos esquemas se requiere? Es necesario examinar detenidamente las tareas, los objetivos y el propósito para llegar a realizar el diseño adecuado.

Composición y estructura. Los directivos deben ser cuidadosos en la selección de los miembros que deben integrar los equipos, particularmente en lo relativo a sus habilidades tanto técnicas como humanas y la de solución de problemas.

También se debe ser cuidadoso en lograr un buen balance entre similitud y diversidad. Algunos directivos tienen la tendencia a elegir a aquellos que se parecen a ellos en su forma de actuar, pensar o tomar decisiones. Los miembros de un buen equipo no deben ser ni tan similares que parezcan clones, ni tan diferentes que el uno no pueda aprender del otro.

Los equipos homogéneos se acoplan muy fácil y rápido, pero carecen de la riqueza de ideas, experiencia y complementariedad de los heterogéneos, que a largo plazo pueden resultar desplegando más efectividad que los primeros.

Facilitación de la operación

Los directivos exitosos en la dirección de equipos no sólo se centran en la tarea, sino que también dedican considerable atención al proceso de cómo el equipo logra realizar el trabajo que se le ha asignado. Ellos tratan de enseñarles a minimizar las pérdidas en el proceso que inevitablemente se dan en la operación de grupos y equipos y

logran que estos obtengan ganancias sinérgicas.

Hay dos aspectos importantes que se deben considerar en esta parte, como son el moldeamiento de la cultura del equipo y el asesoramiento del mismo.

Moldeamiento de la cultura. Uno de los aspectos en que los directivos deben centrar más su atención es en el desarrollo de las normas, las rutinas y los valores. Estos tienen una influencia tremenda en la efectividad de un equipo. Las normas o expectativas acerca del comportamiento de los miembros se establecen y deben reforzarse muy temprano, en las primeras etapas de gestación del equipo. De alguna manera ellas fijan las reglas que determinan cómo se deben hacer las cosas.

Los equipos desarrollan normas en diversos aspectos: En la distribución del poder y su influencia (quiénes son los líderes, qué grupos son más influyentes); en los patrones de comunicación dentro del grupo (quién habla más, cómo se manejan las interrupciones); qué es lo legítimo discutir (¿se pueden expresar emociones?); cómo se manejan los conflictos (¿se pueden expresar diferencias de opinión libremente?).

Las normas son difíciles de cambiar. Por consiguiente, los directivos deben luchar para estimular el desarrollo de normas productivas cuando se hacen cargo de sus equipos, desde las etapas más tempranas, y no esperar a que ellas emerjan naturalmente a medida que el tiempo transcurre. Los directivos deben estar conscientes del impacto de su propio estilo de dirección en el establecimiento de las normas de su equipo.

En algunas oportunidades los equipos no son conscientes de las normas que han desarrollado. Es importante, entonces, que el mismo equipo automonitoree y autoevalúe su desempeño. Aquellos que lo hacen muestran más efectividad que los que no lo realizan. Sin retroalimentación es difícil que los equipos aprendan y se desarrollen.

Asesoramiento. Frecuentemente los directivos de las empresas suponen en forma errónea que los miembros de un equipo conocen la forma como se puede trabajar conjuntamente con efectividad. En realidad ellos pueden tener el expertismo requerido para llevar a cabo la tarea, pero no el expertismo humano o interpersonal. Por consiguiente se requiere brindar orientación y asesoramiento en estos aspectos.

Los directivos deben brindar retroalimentación oportuna sobre los roles y su impacto en el desempeño del equipo. Deben hacerlos responsables de sus comportamientos y acciones y proporcionar retroalimentación al equipo en su totalidad.

Debe tenerse en cuenta que los equipos en su proceso de obtener sus resultados deben vencer tres barreras en su camino de obtener elevados niveles de desempeño.

Por una parte deben ejercer suficiente esfuerzo para cumplir con la tarea con el más alto nivel de efectividad. En segundo lugar deben emplear estrategias para el desempeño de la tarea, esto es, formas o métodos para lograr cumplir con su trabajo y en tercer lugar, aportar niveles adecuados de conocimientos y habilidades para cumplir con la tarea que se tiene.

Si el equipo presenta dificultades es necesario indagar las razones con el fin de implantar los correctivos adecuados. Los directivos deben permitir que los equipos experimenten con nuevas formas de hacer las cosas para no sólo disponer de un equipo que trate de lograr cosas, sino también que pueda mejorar continuamente sus funciones. Los equipos no nacen excelentes, se hacen a través de la práctica, el esfuerzo y cierta experimentación.

CONCLUSIONES

Los equipos efectivos no evolucionan en una forma natural, y no es tarea fácil el conseguir de ellos un alto nivel de efectividad. Esta efectividad es el resultado de un esfuerzo conjunto y constante de los directivos y de sus miembros, compartiendo responsabilidades y desplegando una gran dosis de compromiso. Es necesario monitorear constantemente el entorno para encontrar nuevas oportunidades y para enfrentar los retos. Se requiere solucionar los problemas en el interior de la organización que impidan obtener los resultados.

Por otra parte hay que dedicar un gran tiempo a la construcción de la agenda, la selección de los miembros y el análisis de la tarea. Los directivos tienen que poner atención al desarrollo de las normas y los roles y

estar vigilantes para brindar un asesoramiento adecuado, tanto individual como colectivamente, a través de una retroalimentación correcta.

El esfuerzo se debe balancear ordenadamente en cada uno de estos factores, enfatizando aquellos que en un momento son los más coyunturales. Hay que recordar y observar que ellos están interrelacionados entre sí y que tanto el monitoreo del ambiente como la dirección del mismo equipo se afectan por acciones tomadas en ambos lados, influyendo finalmente en la efectividad del equipo que es lo que queremos optimizar.

BIBLIOGRAFÍA

- GABARRO, J.J. *The Dynamics of Taking Charge*. Harvard Business School Press, 1987.
- HACKMAN, J.R. *Groups that Work (and Those that Don't)*. Sn. Francisco. Jossey-Bass, 1990.
- HILL. L.A. *Managing your Team*. Harvard Business School, 1995.
- KATZEMBACH, J.R. SMITH, D.K. *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review, March-April 1993, pp 111-124.
- KATZEMBACH, J.R. SMITH, D.K. *The Wisdown of Teams*. Harvard Business School Press, 1995.☼

