

La Sabiduría de los Equipos: Creando la Organización de alto desempeño.

Un equipo es una unidad básica de desempeño en la mayoría de las organizaciones. Combina las habilidades, experiencias y puntos de vista de varias personas, y es complemento natural de la iniciativa y el desempeño individuales, debido a que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.

Los equipos superan el desempeño de los individuos, ya sea por sí solos o en grandes grupos organizacionales, sobre todo cuando se requiere de habilidad, juicio y experiencia múltiples. A su vez, los equipos no son la solución a todas las necesidades organizacionales actuales o futuras. De hecho, cuando son usados infundadamente pueden causar desorganización y pérdida de tiempo. No obstante, representan una de las mejores maneras para apoyar los cambios requeridos para alcanzar un alto desempeño organizacional.

Mucha gente reconoce el valor del equipo; sin embargo, los arraigados hábitos individualistas, las confusiones con respecto a qué es un equipo y qué es el trabajo en equipo, y las experiencias adversas de trabajo en equipo, limitan el aprovechamiento total de las oportunidades que éste brinda. A través de una serie de pláticas sostenidas con integrantes de grupos, concluimos que hay una paradoja en la aplicación del trabajo en equipo, debido a que mucha gente sencillamente no aplica lo que ya sabe sobre equipos de una manera disciplinada.

La dificultad radica en que se pasa por alto que:

- Un reto significativo de desempeño es el que da energía a los equipos, independientemente de su localización dentro de la organización. Ningún equipo surge si no existe un reto significativo de desempeño para los miembros involucrados en él. El desempeño es el primer objetivo, mientras que el equipo es el medio, no el fin. El hambre de desempeño es más importante para el éxito del equipo que los ejercicios de construcción del equipo, los incentivos o incluso los líderes de equipo.
- La disciplina -en el equipo y la organización- crea las condiciones para el desempeño del equipo. La definición de equipo, no trata solamente de un conjunto de elementos característicos (tamaño, propósito, metas, habilidades, enfoque y responsabilidad), sino que además se refiere a la aplicación disciplinada de dichos elementos que -si se sigue de una manera rigurosa- crea las condiciones necesarias para el desempeño del equipo. Los grupos se convierten en equipos a través de acciones disciplinadas que dan forma a un propósito común, acuerdan metas de desempeño, definen un enfoque común hacia el trabajo, desarrollan altos niveles de habilidades complementarias, y se consideran mutuamente responsables de los resultados.
- Los gerentes pueden fomentar mejor el desempeño del equipo a través del desarrollo de una fuerte ética de desempeño, más que tratar solamente de establecer un ambiente que promueva equipos.
- Enfatizar el desempeño es una característica crítica de los líderes que crean ambientes organizacionales en los que se favorecen los equipos.
- Las tendencias hacia el individualismo existen, pero no deben obstaculizar el desempeño del equipo. Manejadas adecuadamente, las preocupaciones y diferencias individuales se pueden convertir en una fuente de fortaleza colectiva. Los verdaderos equipos no están en contra del desempeño individual; siempre encuentran formas para que el individuo contribuya y, por lo tanto, sobresalga.
- Los equipos en la alta dirección son poco comunes y conllevan una serie de dificultades

Fuentes: The Wisdom of Teams: Creating the High- Performance Organization. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. Autores: Katzenbach Jon R. and Douglas K. Smith. Resumen y Traducción: Tendencias en Administración Estratégica. Volumen 6, 1994- Adrián de Garay y del Valle.