

**JULIO MORENO****CORAL GONZÁLEZ***Consultores de HAYGROUP***Extracto:**

**T**RABAJAR en equipo se está constituyendo como una de las formas de trabajo más frecuentes; en EE.UU. más de un 30 por 100 de los empleados de grandes empresas forman parte de equipos de trabajo. Con la formación de equipos se busca sobre todo aumentar la eficiencia en términos de productividad, calidad de los productos y satisfacción del cliente. Sin embargo, no todos los equipos obtienen estos resultados, en muchos casos el resultado es insatisfactorio. A través del estudio de *Hay Management Consultants*, basado en el análisis de datos de más de 230 compañías americanas se pueden obtener respuestas adecuadas para evitar estos fracasos.

---

## *Sumario:*

---

No es equipo todo lo que reluce.

Dime cómo es tu empresa... y te diré qué tipo de equipo necesitas.

Detrás de cada equipo hay un motivo.

Dime cómo lo seleccionas y te diré en qué fallará tu equipo.

No por mucho retribuir se consiguen más resultados.

Cada equipo con su retribución.

Conclusiones.

## **NO ES EQUIPO TODO LO QUE RELUCE**

---

A priori puede parecer que un número de personas luchando por un objetivo común forma, ya de por sí, un equipo. Y sin embargo esto no es así, bien lo saben los entusiastas del fútbol, a los que es frecuente oír los viernes: «vamos a ganar porque tenemos los mejores jugadores» y los lunes «hemos perdido porque el equipo no termina de encajar».

De la misma manera, en las empresas es frecuente ver cómo se forman grupos de trabajo con un objetivo común en los que se cuenta con personas especialmente brillantes y, sin embargo, el resultado no es el adecuado. Generalmente, y después de muchos esfuerzos, no se termina de conseguir el resultado para el que se creó el «equipo»; en el mejor de los casos no se obtuvo tanto como se esperaba, en el peor, no se consiguió nada de lo deseado.

Esta primera aproximación nos lleva a intentar diferenciar entre dos realidades distintas: el equipo, y el grupo. En un *equipo* el resultado obtenido es superior a la suma de los esfuerzos individuales (sinergia) mientras que en un *grupo*, el resultado es inferior a la suma de los esfuerzos individuales. Como dijo Norbert PREFONTAINE «Cuando una cosa se añade a otra, el resultado son dos cosas, trátase de naranjas, pistones o edificios. No obstante, si añadimos una persona a otra, el **resultado es siempre más o menos de dos, pero nunca dos**. Esto es, las personas que se encuentran e interaccionan de verdad se fortalecen la una a la otra, de manera que ambas resultan ser más fuertes que la suma de las dos por separado, o bien se dañan el uno al otro, de manera que resultan ser más débiles juntos que sumados por separado».

La búsqueda de la sinergia, del «alto rendimiento», está moviendo a las empresas a organizar equipos de trabajo; así, en la encuesta realizada por *Hay Management Consultants* en EE.UU. obtenemos los siguientes datos:

- **Un 33 por 100 de los encuestados pertenece a algún equipo de trabajo.**
- **El tamaño habitual de los equipos es de 5 a 15 personas.**
- **Un 50 por 100 de las organizaciones encuestadas piensa incrementar el próximo año los equipos de trabajo.**
- **Un 80 por 100 de los mandos de empresas juzga que los equipos son positivos para la misma, frente a un 11 por 100 que piensa que son indiferentes, y un 8 por 100 que piensa que no son positivos.**

## **DIME CÓMO ES TU EMPRESA... Y TE DIRÉ QUÉ TIPO DE EQUIPO NECESITAS**

---

No todas las empresas necesitan el mismo tipo de equipos. En cada caso, según el modelo o la cultura organizacional de la empresa se requiere un tipo u otro de equipo:

Así, tendríamos en primer lugar, las empresas con «**Cultura funcional**» -mayoritaria en las empresas hasta la última década- es decir, empresas organizadas por departamentos con especialización funcional, que no suelen desarrollar tecnologías innovadoras aunque muchas veces apliquen las últimas innovaciones con el objeto de mejorar sus productos o servicios con los cuales se sienten muy identificadas, empresas cuya organización se refleja claramente tanto en el papel como en la realidad, en un organigrama.

