

“EQUIPOS Y CONSOLIDACION DE EQUIPOS.”



Ph. D. Virginia del Rocio Navarro Boullasa.

E-mail. mico0004@yahoo.com.mx

Contenido

Nuevas opciones.....	4
<i>La estructura de equipos.....</i>	4
<i>¿Por qué se han vuelto tan populares de los grupos?.....</i>	4
<i>Equipos o grupos: ¿cuál es la diferencia?.....</i>	5
<i>Grupo.....</i>	5
<i>El equipo de trabajo.....</i>	6
Clases de equipos.....	7
<i>Equipos para la resolución de problemas.....</i>	7
Equipos autodirigidos.....	8
Los equipos autodirigidos.....	8
Equipos multifuncionales.....	9
Vinculación de los conceptos de grupo y equipo: hacia la creación de equipos de desempeño elevado.....	10
<i>Tamaño de los equipos de trabajo.....</i>	10
<i>Capacidades de son importantes los miembros.....</i>	10
<i>Distribución de funciones y promoción de la diversidad.....</i>	10
Creadores innovadores.....	11
Exploradores promotores.....	11
Asesores desarrolladores.....	11
Emprendedores organizadores.....	11
Terminadores productores.....	11
Controladores inspectores.....	12
Defensores cuidadores.....	12
Informadores consejeros.....	12
Vinculadores.....	12
El compromiso con un propósito común.....	12
Establecimiento de metas concretas.....	13

Liderazgo y estructura.	13
Holganza social y responsabilidad.....	14
Sistemas de recompensas y evaluación del desempeño adecuados.....	14
Establecimiento de una fuerte confianza mutua.	14
<i>Dimensiones de la confianza.</i>	<i>15</i>
<i>Integridad.....</i>	<i>15</i>
<i>Competencia:</i>	<i>15</i>
<i>Congruencia:</i>	<i>15</i>
<i>Lealtad:</i>	<i>15</i>
<i>Apertura:</i>	<i>15</i>
¿Cómo se fomenta la confianza?.....	16
<i>Demuestra que trabaja por los intereses de los demás tanto como por los ustedes.....</i>	<i>16</i>
<i>Sea un miembro del equipo.</i>	<i>16</i>
<i>Practique la apertura.....</i>	<i>16</i>
<i>Se ajustó.....</i>	<i>16</i>
<i>Manifieste sus sentimientos.....</i>	<i>17</i>
<i>Muestra congruencia en los valores básicos que guían sus decisiones.</i>	<i>17</i>
<i>Guarde las confidencias.....</i>	<i>17</i>
<i>Muestre competencia.....</i>	<i>17</i>
Transformación de individuos en miembros de equipos.....	17
<i>El reto.....</i>	<i>18</i>
<i>Delineación de los miembros de los equipos.</i>	<i>18</i>
Selección.....	18
Capacitación.	18
Recompensas	19

Nuevas opciones.

Desde comienzos de los años 80, los directivos de numerosas organizaciones han estado trabajando para abrir nuevas opciones estructuras que sirvan para mejorar a las empresas y que compitan con eficacia.

La estructura de equipos.

Los equipos se han convertido en un medio extremo popular de alrededor de los cuales organiza las actividades de trabajo. La organización que emplea equipos como sus dispositivos centrales de coordinación tiene una **estructura de equipos**, cuyas principales características son que elimina la barrera departamental y descentralizar la toma de decisiones para llevarla al nivel de los equipos de trabajo.

Las empresas más pequeñas, puede definir las por completo; por ejemplo, y media, una empresa de mercadotecnia de 30 miembros en nueva Jersey, está del todo organizada en equipos que tiene la responsabilidad absoluta de la mayor parte de las cuestiones operativas y de servicios al cliente.

Más a menudo, y sobre todo en las organizaciones mayores, la estructura de equipos completa lo que habitualmente es una burocracia. Así, la empresa es capaz de lograr con eficacia la estandarización burocrática a la vez que obtiene la flexibilidad que brindan los equipos.

¿Por qué se han vuelto tan populares de los grupos?

