

01167

524



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“Modelos Organizacionales Flexibles:  
Aspectos Básicos de los Equipos”

258121

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN INGENIERÍA

(PLANEACIÓN)

PRESENTA:

Gerardo Gutiérrez Aguilar

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN



1998



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Dedicatorias

A mis padres,

A mis hermanos,

A mis compañeros de prepa,

A mis compañeros de maestría,

Adriana,

Javier,

Marcos,

Amelia,

Claudia,

Arturo.

## *Resumen*

Las organizaciones actuales requieren de una mejor organización en la gente y en las tareas realizadas por ésta en la empresa. Por tanto, los modelos organizacionales flexibles proponen una nueva forma de organizar a los grupos de trabajo y/o equipos para desempeñarse a la altura de las necesidades.

En este sentido, se examinan tres modelos — los autodirigidos, las triadas y los adjuntos — en los cuáles se identifican algunos de los elementos a analizar, como son: tipo de empresa, estructura organizacional, contexto organizacional, estrategias de desarrollo y consecuencias posibles de las estrategias. A través de estas cinco características se da una tipología organizacional y se recomienda un modelo para obtener un mejor desempeño en el ámbito empresarial.

Finalmente, un estudio de caso, que permite documentar los aspectos básicos de los equipos, propuesta realizada al inicio de este documento.

## **Capítulo 1. Antecedentes** \_\_\_\_\_ **1**

<b>Introducción</b> _____	<b>1</b>
<b>1.1. Objetivo General</b> _____	<b>2</b>
1.1.1. Objetivos Particulares _____	2
<b>1.2. Metodología</b> _____	<b>2</b>
<b>1.3. Resultados</b> _____	<b>3</b>

## **Capítulo 2. Antecedentes** \_\_\_\_\_ **4**

<b>Generalidades: Aspectos básicos de los grupos - equipos</b> _____	<b>4</b>
Figura 2.1. Evolución de los Grupos _____	4
<b>2.1. Definición de grupos - equipos</b> _____	<b>5</b>
Figura 2.2. Diversos enfoques de los grupos - equipos _____	6
<b>2.2. Caracterización de los Grupos</b> _____	<b>6</b>
Figura 2.3. Elementos básicos de los equipos _____	7
<b>2.2.1. Etapas para la formación de equipos</b> _____	<b>8</b>
Figura 2.4. Modelo para la formación y desarrollo de los grupos _____	9
Figura 2.5. Ciclo de Vida de los Equipos _____	10
<b>2.3. Fundamentos de los equipos</b> _____	<b>10</b>
Tabla 1. Aspectos básicos y de identidad en los equipos _____	10
Tabla 2. Formación de Equipos ante un proyecto organizacional _____	11
Tabla 3. Opciones de grupos para los negocios _____	12
Tabla 4. Modelos Organizacionales: Descripción _____	13

## **Capítulo 3. Modelos Organizacionales Flexibles** \_\_\_\_\_ **14**

<b>Introducción</b> _____	<b>14</b>
Tabla 5. Cambios observados en las organizaciones _____	14
Tabla 6. Cambios en el comportamiento del equipo exigidos por el desempeño durante la década de 1990 _____	15
<b>3.1. Nuevos retos de los equipos para finales de siglo</b> _____	<b>15</b>
Tabla 7. Diferencia entre Grupo de Trabajo y Equipo _____	16
<b>3.2. Modelos Organizacionales Flexibles</b> _____	<b>16</b>
3.2.1. Análisis contextual de los grupos _____	16
Tabla 8. Escenarios organizacionales _____	17
Figura 3.1. Situación ideal del grupo _____	17
Figura 3.2. Estrategia de cambio _____	17
3.2.1.1. Grupos Autodirigidos _____	18
Tabla 9. Grupo Autodirigido _____	18
3.2.1.2. LAS TRIADAS _____	19
Tabla 10. Las Triadas _____	20
3.2.1.3 Grupos Adjuntos _____	21
Tabla 11. Grupos Adjuntos _____	21
Tabla 12. Modelos Organizacionales Flexibles _____	22

<b>3.3. Tipo de arquitectura organizacional: Ventajas y Desventajas</b>	<b>23</b>
Tabla 13. Tipos de arquitectura organizacional: ventajas y desventajas	23
<b>Capítulo 4. Estudio de Caso.</b>	<b>24</b>
<b>Presentación del caso</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Caracterización del grupo</b>	<b>25</b>
<b>4.2. Análisis de divergencias</b>	<b>26</b>
<b>4.3. Análisis del entorno actual</b>	<b>26</b>
<b>4.4. Sugerencias y logros</b>	<b>26</b>
<b>4.5. Impactos en el ámbito organizacional</b>	<b>27</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>28</b>
Figura 4.1. Diagrama general para la formación de grupos	28
<b>Bibliografía</b>	<b>30</b>

# Capítulo 1. Antecedentes

## Introducción

Por años, tal vez por décadas, la cuestión central de cómo organizar mejor a la gente y a las tareas de una empresa sigue siendo el mismo gran reto para la administración y la planeación.

- ¿Centralización o descentralización?
- ¿Organización por producto o por función?
- ¿Especialización o diversificación?
- ¿Competencias clave?

Las respuestas raramente son satisfactorias. En el pasado las empresas se organizaron por producto, cliente o territorio, estructura que cambiaba cuando dejaba de funcionar. Actualmente el reto de la planeación es diseñar organizaciones más flexibles que unan los modelos mentales de todos los miembros. Las estructuras tradicionales se han enriquecido por los cambios organizacionales turbulentos, que día con día dejan de tener una nueva frontera. Por tanto, los administradores deben de evaluar formas innovadoras de organización y administración. En este sentido, se examinan tres modelos — los autodirigidos, las triadas y los adjuntos — que han llegado a convertirse en alternativas para contribuir al diseño organizacional.

Uno de los retos de las organizaciones actuales, es **mejorar la efectividad y la productividad** de sus recursos humanos. Para este fin, se tiene que hacer uso de personal capacitado de acuerdo a las necesidades y condiciones que requiera el mercado de trabajo, pero no solo necesitamos individuos especialistas en su ramo, sino además que sepa trabajar en “conjunto y con disposición de compartir sus conocimientos”, es decir, “**Trabajar en Equipo**”.

Existen diversos enfoques que hablan de la formación de grupos de trabajo, pero, lo mencionan llanamente “formemos un grupo y...” sin comentar nada más; tampoco consideran los elementos más indispensables en su ciclo de vida.

Por tanto, la relevancia que existe al tratar “**Modelos Organizacionales Flexibles: Aspectos Básicos de los Equipos**” radica principalmente en el hecho de establecer “unidades funcionales” con objetivos y tareas comunes, con el fin de hacer más eficientes los procesos y enriquecer los resultados por su carácter interdisciplinario. Por consiguiente, la creación de unidades funcionales “equipos y/o grupos” impondrá nuevas condiciones y necesidades para que dicha unidad mantenga su cohesión y desempeño. Cabe resaltar que la hiperespecialización y el carácter individualista occidental son algunos de los puntos que hay que atacar para el desarrollo de los mismos.

Para cumplir con nuestro propósito, deberemos de cubrir con una serie de objetivos particulares y uno general que a continuación se citan:

## ***1.1. Objetivo General***

- Caracterizar a los grupos o equipos de trabajo en distintos entornos, analizando su conformación, estructura y condiciones en las que se desenvuelve.

### **1.1.1. Objetivos Particulares**

- Identificar las variables que inciden en el desempeño de los grupos y desarrollar una tipología de estudio.
- Caracterización de los grupos observados: situaciones ideales y antagónicas
- Documentar los aspectos básicos de los grupos con un caso real.