El tipo de equipo de trabajo de las culturas funcionales es el «**Equipo en paralelo**» creado para resolver problemas concretos de índole interfuncional, esto es, que afecte a diferentes departamentos. Los miembros del equipo pertenecen al mismo; además de realizar su trabajo normal, la duración de los equipos suele ser corta.

En segundo lugar, la llamada «**Cultura de proceso**» que surge tras los movimientos de «Calidad Total» que emergen en los años 80. En este tipo de organizaciones el éxito de la empresa se mide por la satisfacción del cliente, la integración es horizontal, de tal manera que el equipo encargado de un proceso es responsable de éste en su totalidad, siendo completo su compromiso con la calidad obtenida en este proceso. La organización de la empresa es difícilmente representable en un organigrama vertical, ya que hay un elevado nivel de integración horizontal.

Los equipos de trabajo en este tipo de cultura son los «**Equipos de proceso**» que tienen carácter permanente y sustituyen prácticamente al trabajo individual; se busca la mejora continua del proceso y, por tanto la máxima satisfacción del cliente.

En tercer lugar, la «**Cultura de proyecto**» que se suele dar en negocios con productos de ciclo de vida corto, donde hay que posicionarse rápidamente en el mercado para obtener beneficio, el propósito de estas organizaciones es dominar el mercado en la fase de alta rentabilidad; deben ser, por tanto, rápidas, ágiles y flexibles.

Los «**Equipos de proyecto**» exigen una dedicación completa de sus miembros; el equipo se suele componer de especialistas diversos que aportan sus conocimientos e ideas al proyecto, la mayor parte de los miembros pertenecen al equipo toda la duración del proyecto. Los miembros realizan labores comunes colaborando con sus conocimientos e ideas.

Y por último, la cultura «**Network**» que se forma al unirse empresas y/o particulares para desarrollar un negocio cada uno aportando parte de las capacidades y conocimientos que éste requerirá. Los miembros se unen el tiempo necesario para aportar lo que se espera de ellos; las estructuras son informales, y se persigue la máxima capacidad de reconfiguración.

Los «**Equipos network**» requieren de sus miembros la participación a tiempo completo, la pertenencia al equipo es por corto tiempo, raramente durante todo el trabajo; generalmente los miembros aportan su trabajo como parte del proyecto, existiendo poca colaboración entre ellos para realizar labores comunes.

Las empresas utilizan diversas fórmulas de equipos ya que las culturas no son puras y diferentes áreas de la empresa pueden tener necesidades diferentes, así:

- **De las empresas encuestadas el 72 por 100 utilizan equipos en paralelo.**
- **El 70 por 100 de las empresas encuestadas tienen equipos de proceso.**
- **El 65 por 100 forma equipos para proyectos concretos.**
- **Un 15 por 100 genera alianzas o «Joint Ventures» para las que forman equipos.**

### **DETRÁS DE CADA EQUIPO HAY UN MOTIVO**

El motivo que tienen las empresas para formar equipos se debe, o bien, a carencias de la empresa -como es el caso de la organización funcional donde falla la comunicación interdepartamental-, o bien, por la propia cultura organizativa -en las culturas de proceso, proyecto, o *network*- los equipos son la propia esencia de la naturaleza de la empresa.