Hace 20 años, la decisión de compañías como Volvo, Toyota y Gerald Foods de introducir equipos en sus procesos de producción fue noticia porque nadie más lo estaba haciendo; pero en estos días es todo lo contrario, y la organización que no la emplea la que se vuelve digna de atención de los medios. Tomé casi cualquier

publicación especializada actual hilera sobre cómo los equipos se han convertido en parte esencial de la forma de hacer negocios de, entre otras, General Electric, Motorola, Texas Instruments, Johnson and Johnson. Incluso el mundialmente famoso zoológico de San Diego ha reestructurado su zona de hábitat natural es alrededor de equipos multidepartamentales.

¿Cómo explicamos la popularidad de los equipos? Las evidencias muestran que habitualmente éstos superan el desempeño de los individuos cuando la tarea por realizar precisa de múltiples habilidades, juicio y experiencia. En la medida en que las empresas se han reorganizado para competir con la eficacia y eficiencia, al acudido los equipos como medio de aprovechar mejor las capacidades sus empleados. La sede ha descubierto que los equipos son más flexibles y sensibles a los sucesos cambiantes que los departamentos tradicionales u otros agrupamientos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, desplegarse, cambiar de dirección y desbandarse con rapidez.

Equipos o grupos: ¿cuál es la diferencia?

Grupos y equipos no son lo mismo. En esta sección, definimos y aclaramos la diferencia entre el grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Grupo como dos o más individuos relacionados e interdependientes que se reúnen para alcanzar objetivos particulares. **El grupo de trabajo** es el que actúa para compartir información y tomar decisiones para que sus miembros ayuden a desempeñarse en su área respectiva de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad y la oportunidad de participar en labores colectivas que requieren esfuerzos conjuntos; así, su desempeño no es sino la suma de la contribución de cada miembro.

El equipo de trabajo genera una sinergia positiva merced al esfuerzo coordinado. Los empeños individuales den lugar a un nivel de desempeño que es mayor que la suma de las entradas de cada miembro.

Diferencias entre grupo y equipos de trabajo.



Estas definiciones permiten aclarar por qué tantas organizaciones han reestructurado en los últimos tiempos los procesos de trabajadores alrededor de equipos. La gerencia busca esa sinergia positiva que aumentará el desempeño de la empresa. El uso generalizado de equipos crear el *potencial* para que la organización genere más salidas sin aumento o en las entradas. Pero observé que decimos "potencial". No hay nada mágico en la creación de equipos que garantice la consecución de una sinergia positiva. El mero hecho de llamar *equipo* aún *grupo* no menta automáticamente en su desempeño.

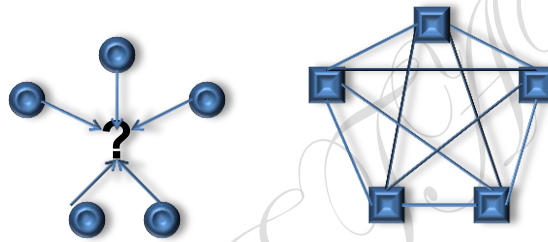
Clases de equipos.

Es posible clasificar a los equipos por sus objetivos. Las tres formas más comunes de las organizaciones son los *equipos para la resolución de problemas*, los *autodirigidos* y los *multifuncionales*.

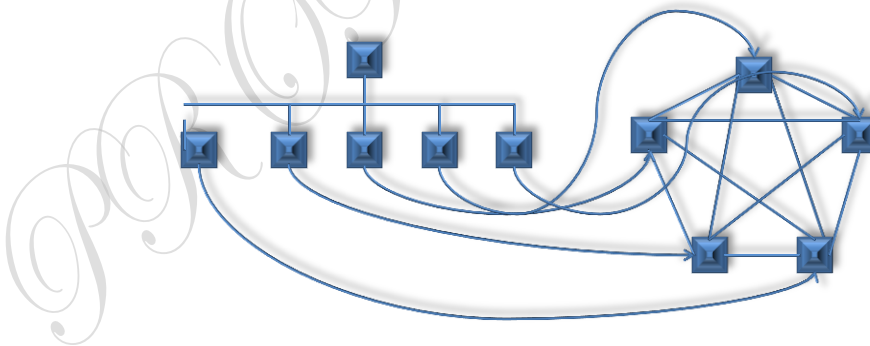
Para la resolución

Autodirigidos

DE PROBLEMAS



MULTIFUNCIONALES.



Equipos para la resolución de problemas.

