

# EQUIPOS DE TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

Carlos Mora Vanegas

*"Hay que sacar la cafetera del privado y compartirla con la gente." Cuauhtémoc Cardona*

Las empresas están integradas por equipos de trabajo, en donde cada uno de ellos tiene sus responsabilidades, compromisos, metas, objetivos que cumplir.

En la forma que estos están integrados, definidas las funciones de cada individuo que la integran, aunado a la cohesión, integración de esfuerzos, conocimientos, habilidades se obtienen resultados que no solo favorecen a la empresa, sino a los integrantes de todos los equipos .

Es muy cierto cuando se señala, que el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad(o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar se nos dice, que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

Definitivamente, cuando se le da vida y se ponen actuar los equipos de trabajo se espera de ellos eficiencia, productividad, de ahí su importancia de saberlos integrar, coordinar, vigilar, controlar, más cuando se es gerente, el líder de la organización.

A fin de garantizar productividad, eficiencia en los equipos de trabajo, la gerencia debe tener plenos conocimientos de la dinámica de grupos, lo que esta aporta en provecho de que los grupos se integren de tal forma que generen productividad. Para ello independientemente de todos los factores que señala la dinámica de grupos que deben tener los grupos eficientes, no se puede olvidar su base como es el tener en ellos a las personas adecuadas para el cumplimiento de las funciones a desarrollar, a lo que se espera del grupo de trabajo. Se debe recordar como lo señala Héctor N. Fainstein, que las personas que participan de un equipo se ligan, se unen, se complementan, para realizar una tarea. La tarea es factor constitutivo del equipo, es su hacer. El equipo se define como tal en el sentido de la tarea, y la direccionalidad de la misma, de tal forma que el equipo "se hace haciéndose", analógicamente al modo que E. Pichón Rivière decía que una organización es una estructura estructurándose.

Para realizar la tarea las personas deben hoy reunir al menos dos características: *Especialización*. Los conocimientos y experiencias profesionales, la idoneidad, la actualización permanente, son factores incidentes en la realización de toda tarea. El avance tecnológico en todos los ámbitos científicos, organizacionales, empresarios, etc. ha puesto en evidencia la multiplicación del conocimiento, a tal nivel, que una de las variables de la nueva noción de pobreza es la pobreza de conocimiento (que tiene distintas connotaciones a las que tenía en la era pre-tecnológica) y se discute la forma de administrarlo como una estrategia para acercarse a la posibilidad económica. *Co-especialización en equipo*. Pero el conocimiento especializado es insuficiente para que el aporte de los individuos sea todo lo productivo que pueda. Por lo general las Universidades, las Instituciones (por lo menos en buena parte de Latinoamérica), privilegian sus desarrollos en los factores de conocimiento "profesional", científico o técnico, excluyendo la formación y el entrenamiento para trabajar con otros, o también para conducir o liderar equipos de trabajo. Esta característica no es innata, se adquiere; y para ser eficaz, se requiere realizar un proceso (no es una fotografía, ni una inyección) en el tiempo.

Teniendo en cuenta que cada equipo es diferente, los estilos personales de sus integrantes difieren, así como su situación actual como tal, el entorno singular de la organización, tal variedad lleva a concluir que la co-especialización es un entrenamiento vinculado con la actitud, con la disposición a poner lo de uno (actitud, conocimientos y experiencias) a disposición de los otros, y estar abierto a recibir, procesar y enriquecerse con las actitudes, conocimientos y experiencias de los otros.

*Resultados*. El logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos. La noción de objetivos y resultados, en cuanto sean a la vez posibles,

medibles, desafiantes, innovadores, se está instalando cada vez más en las organizaciones y en especial en las empresas. En la palabra resultados se revela el sentido deportivo de la competencia, primero en cuanto a la intención de "ganar"; segundo en cuanto a ser competente, en tanto especialización y co-especialización. Sin embargo, no es el resultado en sí mismo el factor constitutivo del equipo. Sí lo es el proceso de búsqueda permanente de mejora de los resultados. En el desafío de la creatividad y la innovación en los procesos, se pone a prueba el equipo. En términos sistémicos es la producción de sinergia, que es distinto a potenciar las posibilidades individuales. Se incluye el concepto de calidad, en sus acepciones más modernas. Tanto en empresas productivas como de servicios, mejora continua de los equipos es también mejora en la calidad.

En el equipo el resultado no es más que los resultados individuales, sino distinto, cuantitativamente y cualitativamente.