Los aspectos mencionados permitirán delimitar las condiciones internas y externas del grupo estudiado, como consecuencia, obtendremos un conocimiento más profundo del grupo; el siguiente paso, será sugerir nuevas estrategias para integrar un “Equipo de Desempeño Superior” aunado con la identificación del tipo de estructura y de los procesos administrativos que conllevan a programas para la formación de grupos de trabajo.

Recientemente, el trabajo en grupo y/o equipo ha tomado gran importancia, pero en la literatura de Planeación y Sistemas se encuentra poco desarrollado “el tema”, por lo que nos tomaremos la libertad de proponer un estudio de los equipos. Cabe mencionar que la investigación al respecto no es por mucho exhausta, mas sin embargo, abarcará los puntos medulares al respecto para el desarrollo de esta tesis.

La propuesta que se plantea, permite evaluar en forma situacional a los grupos en el ámbito funcional e incluso darle nacimiento al mismo. La posibilidad de estructurar un equipo se analizará con base en la funcionalidad, estructura y tipo de trabajo a realizar; posteriormente, se asignarán líneas de acción en el ámbito estratégico para su desarrollo, no sin antes, verificar algunas condiciones mínimas para su conformación.

## ***1.2. Metodología***

El presente documento consta de cuatro secciones. La primera parte, la introducción, presenta una breve reseña de como se han organizado las empresas anteriormente, y deja entrever la problemática a la que se enfrentan: mejorar la efectividad y productividad de las organizaciones con base en modelos organizacionales flexibles.

La segunda parte hace mención a los “aspectos básicos” que muestran los equipos, desde los 40’s hasta nuestros días, las variables que los afectan y a partir de ellas el desarrollo de una tipología para caracterizar a éstos. Se hace hincapié en la formación de equipos ante proyectos organizacionales y una revisión de sus funciones.

La tercera sección, permite observar bajo qué condiciones los grupos se pueden desempeñar en forma óptima y en cuáles deja de ser funcional su estructura; este proceso se lleva a cabo por medio de pequeñas modificaciones en las variables de la tipología que permiten la caracterización de los grupos.



Por último, el “Caso de Estudio” hace referencia a un grupo que permite ilustrar prácticamente las condiciones internas y externas del grupo, la forma en la que se encuentra constituida, la interacción y sinergia del desempeño y los resultados.

### ***1.3. Resultados***

- Diferencias de los grupos cuando se encuentran en ambientes organizacionales ideales y modificaciones de su comportamiento cuando se encuentran en situaciones adversas.
- Clasificación de los grupos de acuerdo a las condiciones internas y externas de la organización conforme a su estructura y contexto, observando las variables que le afectan al desempeño.
- Identificación del perfil del grupo y/o equipo de trabajo así como de las estrategias para llevarlo a un equipo de alto desempeño.

## Capítulo 2. Antecedentes

### Generalidades: Aspectos básicos de los grupos - equipos

Existen hoy en día dos grandes vertientes en la investigación y teoría del desarrollo de los grupos (Figura 2.1).

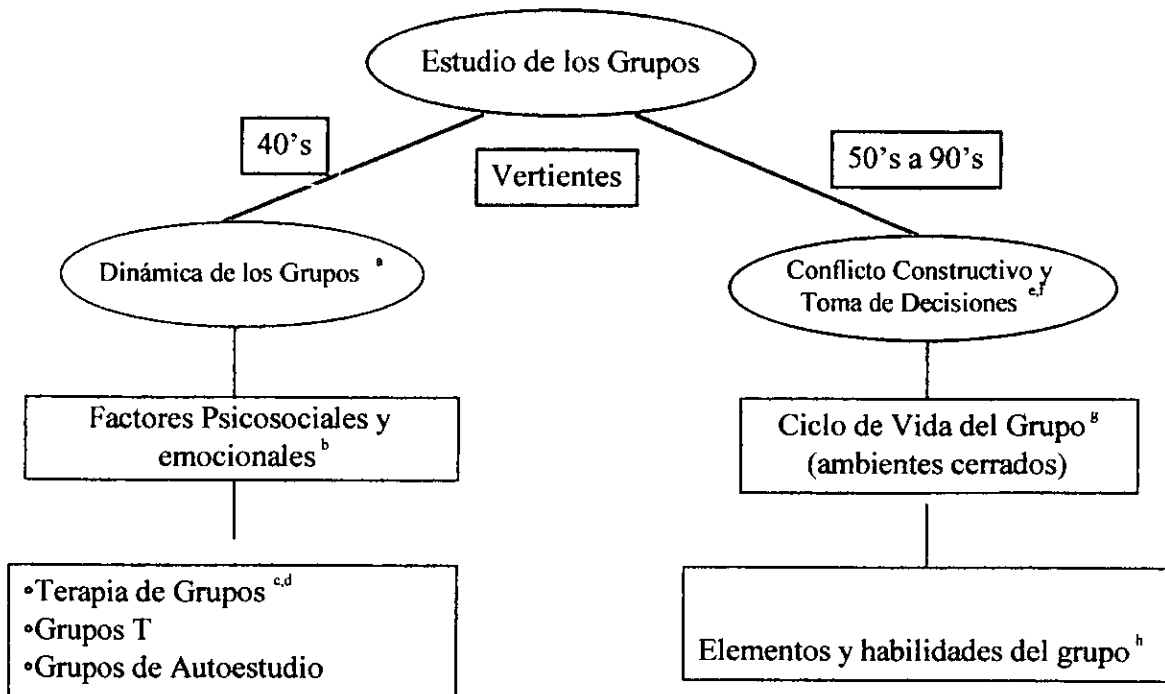


Figura 2.1. Evolución de los Grupos

Fuente: Elaboración del autor con base en Gersick (1988) & French (1995)

La primera de ellas es:

- o Dinámica de Grupo<sup>a</sup>
  - o Enfoque<sup>a</sup>: Psicosocial y emocional en ambientes cerrados
  - o Autores principales<sup>b</sup>: Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; McGrath, 1984<sup>6</sup>.
  - o Primeros Grupos<sup>c</sup>: T, Autodirigidos, Autoestudio, Terapias de Grupo
  - o Observaban<sup>d</sup>: A principios de los 40's el desarrollo emocional y psicológico de los miembros del grupo y posteriormente el Desarrollo de los Equipos a través de la vida del grupo y del manejo de los diversos aspectos críticos del trabajo (definición de situación, desarrollo de habilidades, roles, resolución de conflictos y desarrollo de normas, etc.).

Según Tuckman (1965), los grupos siguen un comportamiento teórico muy parecido y lo sintetiza en su "Modelo de Desarrollo de Grupos" (sección 2.2.1), el cual consta de las siguientes etapas: ~~formación del grupo, lluvia de ideas, normatividad y desempeño~~. Sin embargo, Tuckman y Jensen (1977), actualizan este modelo agregándole la etapa de "terminación" del grupo como adición a la última parte del proceso.

La *segunda vertiente* se encuentra relacionada con el proceso de la toma de decisiones y la resolución de problemas grupales. Los investigadores que se han guiado por esta línea, generalmente estudian los grupos en un ambiente cerrado, mostrando sus resultados como una consecuencia del proceso de orientación, evaluación y control.

- Proceso de la toma de decisiones y la resolución de problemas grupales <sup>c</sup>.
  - Enfoque <sup>f</sup>: Toma de decisiones
  - Autores principales: Bales, 1951; Fisher, 1970; Poole, 1981<sup>6</sup>.
  - Grupos <sup>g</sup>: Equipos o trabajadores de caso
  - Observaban <sup>h</sup>: Proceso de orientación, evaluación y control

Antes de profundizar en el estudio necesitamos revisar diversos enfoques y definiciones de los grupos para comprenderlos mejor.