Además del motivo «básico» que hace que las empresas formen equipos, hay una serie de objetivos concretos que son citados como claves para la formación de los equipos en las empresas encuestadas:

- **Un 77 por 100 de las empresas busca aumentar la satisfacción del cliente.**
- **Un 72 por 100 busca mejorar la calidad de sus productos y servicios.**
- **Un 70 por 100 busca aumentar la productividad.**
- **El aumento de la flexibilidad laboral es un objetivo en el 19 por 100 de los casos.**
- **El 17 por 100 busca aumentar la motivación.**
- **El 14 por 100 busca ligar retribución y cumplimiento.**
- **Disminuir el absentismo, y la rotación es el objetivo del 2 por 100.**

### **DIME CÓMO LO SELECCIONAS Y TE DIRÉ EN QUÉ FALLARÁ TU EQUIPO**

La manera de seleccionar a los integrantes de los equipos representa una de las claves en el éxito o fracaso de los mismos, como el Dr. Meredith BELBIN ha demostrado, seleccionar a los más inteligentes (C.I. más alto) es la manera más segura de llevar el equipo al fracaso.

Una de las fórmulas que cosecha más éxitos se basa en la metodología de competencias que utiliza *Hay Management Consultants*. Existen una serie de competencias y roles definidos que deben estar siempre presentes en los equipos. Así, por ejemplo, los roles funcionales de evaluador, creativo, resolutivo, impulsor, cohesionador... deberán estar siempre presentes en los equipos. Si alguno de los roles «clave» falta, el equipo se resentirá y será difícil que logre una sinergia entre los miembros.

Sin embargo, hoy por hoy, la selección de los miembros para la formación de un equipo se basa en otras cuestiones diferentes a lo que en términos de comportamiento pueden aportar al mismo:

- **El 67 por 100 de los encuestados utiliza como criterio los conocimientos de los candidatos.**
- **Un 65 por 100 selecciona a aquellos que representan funciones o actividades claves.**
- **El 32 por 100 selecciona a aquellos que han demostrado saber trabajar en equipo en el pasado.**
- **La disponibilidad de tiempo es motivo de selección para el 6 por 100 de los casos.**

Con este tipo de selección no es extraño encontrarse con que los equipos fracasen en su cometido; el mecanismo del fracaso es variado: en ocasiones los pertenecientes al equipo empiezan a no asistir a las reuniones; en otros casos, las reuniones se tornan violentas, en otras, por el contrario, se respira un ambiente muy orientado al relax y poco al trabajo...

Independientemente de la forma que adopte el equipo, y de cómo sea seleccionado, los motivos por los que fracasa el equipo son:

- **Los objetivos poco claros, en un 65 por 100 de los casos.**
- **Falta de un líder claro, en un 46 por 100 de los casos.**
- **En un 45 por 100 de los casos se echaba en falta un compromiso mutuo.**
- **La percepción de falta de apoyo de la Dirección, en el 40 por 100 de los casos.**
- **El sentimiento de que no se trataba de una prioridad, en el 30 por 100 de los casos.**
- **Por fallar el sistema de retribución de los miembros del equipo, en el 22 por 100 de los casos.**

#### **NO POR MUCHO RETRIBUIR SE CONSIGUEN MÁS RESULTADOS**

El elemento retributivo, sin ser la causa de fracaso más importante, sí es de gran relevancia, ya que muchas veces está detrás de otras reivindicaciones como la falta de apoyo de la Dirección, la falta de definición de los objetivos, o la sensación de que no se trata de una prioridad. Todas estas percepciones se pueden corregir con un sistema retributivo adecuado.

Por otra parte, hay que considerar que en la mayoría de los casos no se trata de pagar más sino de otra manera. Así, el sistema retributivo debe:

- Dar un claro mensaje de confianza, por parte de la organización, hacia la actividad del equipo.

- Crear y desarrollar la cultura del equipo.
- Mejorar el desempeño global y confirmar a quienes detentan el liderazgo.
- Premiar la consecución de objetivos, haciéndolo más con aquellos que más interesan a la empresa.
- Cambiar los comportamientos de los miembros del equipo para que participen correctamente y hagan las aportaciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Evidentemente, no se podrá dar respuesta a todas estas necesidades a través de una mera adaptación del sistema retributivo habitual de la empresa dando un pequeño extra a los participantes en los equipos. Será necesario crear un sistema retributivo *ad hoc* para los equipos de trabajo dependiendo de su tipología.

