

Son innumerables las veces en que se escucha hablar sobre seminarios y cursos de Trabajo en Equipo. Es más, en los diagnósticos de necesidades de capacitación que realizan muchas empresas (especialmente aquellos que no se hacen basados en competencias), es común encontrar como recomendación de entrenamiento el tema "Trabajo en Equipo". Esto es indicativo de que las personas aun piensan que con enviar a sus colaboradores a un seminario éstos regresarán a la empresa y comenzarán a trabajar en equipo.

Cuando se hace referencia a seminarios o cursos en el párrafo anterior, no se trata únicamente de charlas magistrales, también se refiere a reuniones en donde se realizan infinidad de dinámicas y ejercicios orientados a "generar" Trabajo en Equipo. No significa esto que posterior a uno de estos eventos "motivacionales" las personas no reflexionen y, por un par de días, muestren mejores relaciones de trabajo con sus compañeros. Eso está bien, pero está lejos de ser un comportamiento sostenido de Trabajo en Equipo y es, sin duda, el enfoque equivocado. La organización debe poner atención a otros elementos que conforman los ingredientes internos para que exista "un comportamiento sostenido y orientado hacia el trabajo en equipo"

Remontémonos primero, y antes que nada, a la razón básica para la cual se necesita de un equipo: el cumplimiento de uno o varios objetivos específicos. De ahí concluimos que para poder lograr Trabajo en Equipo, se requiere de al menos tres elementos fundamentales:

- a) Un objetivo claramente definido y comunicado.
- a) Una clara distribución de responsabilidades y atribuciones entre los miembros del equipo para el logro de dicho objetivo (a quién le toca hacer qué).
- a) Una recompensa para los miembros del equipo por el logro de dicho objetivo (no necesariamente económica).

Algunas personas podrán contradecir lo anteriormente dicho, argumentando que no puede haber Trabajo en Equipo si las personas no se "llevan" bien, o si hay conflictos personales entre los miembros del equipo. Al respecto, hacemos referencia a una conferencia sumamente interesante impartida por Jaime Viñals, reconocido montañista Guatemalteco, quien ha escalado las montañas más altas del mundo, inclusive el Monte Everest. Viñals relata, dentro de sus múltiples experiencias, los equipos con los cuales ha

tenido que colaborar en sus expediciones. En ello, claramente explica que no siempre ha tenido una relación de amistad con los miembros del equipo, es más, en ocasiones se vio acompañado de personas con las cuales no congeniaba. Esto nunca fue obstáculo para que el equipo llegara a la cima de la montaña, pues el objetivo estaba claro, y todos se verían recompensados al lograr dicho objetivo.

En este caso, la recompensa era la satisfacción de haber logrado algo que muy pocas personas habían logrado. Al-



go que es aun más notable, según relata, es que en ocasiones los miembros del equipo ni siquiera hablaban el mismo idioma. Esta es sin duda una poderosa muestra de lo que se puede lograr si se reúnen los tres elementos fundamentales del Trabajo en Equipo indicados previamente.

Otra conclusión a la que podemos llegar, aunque suene un tanto radical, es que las organizaciones no deben buscar el Trabajo en Equipo en las personas, dando por descontado que estas personas cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con su parte del trabajo. La búsqueda debe ser la conformación de los elementos fundamentales y su operativización.

Objetivos Claros

La organización que busca fortalecer el Trabajo en Equipo tiene que contar con una planificación estratégica y operativa perfectamente desarrollada. Tiene que sentar las bases estratégicas sobre las cuales cada director, gerente y jefe debe formular objetivos propios y específicos que apo-

yen el alcance de dichas estrategias. Estas estrategias y objetivos deben ser la información menos confidencial de la empresa. Todos y cada uno de sus miembros deben conocerla a detalle y, sobretodo, comprenderla. Para lo anterior se pueden utilizar metodologías como el Cuadro de Mando Integral, Gerencia Participativa por Objetivos, etc., todas ellas, de una u otra forma, se refieren a una disciplina de establecer y dar seguimiento a objetivos en toda la organización.

Distribución de Responsabilidades

El segundo elemento fundamental es la distribución de responsabilidades, entendido esto como la clara fragmentación del trabajo entre los miembros del equipo para cumplir el objetivo. Este es un tema que debe resolverse mediante un análisis técnico de la estructura organizativa de la empresa, desde la perspectiva de los objetivos que deben alcanzarse. Es decir, el mismo organigrama de la empresa debe diseñarse a partir de la misión y estrategias de la organización.

De igual manera, es necesario definir atribuciones y responsabilidades específicas a nivel de puestos de trabajo a partir de los objetivos de las diferentes unidades organizativas, las cuales, a su vez, tienen un objetivo claramente definido en función de la misión y estrategias de la empresa. A nivel de puestos, es importante contemplar la identificación de las Áreas Claves de Resultado, es decir, aquellas responsabilidades principales del puesto directamente asociadas al logro de resultados.

La Recompensa

Si bien, en el caso de los montañistas antes mencionados, la recompensa es primordialmente interna, es decir, auto satisfacción, en el ámbito empresarial no siempre es tan fácil. En este sentido, y sin menoscabo de la satisfacción

personal que alguien puede sentir al realizar su trabajo, la realidad es que muy pocas personas trabajan de gratis. Es importante “crear” la recompensa, la cual puede traducirse en un plan de incentivos o de bonificación por el cumplimiento de metas, lo cual nos lleva a retomar el tema de la Remuneración Variable (Boletín N° 10 Nov-2002 Mitos y Realidades sobre la Remuneración Variable). Aquí es cuando los sistemas de compensación juegan un papel vital para el fomento del trabajo en equipo.

No se puede aquí olvidar también la recompensa cualitativa y no económica. Todos tenemos la necesidad de reconocimiento, y pocos reconocimientos son más motivadores que aquellos que se hacen públicos. Deben incluirse como parte de las recompensas por el logro de objetivos, por ejemplo, la emisión de “Placas de Excelencia” a los equipos que han cumplido sus metas o las han superado, las cuales se pueden entregar en cualquier reunión anual acostumbrada. Lo importante es relacionar todo tipo de recompensa, en buena medida, con el logro de los objetivos del equipo y de la empresa.

Afortunadamente, el Trabajo en Equipo no es un tema de cultura, como algunos pueden pensar; es un tema de prácticas organizativas y sistemas de fomento a la productividad correctamente enfocados.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com