## 2.1. Definición de grupos - equipos

El estudio de los grupos sociales ha sido un tema de constante estudio, por lo tanto, cada una de las disciplinas involucradas en el estudio de los grupos aportan diversos enfoques según su perspectiva (Figura 2.2). Pero, ¿porqué definir equipo? En general la palabra equipo es usada cotidianamente con diversos significados y matices que, dependiendo el enfoque disciplinario permitirá delinear sus "aspectos básicos" y de "identidad" grupal.

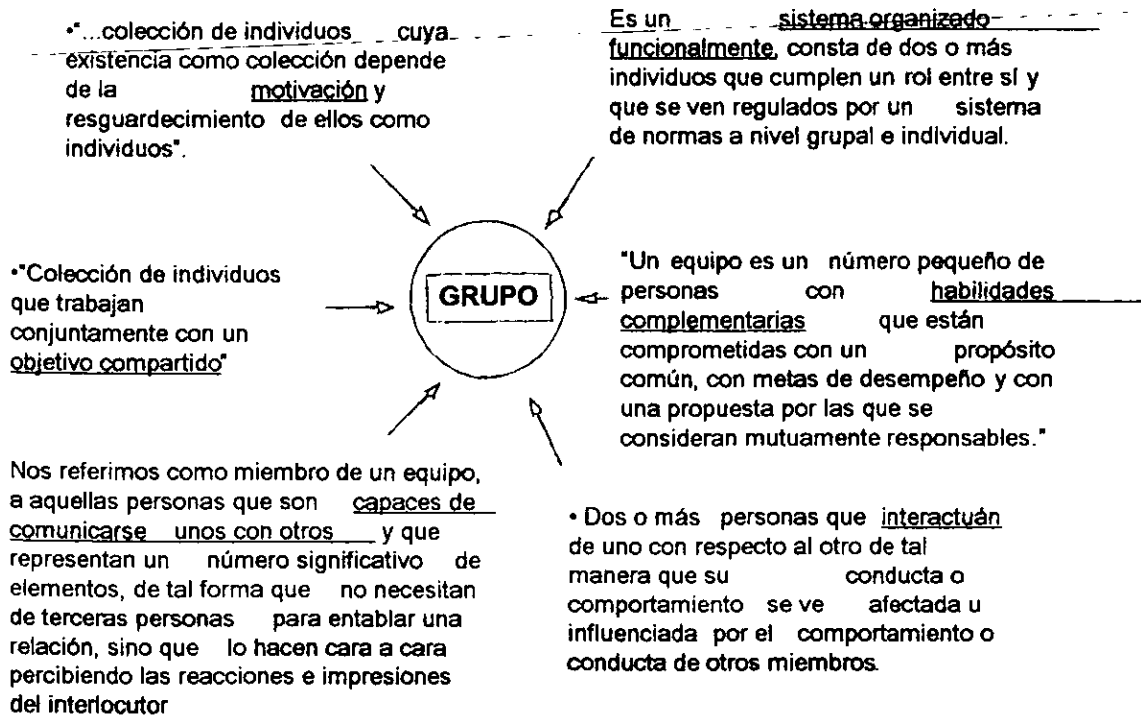
Como se puede apreciar, las concepciones anteriores son importantes en la contribución del tema que sé esta desarrollando, inclusive, se puede establecer que para que un grupo exista en una organización, sus miembros:

1. Se encuentran motivados a reunirse
2. Perciben al grupo como una unidad interfuncional de individuos
3. Contribuyen de distinta forma al proceso del grupo (ya sea en tiempo, energía, recursos, etc.)
4. Consiguen acuerdos y obtienen desacuerdos a través de las diversas formas de interacción que presentan entre estos.<sup>25</sup>

Para nuestro estudio la definición que adoptaré será la siguiente:

"Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables".<sup>11</sup>

## Diversos enfoques de los grupos - equipos



**Figura 2.2. Diversos enfoques de los grupos - equipos**

Fuente: Elaboración del autor con base en Gersick (1988), Katzenbach (1995), Leavitt (1995) & French (1995)

### 2.2. Caracterización de los Grupos

En general, se ha visto que los equipos superan el desempeño individual o al de los "grupos organizacionales" cuando el desempeño exige de habilidades, compromiso y experiencia. Dentro de sus ventajas se encuentran:

- Mayor eficiencia y flexibilidad ante los cambios (estructura - funcionalidad),
- Capacidad de respuesta,
- Co-responsabilidad: grupal vs. individual (asignación de trabajos por subgrupos),
- Identidad del grupo: aprendizaje, retroalimentación e instinto de conservación.

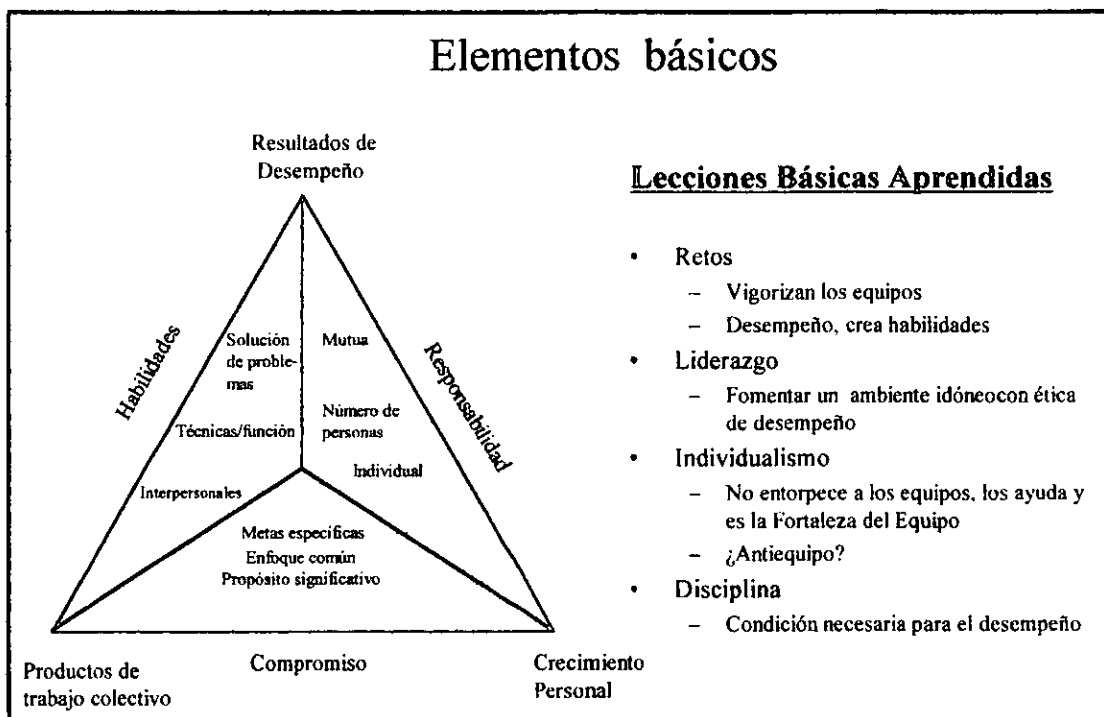
Sin embargo, también existe un rechazo natural a ellos, ya que implican acceder al desempeño de roles y responsabilidades individuales. Sus desventajas principales son:

- Incomodidad del personal al trabajar en equipos (conflictos personales)
- Requerimiento y dependencia de espacios e infraestructura
- Concentración de Know-How
- Existencia de un facilitador que de seguimiento a tareas individuales y colectivas
- Destrucción de grupos de trabajo conformados

Existen otras características particulares a los equipos que no pueden dejarse de citar:

- Liderazgo comprometido y orientado
- Roles y tareas asignadas con base en habilidades
- ~~Conflicto intergrupal positivo~~
- Sistemas de compensación que permitan el crecimiento personal y profesional
- Normatividad, jerarquías, disciplina y continuidad en los programas

Una vez que se han revisado los pros y contras, se esquematizaran los “elementos básicos” del equipo (Figura 2.3). Los vértices del triángulo señalan lo que ofrecen los equipos; los lados y el centro describen los elementos de la disciplina para hacer que esto ocurra. Al centrarse en el desempeño y en los factores básicos del equipo — en contraste con intentar “convertirse en equipo” — la mayor parte de los grupos pequeños pueden ofrecer los resultados de desempeño que se necesitan y producir el comportamiento de equipo.