La forma que adoptan casi todos era similar: se componían habitualmente de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reunían algunas horas por semana

analizar la manera de aumentar la calidad, eficiencia y el entorno de trabajo. Llamamos a estas formaciones **equipos para la resolución de problemas**.

Durante los años 80, una de las aplicaciones prácticas más difundidas de los equipos para la resolución de problemas fueron los círculos de calidad. Los problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.

Equipos autodirigidos.

Los equipos para la resolución de problemas estaban en el camino correcto, pero no adelantaron mucho en comprender a los empleados con los procesos y decisiones relacionados con el trabajo. Estas deficiencias llevaron a experimentar con equipos verdaderamente autónomos que podían no sólo resolver problemas, sino también implantar la solución que asumir toda la responsabilidad por los resultados.

Los equipos autodirigidos se componen de 10 a 15 miembros que adquieren las responsabilidades de su antiguo supervisor, habitualmente incluye el control colectivo sobre el trabajo, determinación de asignaciones de trabajo, la organización de los descansos y la elección conjunta de los procedimientos inspección. Los equipos por complemento o autodirigidos escogen incluso a sus miembros y evalúan su propio desempeño; en consecuencia, los puestos de supervisión pierden importancia y hasta puede ser eliminados. Las publicaciones recientes sobre administración están repletas de artículos que refieren las aplicaciones exitosas de equipos autodirigidos.

En la generalidad de las investigaciones sobre la eficacia de los equipos autos dirigidos no ha sido por completo positiva; por ejemplo, los miembros tienden a informar de mayor satisfacción, pero, a diferencia de la noción convencional, también parecen tener mayores índices de ausentismo y rotación que los

empleados en las estructuras laborales tradicionales. Hace falta más investigación para determinar las razones concretas de estos descubrimientos.

Equipos multifuncionales.

Se trata del uso de los **equipos multifuncionales**, que se componen de empleados de más o menos el mismo nivel pero de diferentes áreas, que se reúnen para cumplir una tarea. Durante años, muchas organizaciones han empleado grupos horizontales que superan las delimitaciones; por ejemplo, IBM creó una enorme fuerza de tarea en los años setenta – compuesta por empleados de diversos departamentos de la compañía – para fabricar el tan exitoso un sistema 360. En realidad, la *fuerza de tarea* no es sino un equipo multifuncional temporal. Del mismo modo, las *comisiones*, formadas por miembros de diferentes departamentos son otro ejemplo de equipos multifuncionales.

Los equipos multifuncionales son un medio eficaz para permitir que gente de diversas áreas de la organización (o incluso de varias organizaciones) intercambien información, creen nuevas ideas, resuelvan problemas y coordinen proyectos complejos. Desde luego, dirigir los equipos multifuncionales no es un día de campo. Sus primeras etapas de formación suelen requerir mucho tiempo en tanto los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Toma tiempo establecer la confianza y el trabajo de equipo, en especial con gente de diversos orígenes, con diferentes experiencias y puntos de vista. Más adelante estudiaremos las formas que pueden ayudar a los gerentes a facilitar y tomar la confianza entre los miembros de los equipos.

Vinculación de los conceptos de grupo y equipo: hacia la creación de equipos de desempeño elevado.

Tamaño de los equipos de trabajo.

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de días o dos e miembros, se les dificulta realizar las cosas; tienen problemas de relacionarse en forma constructiva y llegar a muchos acuerdos. Habitualmente, los agrupamientos numerosos no adquieren la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua que se necesita para lograr un desempeño elevado.

Capacidades de son importantes los miembros.

Para desempeñarse con eficacia, los equipos requieren de tres diferentes habilidades. Primera, necesitan gente con *destreza técnica*. Segunda, gente con *habilidades para la resolución de problemas y toma de decisiones* para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar las y tomar decisiones competentes. Por último, los equipos precisan gente con *habilidades personales*, como la capacidad de escuchar, de dar realimentación, y de resolver conflictos y otras.

Distribución de funciones y promoción de la diversidad.

Cada equipo tiene diferentes necesidades, y hay que elegir a sus miembros de acuerdo con su personalidad y preferencias.

