

¿Porqué fallan los Equipos?

¿Por qué fracasan la mayoría de los esfuerzos por aumentar la participación de las personas? Un ejemplo clásico: en la década de 1980, Westinghouse creó equipos en cada una de sus unidades corporativas. Sus ejecutivos pensaban que, como había ocurrido con los círculos de calidad en su fábrica, los equipos también podrían mejorar sus operaciones. Después descubrieron que los obstáculos para mejorar no residían sólo en cada unidad, sino en aspectos que ni siquiera imaginaban. Los esfuerzos de Westinghouse se vieron mermados por fallas elementales como las siguientes:

1. Falta de preparación de las personas. La empresa supuso que las personas ya sabían trabajar en equipo. Es necesario prepararlas y entrenarlas debidamente, concentrarse en los asuntos más importantes, lidiar con los colegas y alcanzar resultados por medio del esfuerzo colectivo. Las personas deben aprender a trabajar en forma interdependiente y con espíritu de equipo. Eso lleva tiempo y requiere que los líderes inviertan esfuerzo.

2. Falta de preparación de los gerentes. Los líderes corporativos no capacitan a la gerencia para la actividad en equipos. La falta de preparación de los gerentes puede hacer que el trabajo en equipo resulte inviable. Las personas trabajan con entusiasmo para hacer las cosas en forma unida y diferente sólo cuando los gerentes saben desempeñar su papel de líderes y las estimulan.

¿Porqué fallan los Equipos?

3. Falta de dirección. La empresa no pensó en dar orientación a las personas. Los equipos requieren que el líder los impulse, les dé autonomía para tomar decisiones y los apoye. Sin liderazgo, sin una visión corporativa, sin un conjunto de objetivos o aun sin prioridades, los equipos se pierden en asuntos triviales o en ambigüedades. La dirección debe proporcionar orientación, unión de esfuerzos y motivación.

4. Falta de seguimiento. La empresa no dio seguimiento ni realimentación a los equipos. No hay nada peor para un equipo que dejar de recibir respuestas o información sobre los resultados alcanzados. El seguimiento continuo es indispensable, al igual que la realimentación. Los equipos necesitan saber que su trabajo ha producido algo concreto. El conocimiento de lo alcanzado sirve de guía para mejorar el desempeño. De otra forma, el equipo trabaja a oscuras.

5. Falta de apoyo consistente. La empresa no brindó apoyo a los equipos. Ésta es una de las principales funciones del líder: proporcionar recursos e infraestructura para que el equipo trabaje y alcance las metas planteadas. Cuando el equipo cuenta con el respaldo del líder y recibe de él todos los medios para desempeñar su labor se siente más fuerte y protegida y se vuelve más eficaz.

¿Porqué fallan los Equipos?

6. Falta de recompensa a los esfuerzos del equipo. La empresa olvidó los incentivos y las recompensas para reforzar el buen desempeño. Si las evaluaciones del rendimiento y los planes de compensación no reconocen y fomentan los esfuerzos del equipo, sus aportaciones pueden resultar gravemente perjudicadas.

Es necesario que el buen desempeño sea constantemente identificado, reconocido, incentivado y premiado para reforzarlo y mantenerlo. Por desgracia, estas fallas elementales persisten en la mayoría de las organizaciones que se esfuerzan por cambiar. Es fácil detectar estos errores. Sin embargo, las empresas aún no saben cómo corregirlos. Además, muy pocas miden el desempeño y el comportamiento; por ello sienten que caminan a oscuras cuando trabajan con equipos.

(Hellriege, Jackson, & Slocum, 2017, p. 292)