**Figura 2.3. Elementos básicos de los equipos**

**Fuente: Katzenbach, J. & Smith D. (1995)**

El gráfico anterior nos hace ver que los grupos aprenden de igual forma que los individuos lo hacen, como consecuencia, el desenvolvimiento del equipo depende del desempeño individual y del proceso de aprendizaje conjunto en el manejo de retos, liderazgo y disciplina. Un aspecto importante en la conformación de los equipos es la conducción de individualidades, que dirigidos adecuadamente son la fortaleza competitiva del equipo y de la compañía; pero, si estas no son administradas adecuadamente puede ser su peor enemigo, su “antiequipo”.

### **2.2.1. Etapas para la formación de equipos**

Según Tuckman & Jensen (1977), en su **Modelo para la Formación y Desarrollo de los Grupos** (Figura 2.4), muestran un desarrollo teórico que deben seguir todos los grupos en forma secuencial. Sus etapas se mencionan a continuación:

- 1.- **Formación.**- La primera etapa del desarrollo de un grupo es la formación, la cual se encuentra caracterizada por la incertidumbre (y frecuentemente, la confusión) del propósito, la estructura, y por último el liderazgo del grupo. Generalmente esta etapa se termina hasta que los individuos se ven como parte del grupo.
- 2.- **Propósitos y comunicación.**- Durante esta etapa se ve caracterizada por la confrontación y conflicto entre los miembros del equipo; es sumamente importante esta etapa ya que se encuentra involucrado la redefinición del grupo, sus objetivos y tareas.
- 3.- **Normatividad.**- Mientras que la etapa anterior se observaba la confrontación y el conflicto, para ésta se encuentra caracterizada por la cooperación y colaboración. De hecho en esta etapa es donde se empieza a observar la cohesión del grupo. Se tiene una mutua atracción y fuerte compromiso, así como, los inicios del compañerismo e **identificación del grupo.**
- 4.- **Desenvolvimiento y desempeño.**- La cuarta y supuesta última etapa es el desenvolvimiento y desempeño. Ésta, debería de ser la etapa en la que el equipo se encuentra totalmente funcionando. La estructura del equipo se encuentra establecida, los roles entendidos y aceptados por cada uno de los miembros. Por lo tanto, el grupo encauza sus energías en el cumplimiento y desarrollo de los objetivos y tareas; sin embargo, la evaluación de ellos se puede observar en la curva de desempeño de los equipos que indicará el grado de satisfacción con el grupo (Figura 2.5.).

# MODELO PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS

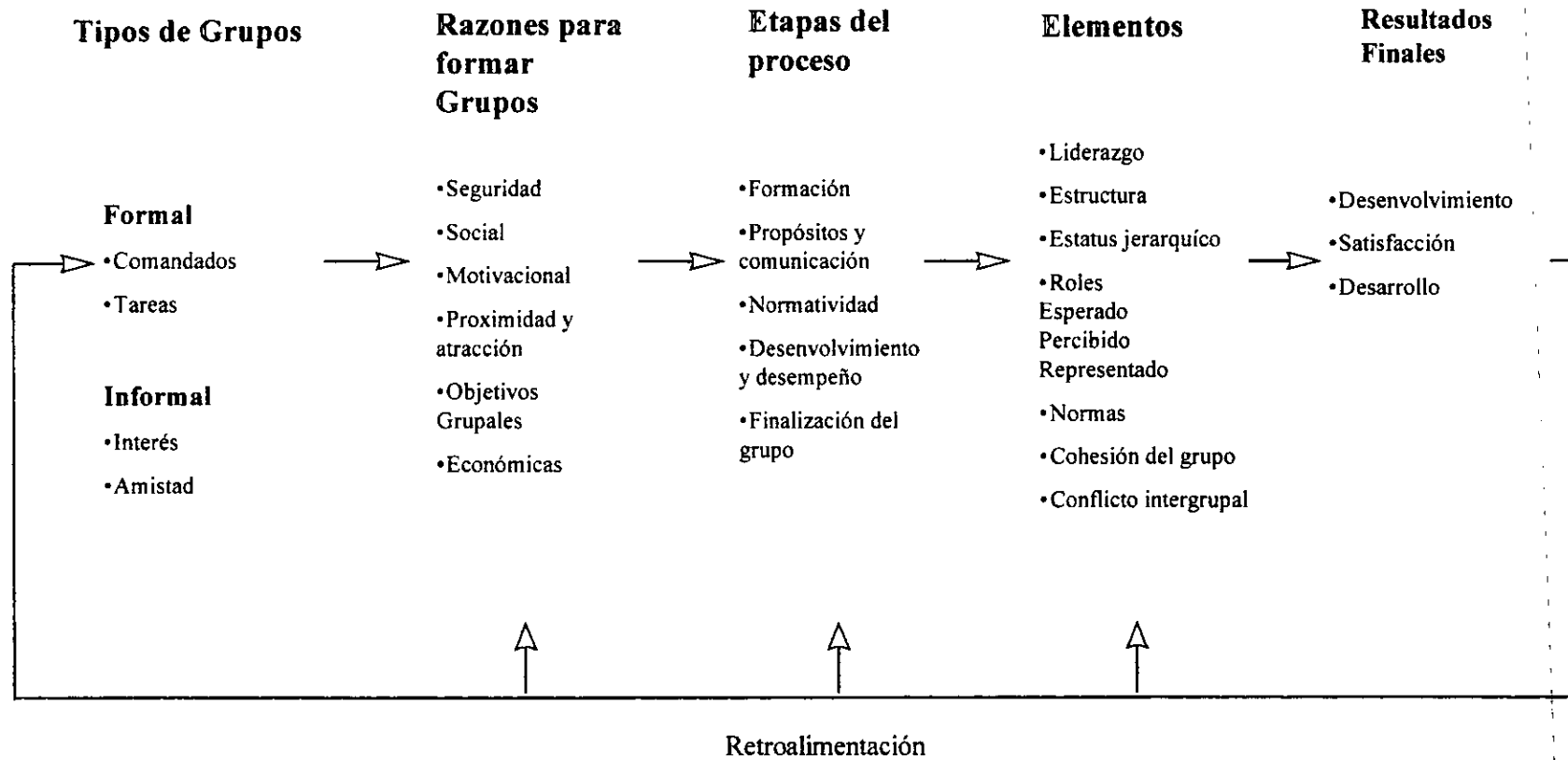
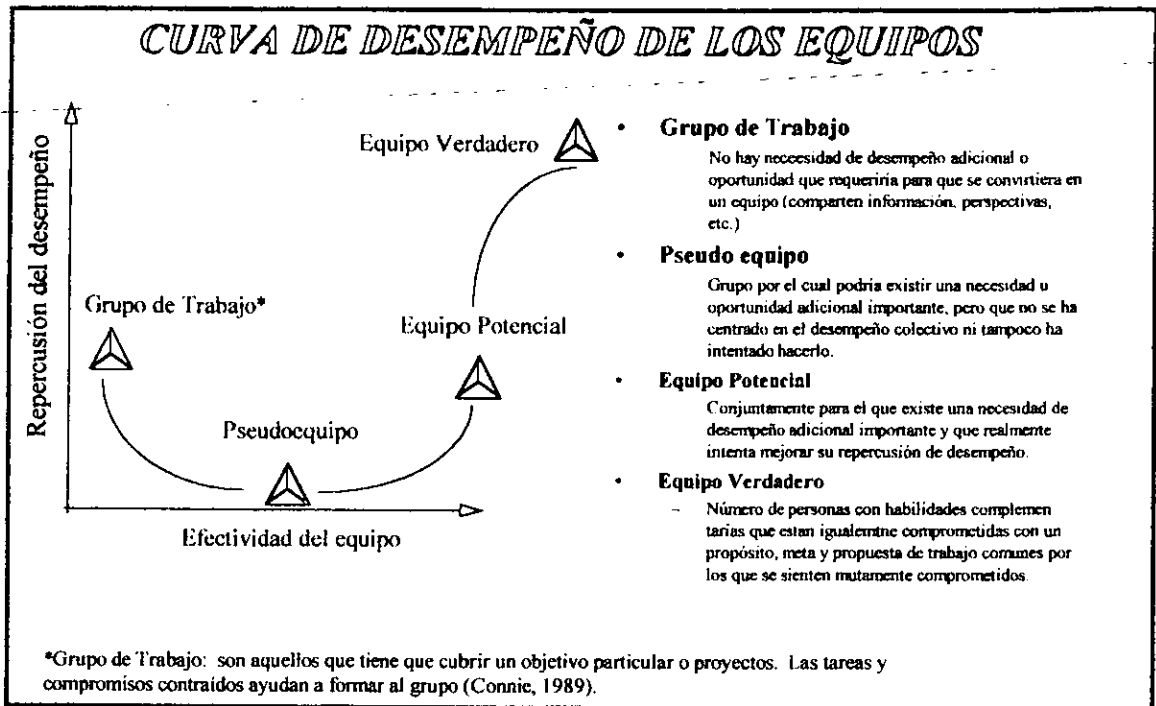


