

# Trabajo en Equipo y Rendimiento

[Sobre el texto “**Sabiduría de los Equipos**” de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith].

Los conceptos sobre los que escribiré a continuación, se “inspiran” —por así decir—, en las observaciones de campo (consultoría) que vengo realizando desde hace más de 10 (diez) años, predominantemente en Organizaciones grandes y altamente competitivas, tanto nacionales como multinacionales.

Para ser del todo sincero, diré de entrada que **este escrito data del año 2000**, Agosto. Lo que sigue es casi una transcripción del *paper* que produje entonces (ese año, en mi calidad de Alumno del Diplomado en Cambio y Desarrollo Organizacional en la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile).

Como ya habrá notado el lector, hablaré aquí en primera persona. (No es habitual que lo haga así). Si bien mencionaré, toda vez que corresponda, a los autores en que he abrevado para el tema. En todo ello, hay frases (como por ejemplo esta misma) que nacieron de mi puño en el 2007.

Pero vamos a lo central... ¿Por qué el Equipo? **Los equipos “saben” más que el individuo aislado**, incluso más que un conjunto de individuos o grupo de trabajo. Saben hacer, se comportan mejor, llegan a un más alto rendimiento. ¿Por qué?.

Estudios recientes demuestran que los equipos de alto rendimiento tienen ciertas características constantes. Ellas son:

## a.- Retos Significativos

- **Los “retos significativos” de rendimiento energizan a los equipos (mientras el equipo sea el medio, no el fin).**

Si el equipo es el *fin* para la satisfacción de otras aspiraciones, difícilmente se logren los resultados de rendimiento esperados. Si, por el contrario, los integrantes de un equipo se “focalizan” en exigentes pero realistas estándares de rendimiento, y además aprovechan el *trabajo en equipo* como *medio* para conseguir esos altos estándares, seguramente los resultados estarán por encima del promedio.

## b.- Ética de Rendimiento

- **La mejor forma de que un líder impulse el rendimiento de su equipo es construyendo una fuerte “ética de rendimiento”.**

Estos resultados deben poder equilibrar las necesidades de 3 (tres) actores fundamentales en una Empresa: **accionistas, clientes y empleados.**

El punto anterior me parece crucial (aunque incompleto) y debe involucrar a todo aquel que desee desarrollar un liderazgo permanente y de alto rendimiento, en cualquier posición de la Empresa.

Incompleto, porque habría que agregar a la comunidad toda; el resto de la gente que no es ni cliente, ni empleado de esa Empresa, ni mucho menos accionista.

### **c.- El Equipo por sobre el Individualismo**

- ***El individualismo no debe interponerse en el camino del rendimiento de equipo.***

Las diferencias subjetivas son necesarias y enriquecen el trabajo en equipo. Estimulan la participación y agregan valor a la Organización, siempre que sean conducidas de manera positiva e integradora.

Cuando de lo que se trata es del mero “narcisismo” exaltado, no sólo suele ocurrir que la productividad del equipo merma; también —más temprano que tarde—, el grupo tiende a desalojar o abolir a ese individuo.

### **d.- Disciplina**

- ***La disciplina crea las condiciones para el alto rendimiento.***

Es responsabilidad de la autoridad en la Empresa, dejar en claro los objetivos y la coherencia de los mismos respecto de aquellos requisitos que reflejen las necesidades de los tres actores mencionados, y actuar en consecuencia, exigiéndose a sí mismo y a los miembros del equipo las conductas deseadas.

Luego, el texto de Katzenbach y Smith nos pregunta si son necesarios los equipos, y afirma que deben ser la ***unidad básica de rendimiento*** de la mayoría de las Organizaciones.

Los líderes (siguen diciendo los autores) ya no pueden funcionar eficientemente sin la participación de su personal a cargo; y señalan **4 (cuatro) fenómenos que explicarían porqué los equipos producen buen rendimiento.**

**1.- Consiguen juntos habilidades y experiencias complementarias**, que naturalmente exceden a las que pudiera proporcionar cualquier individuo aislado.

**2.-** Al definir y desarrollar **objetivos y enfoques claros y compartidos**, las comunicaciones se tornan más asertivas y los equipos ganan en flexibilidad, velocidad y eficacia.