Los equipos de desempeño elevado hacen corresponder a la gente con las diversas funciones; por ejemplo, los entrenadores de basquetbol que tienen un largo historial de triunfos han aprendido a evaluar a los prospectos; identifican sus fuerzas y flaquezas, los asignan a las posiciones que mejor se ajustan a sus

capacidades y les permiten contribuir más al desempeño General del equipo. Reconocen que los equipos ganadores necesitan una realidad que habilidades; por ejemplo, peloteros, anotadores de poder, disparadores de tres puntos y bloqueadores. Los equipos exitosos tienen gente que llena todas las funciones clave y la han elegido sobre la base de sus habilidades y preferencias.

Una corriente de investigación ha identificado las defunciones potenciales que la gente prefiere ocupar en los equipos.

Creadores innovadores. Los creadores innovadores son imaginativos y son buenos para originar ideas o conceptos. Por lo común son muy independientes y prefieren trabajar a su propio ritmo y a su manera.

Exploradores promotores. Los exploradores promotores gustan de tomar las ideas nuevas y abogar por su causa. Son buenos para tomar las ideas de los creadores innovadores y encontrar los recursos para promoverlas. Su principal desventaja es que no siempre tienen la paciencia y las habilidades de control para llevar adelante las ideas en detalle.

Asesores desarrolladores. Los asesores desarrolladores tienen fuertes habilidades analíticas. Se desenvuelven mejor cuando tienen diferentes opciones para evaluar y analizar antes de tomar la decisión.

Emprendedores organizadores. Los emprendedores organizadores prefieren establecer procedimientos operativos para convertir las ideas en realidad y realizar las cosas. Imponen metas, hacen planes, organizan al agente y diseñan los sistemas para asegurarse de cumplir con los plazos.

Terminador es productores. Como los emprendedores organizadores, los terminador es productores también están interesados en los resultados, pero sus funciones se concentran en insistir en el cumplimiento de los plazos y garantizar

que todo los compromisos se lleven a cabo. Se enorgullecen de entregar un producto regular como norma.

Controladores inspectores. Los controladores inspectores están muy preocupados en establecer y hacer cumplir las reglas y regulaciones. Son buenos para examinar los detalles y cuidar que se eviten las imprecisiones. Quieren verificar todo los hechos y las cifras y cerciorarse de que “todas las ies tienen. Y toda las tes llevan su tilde”.

Defensores cuidadores. Los defensores cuidadores tienen convicciones firmes sobre la forma en la que deben hacerse las cosas. Definen y libra las batallas el equipo con las fuerzas y respalda las fuerzas a los miembros. Son importantes porque proporcionan la estabilidad al grupo.

Informadores consejeros. Los informadores consejeros son buenos escuchas y se no inclinan a la imponer sus puntos de vista a los demás. Tienden a favorecer el acopio de más información antes de tomar las decisiones, con lo que cumplen la importante función de alentar al equipo a buscar más datos para decidir y desestimular las decisiones precipitadas.

Vinculadores. La última función se sobrepone a otras, y puede ser realizada por cualquiera de las anteriores. Los Vinculadores tratan de componer todo los puntos de vista; son coordinadores e integradores. Les disgusta los extremos y se esfuerzan por fortalecer la cooperación entre los miembros. Reconocen las diversas contribuciones de los demás y tratan de integrar al agente con las actividades a pesar de las diferencias que pueda haber.

El compromiso con un propósito común.

¿Tiene el equipo un propósito significativo al que todos los miembros expiden? Este tipo de propósito es una visión; es más amplio que las metas concretas. Los equipos eficaces tienen un propósito común y significativo que les brinda dirección, impulso y el compromiso de los miembros.

Los miembros de los equipos exitosos dedican cantidades enormes de tiempo y esfuerzo a discutir, delinear y acordar un propósito que les pertenezca tanto en lo colectivo como en lo individual. Cuando lo aceptan los miembros, se convierte en el equivalente de lo que la navegación celeste es para el Capitán: ofrece dirección y guía en todas las condiciones.

Establecimiento de metas concretas.

Los equipos exitosos convierten en su propósito común en metas de desempeño concretas, mensurables idealistas. Las metas concretas facilita la comunicación clara y el ayudan a mantener la concentración en seguir los resultados.

Liderazgo y estructura.