Figura 2.4. Modelo para la formación y desarrollo de los grupos  
 Fuente: Normann, L., Organizational Behavior (1992)



**Figura 2.5. Ciclo de Vida de los Equipos**

Fuente: Katzenbach, J. & Smith D. (1995)

5. - Finalización.- Implica la terminación de las actividades del grupo y su desintegración, la cual en cada etapa tiene como riesgo potencial su finalización como equipo.

### 2.3. Fundamentos de los equipos

De igual forma, se han observado otra serie de características que son de vital importancia: los “aspectos básicos de los equipos” y los “factores de identidad” (Tabla 1).

**Tabla 1. Aspectos básicos y de identidad en los equipos**

ASPECTOS BASICOS	FACTORES DE IDENTIDAD
1. Liderazgo, habilidades complementarias	1. Misión y Visión
2. Número de personas	2. Historias compartidas
3. Propósito común y metas de desempeño	3. Compromiso personal
4. Responsabilidad: grupal vs individual	4. Resultados de desempeño
5. Pertenencia al grupo: Ellos vs. Nosotros	5. Ambiente y estructura organizacional
6. Interdependencia y resolución de conflictos en forma creativa	6. Pertenencia al grupo: lenguaje y vocabulario
7. Lenguaje - Vocabulario	7. Habilidades comunes y complementarias
8. Equilibrio entre la normatividad y la flexibilidad	8. Involucramiento y experiencia

Fuente: Elaboración del autor con base en Leavitt (1995), Katzenbach & Smith (1995)



Como se puede apreciar en la tabla anterior, el número de personas involucradas en un grupo tienen un peso preponderante debido a que ~~complica por un lado las funciones del líder, el entendimiento de los propósitos y metas, el seguimiento de las responsabilidades y la resolución de conflictos con base a la normatividad de la organización;~~ la última característica, puede tener intereses superpuestos a la organización e ir en detrimento de ésta.

A diferencia de los aspectos básicos, los factores de identidad en los equipos se ven fuertemente influenciados por el tipo de estructura y ambiente organizacional, ya que dará nacimiento a una visión cultural basada en historias vivenciales, retos y resultados de desempeño compartidos por los miembros del grupo. A su vez, serán catalizadores para el desarrollo de habilidades como del involucramiento y adquisición de experiencia.

Sin embargo, en el ámbito organizacional la estructura es el protagonista principal. A partir de dicha estructura se establecerán la administración de los objetivos, forma y estilo de la dirección y creación del equipo ad hoc al tipo de organización (cerrada, aleatoria, abierta y armoniosa o alineada.) y sus características principales (véase tabla 2.).

**Tabla 2. Formación de Equipos ante un proyecto organizacional**

Organización	Objetivos	Forma y Estilo	Métodos Típicos
Cerrada	Objetivos claros; normas, roles y responsabilidades establecidos, autoridad estructurada	Dirección formal; grupos orientados, retador y liderazgo	Establecimiento de políticas y directrices; reuniones de lanzamiento; proyectos pilotos o de prueba; competitividad y retos
Aleatoria	Objetivos claros; sin lineamientos; construida en la confianza mutua, respeto; libertad creativa	Sobre la marcha; individualizado; diversión y creatividad	Artes y artesanías; juegos y recreación, lluvia de ideas, construcción de ideas
Abierta	Objetivos claros; planeado, estratégico, conforme a agendas; con base en habilidades; roles claros	Cooperativo, colaborativo, exploración, estratégico, flexible, prueba y error.	Entrenamiento conjunto, simulación y estudios de caso, juegos cooperativos, resolución de problemas
Armoniosa -Alineada	Objetivos claros; visión (construir), identificación mutua, coordinación precisa	Simbólica, indirecto, visionario, reflexivo, carismático	Construcción de escenarios, prospectiva, cuerpos idealizados, meditación, simulacros.

Fuente: Normann, L., *Organizational Behavior* (1992)

Las organizaciones más socorridas dentro del contexto occidental son: la organización cerrada, la aleatoria y la abierta con sus respectivos matices y combinaciones de estilo. Sin embargo, la variedad de grupos no es muy dispersa como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Opciones de grupos para los negocios**

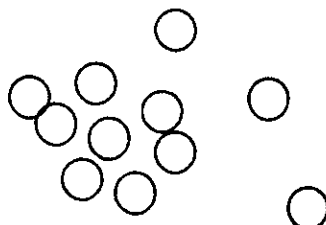
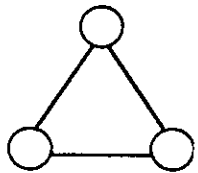
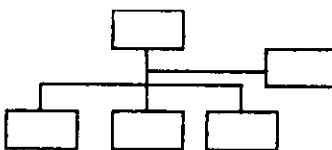
<b>Equipos informales</b>	<b>Equipos formales y de riesgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Autónomos</li> <li>◦ Equipos enfocados</li> <li>◦ Grupos T</li> <li>◦ Equipos isomorfos</li> <li>◦ Equipos egocéntricos</li> <li>◦ Equipos especialistas</li> <li>◦ Equipos quirúrgicos</li> <li>◦ Equipo bajo círculos de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Equipos transfuncionales</li> <li>◦ Equipos de caso</li> <li>◦ Trabajador de caso</li> <li>◦ Equipo de proceso</li> <li>◦ Equipo de re-ingeniería</li> </ul>

Fuente: Elaboración del autor con base en Deming (1989), Morris (1995) & Juran (1990).