La práctica retributiva es, por tanto, de elevada complejidad para retribuir consistentemente el trabajo en equipo, pero es un factor clave del éxito de éstos. Aunque actualmente esté bastante más desarrollada la práctica de trabajar en equipo que la de retribuir en equipo. Así:

- **Un 40 por 100 de los mandos opinan que su sistema de retribución para los equipos de su empresa es adecuado.**
- **Un 12 por 100 piensa que es neutral.**
- **Un 48 por 100 piensa que es contraproducente para la finalidad del equipo.**

Esta visión bastante crítica, se genera por sistemas retributivos basados en las siguientes prácticas:

- **El 43 por 100 distribuye los incentivos por la aportación individual.**
- **El 37 por 100 lo hace en función del salario fijo de cada trabajador, asignando un porcentaje sobre éste.**
- **Un 30 por 100 lo distribuye en la misma cantidad para cada uno de los miembros, independientemente de su aportación.**

Los objetivos más habitualmente reconocidos y premiados son:

- **Los resultados económicos en un 43 por 100 de los casos.**
- **El incremento de la productividad en un 37 por 100 de los casos.**
- **La satisfacción al cliente lo es en un 35 por 100.**
- **La mejora de la calidad de bienes y servicios se constituye en un objetivo para conseguir incentivos en un 28 por 100 de los casos.**

## **CADA EQUIPO CON SU RETRIBUCIÓN**

---

Desde nuestro punto de vista, un «**Equipo en paralelo**» deberá establecer su sistema retributivo buscando un perfecto equilibrio con la retribución de los miembros en su labor habitual, ya que si lo que cobran las personas por pertenecer a un equipo es elevado -en relación con lo que cobran por su labor habitual- descuidarán ésta en beneficio del equipo o, en caso contrario, darán poca importancia a su participación en el equipo. Además, serán especialmente importantes las recompensas que reconozcan la aportación individual, ya que por la naturaleza del equipo, la sinergia se fundamenta en las contribuciones personales. Se utilizarán incentivos *non-cash* de poco valor (*Gadchets*) que incrementen el espíritu y el sentido de pertenencia al equipo. Los incentivos por alcanzar los objetivos no se pactarán previamente sino que se «otorgarán» posteriormente, y su misión será fundamentalmente crear la cultura en la organización de la importancia que tiene trabajar en equipo.

En la encuesta HAY sobre retribución a equipos de trabajo, se contrasta que, en los «**Equipos en paralelo**»:

- **El 54 por 100 retribuye mediante incremento de la retribución fija.**
- **El 49 por 100 utiliza incentivos *non-cash*.**
- **El 37 por 100 utiliza «incentivos puntuales» como sistema de retribución.**
- **El 16 por 100 otorga incentivos pactados previamente por objetivos conseguidos.**

Hay que señalar el escaso interés de aumentar la retribución fija tratándose de equipos de corta duración, y la utilización de incentivos pactados previamente que pueden despertar expectativas excesivas o la sensación en caso contrario, de que el trabajo del equipo no es prioritario.

En los «**Equipos de proceso**» se debería pactar la retribución «a priori» como se pactan en una contratación nominal ya que toda la labor del empleado se desarrollará dentro de estos equipos; hay que hacer énfasis en retribuir aquello que signifique trabajar correctamente en equipo: retribuir por habilidades, competencias y por valoración del desempeño basada en la evaluación de otros miembros del equipo. Además, habrá que primar el logro de determinados objetivos -sin darles tanta importancia como a la correcta participación-.

En la encuesta HAY sobre retribución a equipos de trabajo, se contrasta que, en los «**Equipos de proceso**»:

- **El 74 por 100 retribuye mediante la retribución fija.**
- **El 46 por 100 otorga incentivos pactados previamente por objetivos conseguidos.**
- **El 42 por 100 utiliza «incentivos puntuales» como sistema de retribución.**
- **El 41 por 100 utiliza incentivos *non-cash*.**



Hay que señalar, que la utilización de incentivos puntuales no tiene mucho sentido tratándose de equipos y procesos estables, mientras que la utilización de incentivos *non-cash*, que en la encuesta ha crecido mucho este año sobre el anterior, parece indicar la búsqueda de opciones retributivas más abiertas e imaginativas. Sin embargo se debería desarrollar el pago por competencias y por habilidades, y la evaluación por otros miembros del equipo.