Las metas definen los objetivos finales, pero los equipos de desempeño elevado también necesitan liderazgo y estructura que les brinden orientación y dirección; por ejemplo, definir y acordar un planteamiento común asegura que el equipo está unido en torno a los medios para alcanzar sus metas.

Los miembros deben acordar quien hará que y deben verificar que todos compartan por igual la carga de trabajo. Además, el equipo necesita determinar la manera de establecer el calendario, que habilidades hay que adquirir, como se resolverán los conflictos y cómo se tomarán y se modificará las decisiones. El acuerdo sobre los puntos específicos del trabajo y la manera de acuerdos para integrar las habilidades de cada individuo requieren de liderazgo y estructura. Esto le puede ofrecer la gerencia por los propios miembros, en tanto que cumplen las funciones de explorador promotor, emprendedor organizador, terminador productor, defensor cuidador y vinculador.

Holganza social y responsabilidad.

Los equipos de desempeño elevado socavan esta tendencia al hacerse responsables tanto individual como en lo colectivo.

Los equipos extensos hacen responsables a sus miembros (repetimos, en lo individual y lo colectivo) de su propósito, metas y planteamientos, y lo sientan con claridad.

Sistemas de recompensas y evaluación del desempeño adecuados.

¿Cómo se hace responsables a los miembros de los equipos tanto en individual como en lo colectivo? Hay que modificar el sistema tradicional de evaluación a y remuneración orientada al individuo para reflejar el desempeño del equipo. Las evaluaciones individuales, los salarios fijos, los incentivos personales, no son congruentes con el desarrollo de equipos de desempeño elevado. Así, además evaluar y recompensar a los individuos por su contribución particular, la gerencia debe considerar las valoraciones basadas en el grupo, la participación de utilidades y ganancias, los incentivos a los grupos pequeños y otras modificaciones al sistema que reforzarán en los empeños y el compromiso de los equipos.

Establecimiento de una fuerte confianza mutua.

Los equipos de desempeño elevado se caracterizan por una fuerte confianza mutua entre sus miembros; es decir, éstos creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno.

Dimensiones de la confianza. Una investigación reciente ha identificado cinco dimensiones que fundan del concepto de confianza.

Integridad: honestidad y veracidad.

Competencia: conocimientos y habilidades en las áreas técnicas y personales.

Congruencia: confiabilidad, estabilidad y buen juicio para manejar las situaciones.

Lealtad: disposición a proteger y salvar las apariencias por una persona.

Apertura: la disposición al compartir libremente ideas e información.



En términos de confianza entre los miembros, como se ha descubierto que el importancia relativa de las cinco dimensiones es bastante constante: integridad >

competencia> lealtad> congruencia> apertura. Más aún, la integridad y la competencia son las principales características que el individuo busca para determinar la confiabilidad de otro. La integridad parece tener la primacía porque “sin la percepción del carácter moral y la honestidad básica del otro, las demás dimensiones de la confianza carecerían de sentido”. La calificación elevada de la competencia se debe quizá a la necesidad de los miembros de tratar con sus compañeros para combinar sus responsabilidades laborales.

¿Cómo se fomenta la confianza? Los gerentes y los líderes tienen un efecto significativo en el clima de confianza de equipo. En consecuencia, necesitan fomentar la entre ellos y los miembros. Lo que exige es un resumen de la forma de fomentar la confianza.

Demuestra que trabaja por los intereses de los demás tanto como por los ustedes. Todos estamos preocupados por nuestros propios intereses, pero sí los demás piensan que los usa (a su puesto o la organización) para sus metas personales y en exclusión de los intereses del equipo, del departamento y la empresa, su credibilidad disminuirá.

Sea un miembro del equipo. Respalde a su equipo tanto de palabra como en los hechos. Al defender al equipo y sus miembros de los ataques del exterior les mostrara su lealtad.

Practique la apertura. La desconfianza viene tanto de lo que la gente ignora como de lo que sabe. La apertura conduce a la confianza, así que mantenga a la gente informada, explique sus decisiones, sea franco al tratar su los problemas y revele por completo la información pertinente.

Se ajustó. Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere como las verán los demás en términos de objetividad e imparcialidad. De los créditos debidos, sea objetivo e imparcial el evaluación del desempeño y preste atención a las percepciones de equidad al distribuir las compensas.