El rango de grupos observados es desde grupos orientados a la realización de productos (equipos enfocados o de proceso, trabajador y equipo de caso, autodirigidos), grupos especializados o de diversificación (equipos de re-ingeniería, transfuncionales, especialistas, quirúrgicos, autodirigidos) y grupos funcionales (grupos T, isomorfos, egocéntricos, círculos de calidad) hasta grupos aleatorios que realizan funciones multidisciplinarias (autónomos, equipos isomorfos). Para nuestro propósito los agruparemos como a continuación se muestra en la tabla 4.

En el capítulo siguiente se entrará a detalle en cada uno de los grupos que se mencionaron anteriormente; se analizarán sus características, como son: estructura, contexto, tipo de estrategias para desarrollar los grupos y las condiciones mínimas para la existencia de éstos.

**Tabla 4. Modelos Organizacionales: Descripción**

Modelo organizacional	Descripción
 <p data-bbox="223 541 466 586"><b>Autodirigidos</b></p>	<p><b>El grupo autodirigido</b> se encuentra en estructuras flexibles, en las cuales gozan de autonomía para incursionar en problemas de diversa índole, tanto en la parte operativa como en la planeación y toma de decisiones, proponiendo soluciones a distintos niveles: ejecuta, analiza y propone. Se encuentra en pequeñas y medianas industrias.</p> <p><b>Perfil del trabajador:</b> Independiente laboralmente, amplio conocimiento del negocio (Know-how &amp; Know-why), experimentado y objetivo</p> <p><b>Características:</b> Toma de decisiones, autoempleo (creativo), comprometidos con la institución, seguimiento y documentación de proyectos, capacidad de delegación y control de grupos.</p> <p><b>Donde operan:</b> Principalmente en el ámbito de staff directivo o técnico, asesores externos (consultores)</p> <p><b>Actividades principales:</b> Investigación; análisis de tendencias e información (operativa y/o estratégica)</p> <p><b>Forma de interrelacionarse:</b> Desarrollo de productos de trabajo a través de la formación de redes temáticas o laborales; relaciones no muy intensas</p>
 <p data-bbox="279 882 424 927"><b>Triadas</b></p>	<p>Las <b>triadas</b> son principalmente grupos de soporte y desarrollo, ligados directamente al staff en la mayoría de los casos. Se presentan en organizaciones de tipo extensivo; dirigen el talento técnico y administrativo de una empresa hacia actividades más críticas, mejorando la coordinación y cooperación entre las áreas. Principalmente se encuentran en medianas y grandes empresas.</p> <p><b>Perfil del trabajador:</b> Trabajo en grupo, manejo de conflicto constructivo, analítico - creativo.</p> <p><b>Características:</b> Administración de recursos (humanos y equipo); seguimiento y documentación de proyectos; transmisión oral y enseñanza del know-how; capacidad de delegación y control de grupos; capacidad de análisis y síntesis de información, generen propuestas con base en el análisis de información (balance entre el know-why y know-how)</p> <p><b>Donde operan:</b> Principalmente en áreas de soporte, pero, no tienen restricción.</p> <p><b>Actividades principales:</b> Mantenimiento y creación de sistemas por computadora; generación y análisis de información; soporte interdisciplinario e interdepartamental diverso</p> <p><b>Forma de interrelacionarse:</b> Unidades especializadas</p>
 <p data-bbox="259 1157 424 1202"><b>Adjuntos</b></p>	<p>Los <b>grupos adjuntos</b> se encuentran principalmente en estructuras maduras en el ámbito de dirección o como grupo de asesores. Generalmente son poco numerosos, multidisciplinarios, trabajan bajo presión, gran capacidad de análisis de información y tienen experiencia en la estandarización y mejora de los procesos administrativos y/o operativos.</p> <p><b>Perfil del trabajador:</b> Amplio conocimiento y experiencia sobre el negocio (know-how &amp; know-why);</p> <p><b>Características:</b> Visión para la estandarización de procesos en el ámbito operativo, de control y seguimiento; habilitar al personal para la toma de decisiones</p> <p><b>Donde operan:</b> Principalmente en el ámbito de staff directivo o técnico, asesores externos (consultores)</p> <p><b>Actividades principales:</b> Toma de decisiones; actividades de supervisión, evaluación y seguimiento</p> <p><b>Forma de interrelacionarse:</b> Tareas y obligaciones definidas por agendas</p>

## Capítulo 3. Modelos Organizacionales Flexibles

### Introducción

Durante los períodos en que se gestan cambios sustanciales en la organización, los logros de desempeño de una compañía dependen de que mucha gente desarrolle valores y comportamientos nuevos, específicos. Los esfuerzos más efectivos proporcionan simultáneamente dirección de arriba hacia abajo, logro de metas de abajo hacia arriba, acciones para la solución de problemas y re-diseño de sistemas y procesos multifuncionales. Además, la adopción de dos patrones ayuda a la obtención de mejores programas de cambios sustanciales. Primero, todas las iniciativas deberán estar impulsadas por resultados de desempeño. Una nueva estructura de organización, un nuevo sistema de información administrativa o de remuneración, o incluso una nueva estrategia, no debe llegar a ser fin en sí mismo, sino más bien medios para alcanzar el desempeño equilibrado. Segundo, las metas de desempeño subyacentes en los programas o procesos de cambio generan automáticamente cambios en el comportamiento.

El presente capítulo hará una breve reseña de los grupos analizados mostrando por un lado las bondades en cuanto a su estructura, contexto, estrategia y las consecuencias o impacto que tendrán en la organización. Este vínculo tan importante entre el desempeño y el cambio en el comportamiento explica porqué los equipos aportan tanto a las transformaciones organizacionales. Los equipos vinculan las determinantes específicas de comportamientos — compromisos, habilidades y responsabilidad compartida — a los fines y las metas de desempeño específicos entre otras (véase tabla 5).

**Tabla 5. Cambios observados en las organizaciones**

CAMBIOS	DE	PARA
Proceso	Complejo	Simple
Tarea	Unidirección	Multidimensional
Individuo	Controlado	Habilitado
Estructura	Jerarquía	Equipo de trabajo
Personal	Gerente y empleado	Profesionales
Compañía	Funcional	Proceso
Medición	Actividad	Resultado
Gerente	Supervisor	Coach
Ejecutiva	Llevador de marcador	Líder
Prioridad	Finanzas	Operación
Enfoque	Jefe	Cliente
Valores	Protección	Productividad

Fuente: Gutiérrez, 1997.

Como es natural, para promover el cambio la dirección de la empresa debe apoyarse en propuestas organizacionales y no sólo en los equipos. Basta observar que los cambios en: el personal, compuesto por profesionales cuyo enfoque sea el de clientes y no el de jefes, los cuales se encuentren habilitados para tomar decisiones con el objeto de facilitar los procesos y garantizar los resultados en equipo, que estimulen la productividad de la organización.

Para comprender mejor este punto, es importante observar el esquema de cambios en el comportamiento necesarios para cumplir los retos del desempeño futuro. (véase tabla-6).

