



Sylvia Santisteban  
Profesora CENTRUM Católica Graduate Business School

# Cómo Alentar Equipos de Trabajo Más Productivos en las Empresas

*El trabajo en equipo productivo y eficiente supone la existencia en cada uno de sus miembros de un espíritu de colaboración.*

Para una empresa, contar con un personal que colabora o que no colabora marcará la diferencia (y quizá su destino) con su competidor, porque de presentarse el segundo caso podrá realizar su trabajo pero será de manera no productiva y por debajo de la línea de eficiencia.

Lo expuesto que podría considerarse como una 'verdad de Perogrullo' porque es algo evidente u obvio, no siempre se toma en cuenta a la hora de seleccionar a las personas que vamos a contratar para que asuman diferentes roles en la empresa. Las consecuencias, indudablemente, se verán en poco tiempo.

Si la formación de equipos de trabajo es una práctica generalizada en el ambiente de negocios y en nuestro entorno, está sobreentendido que es una tarea básica, pero que no siempre se le da la debida importancia.

Por eso, al analizar estas formaciones, nos daremos cuenta que con frecuencia estas no corresponden a lo que significa un equipo: Una agrupación de individuos que se complementan en sus capacidades de orden conceptual, técnico e interpersonal para llevar a cabo sus metas y objetivos en un ambiente de confianza y colaboración, y en la cual cada uno genera sinergias mutuas. De esta manera, el resultado final tiene un valor agregado.

No obstante, lo que vemos a menudo son grupos de individuos que se reúnen y llevan a cabo los objetivos planteados, pero no cumplen con los criterios indispensables en la formación de equipos.

En la práctica nos encontramos ante situaciones laborales en las cuales las personas tienden a actuar de manera competitiva pero no colaboran. Resultado: fallan al llevar a cabo la labor de equipo para la

cual han sido contratados; en tanto, el trabajo se hará no de manera productiva ni muy eficiente.

El trabajo en equipo productivo y eficiente supone la existencia en cada uno de sus miembros de un espíritu de colaboración. Si las empresas están dispuestas a contar con equipos de trabajo más productivos, deben revisar cómo y bajo qué consideraciones se realiza la selección de personal y quiénes lo conducen.

Espíritu de colaboración –antes que el nivel de competitividad individual– debe ser un requisito para quienes postulan a una plaza en la organización. En consecuencia, si dejamos la labor de identificar candidatos a trabajadores, especialmente en el área de Recursos Humanos, que no tienen el nivel de experiencia y el espíritu de colaboración que necesita en la empresa, no deberíamos sorprendernos el resultado: se contratará personal competitivo con poca capacidad de colaboración y menor nivel de productividad. Lo que debemos hacer es designar individuos con características evidentes de colaboración para ejecutar los procesos de selección y contratación de personal.

En el proceso de selección es aconsejable efectuar simulaciones de trabajo diario que expongan al candidato a situaciones en las que hay que colaborar, transmitir conocimientos y exponerse al conflicto, así como, asegurarse de que la persona que ingresa conozca a todos aquellos con quienes debe estar conectado dentro y fuera de su equipo, y fuera de la organización.

Otro aspecto en la constitución de equipos productivos es asegurarse que las evaluaciones de desempeño reflejen que se recompensa la colaboración. Sin embargo, la mayoría de empresas fomenta de un lado el trabajo en equipo y de otro, evalúa el desempeño de manera individual. Que no extrañe entonces que el incentivo para colaborar en un equipo sea escaso.

La alternativa es establecer un mecanismo de evaluación de desempeño que permita que los pares en principio puedan discutir su propio desempeño y aprender mutuamente. Asimismo, los procesos en los cuales solo la cabeza de grupo evalúa a cada miembro del equipo tienden a disminuir el incentivo para actuar de manera más productiva en equipo.

Asignar solamente incentivos por logros a nivel individual también tiende a restar la capacidad de colaboración del individuo pues no existe conexión con el desempeño de su equipo y menos con otros equipos fuera de su área. En cambio, si los incentivos se enlazan también al esfuerzo colectivo del equipo y de los demás equipos en la empresa, el individuo tendrá que mostrar una mayor propensión a colaborar y esforzarse con otros, dado que su recompensa no solo depende de su desempeño individual sino también de los demás.

Cada persona y cada equipo tienen una dinámica propia pero si tomamos en cuenta estas prácticas podemos obtener equipos más productivos y eficientes.

Finalmente, no olvidemos que la palabra colaboración, desde el punto de vista semántico, es la acción y efecto de colaborar. Colaborar es un verbo. Significa trabajar en conjunto con otra u otras personas para realizar una obra determinada. ☛