Los «Equipos de proyecto» requieren, como en el caso anterior, una aproximación retributiva «a priori», prestando especial atención al equilibrio entre la retribución «a corto» y «a largo». A corto, se retribuirá mediante un fijo por pertenecer al equipo, y mediante incentivos puntuales para dinamizar procesos y corregir desviaciones sobre el proyecto. A largo, se establecerán *royalties* y comisiones sobre ventas del producto o servicio final para asegurarse la calidad de lo diseñado.

En la encuesta HAY sobre retribución a equipos de trabajo, se contrasta que, en los «Equipos de proyecto»:

- El 71 por 100 retribuye mediante incremento de la retribución rija.
- El 53 por 100 utiliza incentivos *non-cash*.
- El 48 por 100 utiliza «incentivos puntuales» como sistema de retribución.
- El 25 por 100 otorga incentivos pactados previamente por objetivos conseguidos.

Hay que señalar, que la utilización de incentivos puntuales tiene sentido como medio para corregir desviaciones. También en este caso la utilización de incentivos *non-cash* ha crecido mucho este año sobre el anterior, lo que parece indicar la búsqueda de opciones retributivas más abiertas e imaginativas. Sería conveniente desarrollar los incentivos pactados previamente, sobre todo los del tipo de *royalty* para vincular parte de la retribución a la calidad del producto terminado.

Los «Equipos *network*» deberían establecer su retribución «a priori» para asegurar que las partes comprenden claramente los términos de la relación; gran parte de la retribución será a través de la «participación en beneficios», se podrán utilizar incentivos puntuales para dinamizar procesos o corregir desviaciones.

En la encuesta HAY sobre retribución a equipos de trabajo, se contrasta que, en los «Equipos *network*»:

- El 80 por 100 retribuye mediante incremento de la retribución fija.
- El 60 por 100 utiliza incentivos *non-cash*.
- El 53 por 100 utiliza «incentivos puntuales» como sistema de retribución.
- El 33 por 100 otorga incentivos pactados previamente por objetivos conseguidos.

La práctica de retribución sobre fijo por incremento del mérito sólo tiene sentido cuando la persona cobra en la compañía matriz y no cuando cobra de la *Joint Venture*, la utilización de incentivos puntuales sólo tiene sentido en este tipo de equipos si se utiliza como medio para corregir desviaciones. Debería crecer la retribución por objetivos pactados previamente fundamentando éstos en los beneficios obtenidos.

## CONCLUSIONES

La organización de equipos de trabajo y la transformación de estructuras funcionales en estructuras de equipo sigue creciendo en el mundo occidental. En EE.UU. ya trabaja así una de cada tres personas.

Los equipos se utilizan fundamentalmente para mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y aumentar la productividad.

La formación de un equipo es el principio de su éxito o fracaso; uno de los métodos que ofrece más garantías de éxito es la selección por perfiles de competencias y la cobertura de roles imprescindibles.

La retribución, que bien utilizada es una herramienta de comunicación clara y contundente, debe servir para aclarar los objetivos del equipo, incentivar el liderazgo, mejorar el desempeño y aumentar el compromiso entre los miembros, transmitir la importancia que la dirección da al trabajo en equipo y para establecer prioridades.

El aumento en la utilización de objetivos *non-cash* demuestra que se están buscando fórmulas alternativas de retribución. Todavía no se puede saber el impacto que estos esquemas tendrán sobre el trabajo desarrollado.

Aunque sea difícil formar, gestionar y retribuir a los equipos, el 80 por 100 de los directivos de empresas que trabajan con equipos consideran su aportación como positiva.