**Tabla 6. Cambios en el comportamiento del equipo exigidos por el desempeño durante la década de 1990**

DE	PARA
◦ Responsabilidad Individual	◦ Respaldo mutuo, responsabilidad conjunta y relaciones basadas en la confianza y responsabilidad individual
◦ Dividir aquellos que piensan y deciden en aquellos que trabajan y hacen	◦ Esperar que todos piensen, trabajen y hagan
◦ Crear la excelencia funcional haciendo que cada persona ejecute un grupo limitado de tareas en forma cada vez más eficiente	◦ Estimular a las personas a desempeñar múltiples papeles y trabajar juntos en forma intercambiable sobre la mejoría continua
◦ Dependencia del Control Gerencial	◦ Procurar que las personas acepten un propósito significativo, para ayudar a dar forma a la dirección y aprender
◦ Una remuneración diaria justa por un trabajo diario justo	◦ Aspirar a un crecimiento personal que se amplíe al mismo tiempo que se aprovecha las capacidades de cada persona

Fuente: Katzenbach, J. & Smith D., 1995.

Los verdaderos equipos reflejan comportamientos “para” de hecho, dejan de serlo cuando sus miembros se encuentran encajonados en patrones “de”. La ejecución de cambios para llevar un grupo de trabajo a un equipo de alto desempeño implica un conocimiento profundo de la estructura y de la cultura organizacional de la compañía. Existe una gran cantidad de ejemplos en el ámbito internacional principalmente en medio oriente. Sin embargo, no existen recetas para llevar a cabo la conformación de un equipo o grupo de trabajo, sobre todo por que pueden existir grupos híbridos.

También se comentará las diferencias observadas entre un grupo de trabajo y un equipo y como consecuencia de ésta, saldrán a relucir las ventajas y desventajas que presentan los grupos propuestos. De igual forma, se analizará bajo qué condiciones deja de ser funcionales cada uno de ellos.

### **3.1. Nuevos retos de los equipos para finales de siglo**

Como se comento en la sección 2.2 la diferencia principal en los elementos básicos de los grupos es primordialmente el compromiso personal adquirido entre los miembros del grupo y/o equipo y su desempeño. Con base en lo anterior, los equipos muestran una efectividad en la curva de desempeño pasando de un grupo de trabajo a un equipo verdadero (figura 2.4.). Esta transición permite al grupo de trabajo consolidarse tanto en el aprendizaje del know-how como en la productividad adquirida a través de las ventajas competitivas. La tabla 7 hace un compendio de las diferencias primordiales.

**Tabla 7. Diferencia entre Grupo de Trabajo y Equipo**

<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	<b>EQUIPO</b>
◦ Líder fuerte, cerrado	◦ Papeles de liderazgo compartido
◦ Responsabilidad individual	◦ Responsabilidad individual y mutua
◦ El propósito del grupo es el mismo que la misión integral de la organización	◦ Propósito del equipo específico que produce el propio equipo
◦ Producto de trabajo individuales	◦ Productos de trabajo colectivos
◦ Realiza reuniones efectivas de trabajo	◦ Estimula la discusión sin restricciones y las reuniones son interactivas para la solución de problemas
◦ Mide su efectividad en forma individual directa por su influencia sobre los demás	◦ Mide el desempeño en forma directa mediante la evaluación de productos de trabajo colectivo
◦ Discuten, deciden y delegan	◦ Discuten, deciden y trabajan de verdad junto con los demás

**Fuente: Katzenbach, J. & Smith D. 1995.**

El cambio presente entre el grupo de trabajo y el equipo se encuentra ligado a la estructura organizacional pasando de una liderazgo cerrado a uno compartido. Parte de las implicaciones del ambiente es la colaboración y flexibilidad, es decir, se ha pasado de una organización cerrada a una abierta y armoniosa; por tanto, los modelos organizacionales tradicionales, tienen un cambio substancial en cuanto al establecimiento de políticas y directrices de prueba y error a uno de resolución de problemas en forma conjunta.

Hay que resaltar que el propósito del grupo ha sufrido un cambio de fondo, no tanto en la forma en que se integran los grupos, sino que, su interacción con los objetivos y metas de la compañía los ha redefinido. El grupo de trabajo tiene definido de antemano su misión dentro de la organización; mientras que el equipo, produce un propósito específico y a la vez marca el rumbo de su área e incluso de la misma compañía.

### **3.2. Modelos Organizacionales Flexibles**

La forma y estructura que adopte una organización debe ser consecuencia de la configuración de su cadena de valor, la cual se compone de actividades primarias que conforman sistemas de actividades de mayor complejidad. Las actividades primarias contribuyen a la creación física del producto, su venta y distribución al comprador; las de apoyo asisten a las actividades primarias, tanto como entre ellas mismas. El análisis de esta cadena proporciona un marco de referencia para dividir las tareas de una empresa en un conjunto que distingue aquellas que agregan valor. Según Porter, "la ventaja competitiva de una organización descansa en un sistema de actividades perfeccionado que otras organizaciones no pueden imitar".

#### **3.2.1. Análisis contextual de los grupos**

La sección que ahora nos compete, introducirá al lector en el análisis de los grupos en diversos ambientes, donde se requerirán por un lado habilidades de carácter técnico o creativas y bajo un contexto ya sea monótono o cambiante. Por consiguiente, existen cuatro posibles combinaciones:

**Tabla 8. Escenarios organizacionales**

Creativo - Monótono	Creativo - Cambiante
Técnico - Monótono	Técnico - Cambiante

**Fuente: Elaboración del autor**

Sin embargo, este modelo se encuentra simplificado ya que la estructura organizacional se puede desarrollar en un ambiente formal o flexible; en donde la primer columna corresponde a la organización formal y la flexible corresponde a la segunda columna (Tabla 8).

Por tanto, los cuadrantes ubicarán al lector ante una situación y función específica (dependiendo si la empresa proporciona un servicio o de producto). Si nos encontramos en una empresa de servicio, podríamos decir que tiene una tendencia a los cuadrantes superiores (creativo - monótono y creativo - cambiante); si es una empresa que proporciona productos se ubicaría en los cuadrantes inferiores (técnico - monótono y técnico - cambiante). Es decir, cada grupo — autodirigido, triadas y adjuntos — se ha analizado en los cuatro distintos escenarios organizacionales, teniendo en éstos un hincapié en las habilidades o en el contexto del grupo correspondiente. La siguiente figura muestra el contexto ideal de cada uno de los grupos.

**Autodirigidos & Triadas**



**Adjuntos**



**Figura 3.1. Situación ideal del grupo**

Como consecuencia de éstas variaciones, se alcanzarán a observar diferencias entre la situación actual que prevalece en la empresa que busca un cambio organizacional y el contexto que se menciona en el cuadrante del grupo respectivo; además, se podrán sugerir estrategias de desarrollo para contribuir al diseño de la organización por medio de grupos y/o equipos de trabajo.



**Figura 3.2. Estrategia de cambio**

A continuación se analizarán cada uno de ellos y posteriormente se presentará en una tabla resumen al final de esta sección, así como, sus ventajas y desventajas principales.

### 3.2.1.1. Grupos Autodirigidos

El **grupo autodirigido** se encuentra en estructuras flexibles, en las cuales gozan de autonomía para incursionar en problemas de diversa índole, tanto en la parte operativa como en la planeación y toma de decisiones, proponiendo soluciones a distintos niveles: ejecuta, analiza y propone.

Se encuentra en pequeñas y medianas industrias.

- **Perfil del trabajador:** Independiente laboralmente, amplio conocimiento del negocio (Know-how & Know-why), experimentado y objetivo
- **Características:** Toma de decisiones, autoempleo (creativo), comprometidos con la institución, seguimiento y documentación de proyectos, capacidad de delegación y control de grupos.
- **Donde operan:** Principalmente en el ámbito de staff directivo o técnico, asesores externos (consultores)
- **Actividades principales:** Investigación; análisis de tendencias e información (operativa y/o estratégica)
- **Forma de interrelacionarse:** Desarrollo de productos de trabajo a través de la formación de redes temáticas o laborales; relaciones no muy intensas (Tabla 9).