Manifieste sus sentimientos. Gerentes y líderes que transmiten sólo datos parecen fríos y distantes. Si comparte sus sentimientos, los demás lo verán real y humano; sabrán quién es usted y esto, por su parte, aumentará el respeto que le tienen.

Muestra congruencia en los valores básicos que guían sus decisiones. La desconfianza viene de no saber qué esperar. Tómese el tiempo para pensar en sus valores y creencias. Entonces, deje que guíen en forma congruente sus decisiones. Cuando usted sabe cuál es su propósito central, sus actos procederán en consecuencia y proyectará una congruencia que ganará la confianza.

Guarde las confidencias. Usted se apoya en aquellos en quienes confía, de modo que sea alguien le dice algo en confianza, necesitará sentirse seguro de que no lo traicionará ni lo discutirá con otros. Si los demás lo perciben como alguien que “filtra” las confidencias personales o como alguien de quien no se puede depender, no lo verán confiable.

Muestre competencia. Tan es la admiración y respeto de los demás demostrando capacidad técnica y profesional y un buen sentido comercial. Preste atención en particular a la adquisición del despliegue de sus habilidades de comunicación, de formación de equipos y otras de trato personal.

Transformación de individuos en miembros de equipos.

Hasta este punto, hemos argumentado a favor del Valor y la creciente popularidad de los equipos; pero muchos individuos no son en esencia “miembro”, sino solitarios o gente que quiere ser reconocida por sus logros personales. Asimismo, muchas grandes organizaciones han nutrido siempre las relaciones individuales, han creado ambientes de trabajo competitivos en los que sólo sobrevive el fuerte. Si estas organizaciones adoptan los equipos, ¿qué harán con los empleados egoístas, “tengo que ver por mí”, que han creado? Los equipos serán bien en las

naciones que califican alto en colectivismo; ¿qué pasa si una empresa quiere introducirlos en una población laboral que está compuesta en su mayoría por sujetos nacidos y educados en sociedades muy individualistas? Esta limitación sería igualmente verdadera para sociedades tan individualistas.

El reto.

El éxito de cada empleado ya no se define en términos de su desempeño personal, y para desenvolverse bien como miembro de un equipo debe comunicarse en forma abierta y honesta, enfrentar las diferencias resolver conflictos y sublimar las metas personales para el bien del equipo. El reto de crear miembros de equipos será mayor que las culturas nacionales muy individualistas, y cuando los equipos introducen en una organización establecida que siempre había valorado las realizaciones personales. *Tales condiciones describen la situación de enfrentar los gerentes de, entre otras compañías.*

Delineación de los miembros de los equipos.

Lo que sigue resume las principales opciones que tienen los gerentes para convertir a los individuos en miembros de equipos.

Selección. Algunos ya poseen las habilidades para el trato personal que se requieren para ser miembros eficaces. Al contratar a los participantes de sus equipos, los gerentes deben asegurarse de que los candidatos puedan cumplir con las funciones apropiadas además de poseer las habilidades técnicas que se requieren para realizar el trabajo.

Capacitación. Como nota más optimista, un gran porcentaje de la gente educada en la importancia de los logros individuales puede ser capacitada para formar parte de los equipos. Los especialistas en capacitación realizan ejercicios que permite a los empleados experimentar la satisfacción que produce el trabajo en equipo. Habitualmente ofrecen talleres para ayudarlos a mejorar sus habilidades

para resolución de problemas, comunicación, negociación, administración de conflictos, entrenamiento y desarrollo de grupos.

Recompensas. Es preciso reformular el sistema de recompensas para estimular los esfuerzos corporativos antes que los competitivos. Las recompensas están estructuradas de modo que entreguen a los miembros un incremento porcentual en el “resultado final” basado en la consecución de las metas de desempeño del equipo.

Ascensos, aumentos y otras formas de reconocimiento deben entregarse a los empleados por su eficacia como miembros colaboradores, lo que no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que equilibran con las contribuciones desinteresadas al equipo.

Para terminar, no olvide las recompensas intrínsecas que los empleados obtiene entre el trabajo en equipo. Los equipos brindan camaradería; es estimulante y satisfactorio ser parte de un equipo exitoso. La oportunidad de dedicarse al desarrollo personal que ayudar a otros miembros a crecer puede ser una experiencia muy satisfactoria y recompensan para los empleados.