**3.- Los equipos, así constituidos, proporcionan una dimensión social única**, que redundan en mejoras de los aspectos económicos y administrativos —léase: eficiencia.

**4.-** Por último, **los equipos eficientes se divierten más...** Y esta sana diversión se integra al rendimiento; es como un plus, que colabora fuertemente para enfrentar las presiones que producen las altas exigencias. Terreno altamente propiciatorio para un verdadero cambio de comportamiento.

Algo, sin embargo, se resiste... Aunque parezca psicoanalítico; profundo; en las sombras... aparece no obstante a nivel de las conductas: cierto letargo para cambiar la manera de hacer las cosas en una Empresa.

Para los investigadores citados, habría 3 causas principales para resistirse:

- ***falta de convicción***
- ***incomodidad personal al riesgo***
- ***débil ética de rendimiento organizacional***

No es mi propósito desarrollar esos tópicos. Me importa en este breve recorrido el Equipo y su Alto Rendimiento.

Llegamos aquí a la definición de Equipo que dan los autores (copio textual):

***“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables”.***

Y agregan que es:

***“una disciplina esencial que, si se aplica, producirá tanto equipos como rendimiento”.***

Katzenbach y Smith concluyen que, más allá de las características y diferencias entre los equipos,

***“lo que distingue a los equipos de alto rendimiento, sin embargo, es el grado de compromiso que adquieren sus miembros, no sólo respecto de las metas, sino y muy especialmente, unos con otros. Cada uno de ellos ayuda a los demás a alcanzar tanto sus objetivos personales como profesionales”.***

Esto, a mi entender, es tremendamente importante. Es —para decirlo coloquialmente— *como la vida misma...*

No hay una receta que garantice que un “equipo potencial” llegue a ser uno de “alto rendimiento”. Pero los múltiples estudios en el tema se han encontrado con algunas claves, que enumeraré a continuación:

- i. **Establecer la urgencia y la dirección:** Todos los miembros del equipo quieren creer que tienen un propósito urgente y valioso, y desean saber cuáles son las expectativas.
- ii. **Seleccionar a los miembros basándose en las capacidades y en el potencial de desarrollo (no tanto en las “personalidades”):** Los equipos requieren competencias complementarias para realizar el trabajo. Al menos tres categorías de competencias: a) técnicas y funcionales, b) de resolución de problemas, c) interpersonales. La clave está en el equilibrio.
- iii. **Prestar atención a las primeras reuniones y acciones:** En especial a lo que el líder hace. Su actitud, su claridad y dedicación a esas reuniones, puede ser un muy buen indicador si allí se constituirá un equipo de alto rendimiento.
- iv. **Establecer algunas reglas claras de comportamiento:** Asistencia, discusión, confidencialidad, enfoque analítico, orientación al resultado final, confrontación constructiva y contribuciones reales.
- v. **Establecer y dimensionar unas pocas y urgentes tareas y metas orientadas al rendimiento:** Accesibles metas que puedan ser realizadas cuanto antes (medibles cualitativa o cuantitativamente.)
- vi. **Desafiar al grupo regularmente con información y hechos recientes:** Esto provoca que enriquezca su entendimiento del rendimiento, ayuda a moldear su propósito común, a fijar metas más claras y perfeccionar su enfoque común.
- vii. **Invertir un buen tiempo juntos:** No es necesario que sea cara a cara; están las telecomunicaciones. Alentar la mutua prioridad y claridad de los propósitos y metas del equipo.

- viii. **Maximizar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa.** Huelga explicarlo... ¿Quién no se potencia recibiendo un oportuno feedback o un necesario reconocimiento?

Cuando los equipos potenciales pierden la conexión entre la asunción del riesgo y el rendimiento, son equipos atascados: y pueden eventualmente darse por perdido.

En síntesis, la mayoría de los equipos potenciales pueden llegar a ser “equipos verdaderos”, no sin antes asumir los riesgos del conflicto, la confianza, la interdependencia y el trabajo fuerte.

Siempre que prevalezca la orientación hacia la **“ética de rendimiento”**, estaremos ante la **“sabiduría de los equipos”**.

**Víctor Farji**

Psicoanalista Organizacional  
victorfarji@mi.cl