Del equipo depende la productividad y se hace cargo de ello, como responsabilidad y con el desafío que significa poner a prueba sus conocimientos y experiencias previas para lograr mejoras en los resultados. Esta desrutinización pone a prueba la resistencia al cambio, por una parte, y genera placer y pasión por los nuevos resultados logrados.

Desde luego, a lo anterior se puede agregar que para garantizar además productividad, se le debe prestar atención al comportamiento de los equipos de trabajo, a sus inquietudes, a las necesidades de sus miembros que lo integran, comunicación, así como brindarles el apoyo requerido a fin de que puedan actuar sin generar conflictos, apoyo que va desde motivación, capacitación, además de proporcionarles las condiciones ergonómicas favorables, como también reconocer sus rendimientos logros, desempeño.

Una buena productividad se logra cuando se tienen además bien definidos los roles y se tiene bien clara en qué centran su actividad los equipos. Sobre ello nos recuerda Héctor N. Fainstein que los equipos pueden estar bien *centrados en las personas*. En estos equipos se privilegian las personas a la tarea y los resultados. Generalmente son más pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.

*Equipos centrados en la tarea.* El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una

cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando los procesos sobre las otras variables incidentes.

*Equipos centrados en los resultados.* El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero, la mayor de las veces, estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener.

Si el propósito organizacional se centra en los resultados, olvidando las personas y las formas de realizar la tarea, los resultados pueden ser alcanzados, pero al costo de un bajo nivel de motivación, una sensación de no - pertenencia, conflictos interpersonales y en muchas oportunidades una cierta tendencia individualista.

Cuando esto sucede, muchas organizaciones "corren" en busca de cursos de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment etc. En dichos procesos de formación se plantea que "esto es muy bueno, muy útil, pero inaplicable en la empresa en que me desempeño", mostrando claramente la contradicción entre el absoluto privilegio de los resultados sobre la calidad de vida laboral de las personas. Lo que se produce también en las personas que forman partes de equipos en los que sólo se tiene en cuenta los resultados (téngase presente que hay determinados equipos, por ejemplo en situaciones de crisis, en las cuales hay que privilegiar los resultados) es un elevado nivel de estrés.

Lo cierto es que la gerencia no puede descuidar el funcionamiento de los equipos, estar vigilante en su comportamiento, actuaciones y definir sus índices de productividad y calidad que se esperan alcanzar, darle el apoyo necesario.

Agregado del Profesor Ramírez:

#### EN QUE CONSISTE LA TEORÍA DEL EQUIPO TRIUNFADOR?

Equipo Triunfador es aquel capaz de lograr resultados mayores al de la suma individual de cada uno de sus miembros. Es la expresión máxima del trabajo en equipo o más concretamente de los equipos de trabajo.

Se trata de evitar la formación de círculos viciosos y más bien propiciar la formación de círculos virtuosos.

En un círculo vicioso sus componentes viven del lado de problema. Sólo tienen tiempo de estarse viendo los defectos. Aprendieron a soportarse pero no aprendieron a convivir. Es un grupo perdedor, porque ni siquiera puede ser calificado de grupo y menos de equipo, porque todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo.

Contrariamente en un círculo virtuoso, sus miembros viven del lado de la solución. No tienen ningún problema sino retos, y los retos son sueños con alas. Sólo

tienen tiempo para estarse viendo virtudes, saben convivir. Hay un esfuerzo constante por soslayar debilidades y fortalecer virtudes. Existen relaciones sinceras, honestas, en donde decirse la verdad es factor de unión y calidad.

Un equipo triunfador debe mostrar lo siguiente:

- Orgullo: de sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente, sea cual sea la tarea de que se trate.

- Unión, solidaridad: esfuerzo conjunto hecho posible a través del reconocimiento de que todos son interdependientes en su trabajo.

-Voluntad: deseo de hacer siempre ese segundo esfuerzo que es necesario para seguir alcanzando metas más altas.

- Atención a los detalles: hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente y consecuentemente en la rentabilidad (financiera o social).

- Credibilidad: confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas (congruencia entre lo que se dice y lo que se hace), creando así nuevas oportunidades.

- Alto rendimiento: superación de metas (las semillas de fracaso están en los frutos del éxito. El éxito no es un pedestal, sino un simple peldaño, que nos hace cada vez más humildes): como dijo la medallista de oro de los Juegos de Atlanta, Silvia Pol después de ganar en natación: “la única diferencia entre la Silvia Pol de ayer y la de hoy, es que hoy soy más feliz”.