

Equipos de trabajo ¿por qué no funcionan?

Por:

OMAR CUEVA MARTINEZ

Hablar de equipos es hablar de J. Richard Hackman, recordado profesor de la Universidad de Harvard en psicología social y organizacional, matemático y psicólogo social, enseñó y realizó investigaciones entre las que se incluye el rendimiento de equipos, el liderazgo efectivo y el diseño de equipos autodirigidos. Un artículo publicado por Hackman, hace referencia sobre una investigación en los Estados Unidos en relación con las prácticas del trabajo innovador en empresas industriales. Los resultados fueron interesantes, más de la mitad de las empresas investigadas usaban equipos de trabajo y alrededor de 40% de estas empresas tenían trabajando a sus empleados en equipos. ¿Qué tan bien se desempeñaban estos equipos? Para realizar un juicio adecuado, Hackman sugirió acudir a la literatura especializada y la respuesta es clara: los equipos de trabajo desarrollan a los individuos que los conforman y los equipos autodirigidos tienen un alto poder de desarrollo y desempeño. He aquí algunos reportes. En Xerox los autores reportan “las plantas usando trabajo en equipo son 30% más productivas que las plantas convencionales”; Procter & Gamble logra entre 30 y 40% más productividad en sus 18 plantas manejadas por trabajo en equipo; Tektronix reporta que trabajando en equipo los resultados a un problema se logran en no más de tres días cuando antes el mismo problema se resolvía en 14 días. Federal Express acortó tiempos de entrega y bajó 13% la pérdida de paquetes trabajando en equipos de mejora. Pero a todo esto, se presenta un problema, la investigación evidenció que en el desempeño del

equipo éste no lo hace tan bien o mejor que la suma de todas las contribuciones individuales de sus miembros. Cuando los equipos interactuantes son comparados con grupos nominales (esto es, equipos que nunca se reúnen y cuyos resultados son obra de contribuciones individuales de miembros que podrían haber trabajado juntos) usualmente éstos ganan. Este hecho fue el resultado de una serie de estudios realizados en diferentes tipos de equipos de trabajo (deportivos, equipos de trabajo industriales, equipos de alta dirección, guardias de una prisión, tripulaciones de aerolíneas, analistas económicos, etc.). De 33 equipos analizados solamente cuatro lograban resultados efectivos, el resto mostraba severos problemas. Entonces ¿qué es aquello que hace juzgar a los diferentes autores de la literatura del management que los equipos de trabajo son efectivos? Posiblemente el afán de vender sus libros, motivar la consultoría o su entusiasmo o motivación a ser llamados “gurús”, todo esto no es suficientemente explicativo del porqué. Se puede confiar de los números y resultados que arrojan los diferentes artículos y libros, pero en la realidad hay que poner muy en duda estos datos. ¿Qué diferencia a estos dos diferentes grupos de trabajo? La respuesta tiene que ver mucho más allá de cómo están estructurados y apoyados y es necesario que se analicen situaciones que llevan a causas que desmotivan y obstaculizan el buen desarrollo de los equipos. Los errores los crean los gerentes en el curso de diversas investigaciones se han encontrado que muchas de las causas que provocan un mal resultado en el desempeño de un equipo están motivados por los gerentes que obstaculizan el buen desempeño del mismo.

Error 1: Usar un equipo para trabajar algo que es mejor trabajado individualmente – Hay algunas tareas que solamente pueden ser desarrolladas por un equipo, por ejemplo, la interpretación de una obra por un cuarteto de cuerdas o la negociación de un tema con diferentes participantes. Hay otras tareas que sin embargo no pueden ser realizadas por un equipo y una de ellas es la creación literaria de un libro.

Error 2: Llamar al desempeño de una unidad como el producto de un equipo, cuando se administra a sus miembros como individuos – Para cosechar los beneficios de un equipo de trabajo uno debe construir uno verdadero. De acuerdo con el investigador Clayton Alderfer los equipos reales son sistemas sociales unidos, cuyos miembros son interdependientes por un propósito compartido y que interactúan como una unidad con otros individuos y grupos en el logro de un propósito.

Error 3: Caída de la autoridad en la viga del balance – Cuando un gerente fija la dirección de un equipo, la ansiedad inevitablemente se presenta (especialmente cuando el gerente debe balancear entre asignar la autoridad del equipo a algunas funciones del trabajo y hacerlo a un lado en otras).

Error 4: Desmantelar la estructura organizacional de tal manera que los equipos sean plenamente motivados para el logro de la tarea – Las organizaciones diseñadas tradicionalmente a menudo están plagadas de estructuras muy ceñidas que se han definido a través de los años para monitorear y controlar el desempeño de los elementos de la organización.

Error 5: Especificar objetivos retadores, pero escatimar en apoyos organizacionales – Aún si un equipo de trabajo tiene sus objetivos

bien determinados, con una dirección adecuada y una estructura bien definida, su desempeño puede no ser el esperado si no cuenta con un adecuado apoyo organizacional.

Error: 6 Asumir que los miembros que conformarán el equipo tienen las suficientes habilidades para trabajar bien como grupo – Una vez que el equipo se ha formado y definiéndole sus tareas, los gerentes asumen que su tarea se ha completado. Una estricta postura de delegación puede limitar la efectividad del equipo cuando los miembros no tienen las suficientes destrezas y experiencia en el trabajo en equipo o una diversidad de culturas en el manejo de problemas, sobre todo cuando el individualismo es un valor dominante

Finalmente, crear condiciones organizacionales que activen y apoyen el trabajo en equipo es por consiguiente en muchas organizaciones, más una revolución que una evolución, algo que requiere una forma diferente de pensar acerca de los equipos de trabajo y los factores que afectan su desempeño. Es necesario emplear el máximo de energía para crear las condiciones propicias para lograr la implementación del trabajo en equipo. Una vez que las condiciones básicas se han implementado, los líderes y los miembros del equipo pueden “manejar los márgenes” haciendo pequeños ajustes y correcciones, de tal forma que el equipo progrese hacia el logro de sus objetivos. Se ha descubierto que un equipo trabaja mejor cuando las condiciones básicas de operación se han instalado plenamente. Hasta que empecemos a aceptar el riesgo de una revolución y el rompimiento de las formas tradicionales de liderazgo social, podremos decir que el trabajo en equipo es una realidad.