**Tabla 9. Grupo Autodirigido**

Creativos

H  
A  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D  
E  
S

Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ No suelen presentarse en estos ámbitos; en caso de existir, generalmente se encuentran <u>reforzando la imagen corporativa</u> de la empresa y dan <u>soluciones a problemas prácticos</u>.</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Flexibilidad</li> <li>◦ Ambientes retadores e información</li> <li>◦ Enfoque en el ámbito profesional</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Es el <u>ambiente idóneo</u> para la realización de su trabajo. <u>Responde</u> ante situaciones de <u>cambio urgentes</u>, principalmente estructura problemas y propone soluciones. Gusta de ser reconocido por su <u>productividad e involucramiento</u> y <u>buen juicio</u> en proyectos.</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Actividades heterogéneas</li> <li>◦ Ritmo intenso de trabajo</li> <li>◦ Flexibilidad</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Son raros en este medio</u>. Normalmente se encuentran realizando <u>trabajos</u> en forma <u>independiente o muy mecanizados</u>; es personal con perfiles específicos (especialmente técnicos)</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Tiempo e información para la realización de sus productos de trabajo</li> <li>◦ Apoyo y enfoque de las unidades de negocio.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Comúnmente se les llega a ver en estos grupos como <u>parte del staff</u> o <u>allegado</u> a un grupo directivo donde tiene la posibilidad de <u>recomendar, hacer o implantar</u>. Les gusta ser reconocidos por su <u>involucramiento</u>, <u>análisis de información</u>, <u>capacidad de respuesta</u> y su perspectiva ante <u>ámbitos retadores</u></li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Independencia</li> <li>◦ Delegación de autoridad</li> <li>◦ Delimitación de responsabilidad y administración del tiempo.</li> </ul> </li> </ul>

Monótona

**CONTEXTO**

Cambiante



### 3.2.1.2. LAS TRIADAS

Las **triadas** son principalmente grupos de soporte y desarrollo, ligados directamente al staff en la mayoría de los casos. Se presentan en organizaciones de tipo extensivo; dirigen el talento técnico y administrativo de una empresa hacia actividades más críticas, mejorando la coordinación y cooperación entre las áreas. Principalmente se encuentran en medianas y grandes empresas (Tabla 10).

- **Perfil del trabajador:** Trabajo en grupo, manejo de conflicto constructivo, analítico - creativo.
- **Características:** Administración de recursos (humanos y equipo); seguimiento y documentación de proyectos; transmisión oral y enseñanza del know-how; capacidad de delegación y control de grupos; capacidad de análisis y síntesis de información, generen propuestas con base en el análisis de información (balance entre el know-why y know-how)
- **Donde operan:** Principalmente en áreas de soporte, pero, no tienen restricción.
- **Actividades principales:** Mantenimiento y creación de sistemas computacionales; generación y análisis de información; soporte interdisciplinario e interdepartamental diverso
- **Forma de interrelacionarse:** Unidades especializadas

Tabla 10. Las Triadas

Creativos

H  
A  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D  
E  
S

Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Las condiciones presentes para este grupo <u>no son las idóneas</u>; sin embargo, los insumos para desarrollarlos son la <u>información y comunicación</u>, sustento del cambio organizacional e innovativo; <u>orando los procesos</u> administrativos u operativos.</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Mejor comunicación y movilidad del personal, evita los antiequipos</li> <li>◦ Líneas de autoridad bien definidas</li> <li>◦ Políticas de puertas abiertas para la presentación de nuevas ideas, evita el robo de ideas y salto jerarquías</li> <li>◦ Requieren de enfoque para las unidades de negocio</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gracias a que se tiene una comunicación abierta en todas direcciones, el personal se encuentra con la <u>información</u> y criterios necesarios para poder <u>tomar decisiones</u> y discutir la información en las áreas críticas del trabajo; esto conlleva a la formación de <u>redes de trabajo</u> que fortalecerán al equipo como parte de su crecimiento y desarrollo y por último, el mejor conocimiento de las capacidades del equipo ante situaciones diversas.</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Capacidad de toma de decisión y delegación</li> <li>◦ Espacios de discusión (productos de trabajo).</li> <li>◦ Fuego del personal con base en la exposición cotidiana a problemas.</li> <li>◦ Conocimiento de los miembros del equipo.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ No es el ambiente ideal para las TRIADAS. Estos grupos son inquietos y los conocimientos que tienen les permite desarrollar actividades de soporte y/o discusión de temas con gran cantidad de información. La conjunción de este binomio información y especialización permite al grupo desarrollar productos de trabajo colectivos intensivos en tecnología de información y de carácter estratégico para la empresa</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Enfoque hacia las unidades del negocio</li> <li>◦ Coparticipar en los roles y tareas predefinidas grupalmente; liderazgo enfocado a resolver problemas de coordinación</li> <li>◦ Liberare talentos en respuesta del negocio y complementar capacidades personales</li> <li>◦ Enfoque a metas únicas y acceso a la información</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Se encuentra en mejores condiciones para su desarrollo, ya que se persigue el <u>fuego profesional</u> del personal, por medio del conflicto creativo y <u>documentación de proyectos</u>. Esto crea un sentido de responsabilidad y compromiso mutuo, permite compartir habilidades y costos entre los departamentos.</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Reconocimiento a la labor del grupo de trabajo</li> <li>◦ Guía de documentación de proyectos para fortalecer actividades y relaciones interpersonales</li> <li>◦ Dominio del Know-how y acceso a información</li> <li>◦ Enfoque a recursos humanos</li> </ul> </li> </ul>

Monótona

Cambiante

CONTEXTO

### 3.2.1.3 Grupos Adjuntos

Los **grupos adjuntos** se encuentran principalmente en estructuras maduras en el ámbito de dirección o como grupo de asesores. Generalmente son poco numerosos, multidisciplinarios, trabajan bajo presión, gran capacidad de análisis de información y tienen experiencia en la estandarización y mejora de los procesos administrativos y/o operativos (Tabla 11). Para este grupo no existe restricción, se puede encontrar en cualquier tipo de empresa.

- **Perfil del trabajador:** Amplio conocimiento y experiencia sobre el negocio (know-how & know-why);
- **Características:** Visión para la estandarización de procesos en el ámbito operativo, de control y seguimiento; habilitar al personal para la toma de decisiones
- **Donde operan:** Principalmente en el ámbito de staff directivo o técnico, asesores externos (consultores)
- **Actividades principales:** Toma de decisiones; actividades de supervisión, evaluación y seguimiento
- **Forma de interrelacionarse:** Tareas y obligaciones definidas por medio de agendas de trabajo

**Tabla 11. Grupos Adjuntos**

Creativos

H  
A  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D  
E  
S

Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Bajo este contexto, el grupo adjunto, tiene como responsabilidad <u>coordinar el personal</u> para la realización de estudios e informes en el ámbito ejecutivo (nuevas políticas y programas): <u>estudia las tendencias</u> de sus unidades de negocio, analiza, evalúa y desarrolla diversos escenarios para la <u>toma de decisiones</u> estratégicas en el ámbito operativo y organizacional.</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Amplia comunicación</li> <li>◦ Permear el know-how</li> <li>◦ Retroalimentación continua</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ El grupo adjunto, debe de tener un <u>personal multidisciplinario</u> sumamente capacitado, es decir, que <u>todos piensen, trabajen y hagan</u>; las actividades principalmente son de <u>bench marketing y diversificación de mercados</u>.</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Análisis e información interdepartamental</li> <li>◦ Delegación de funciones y autoridad</li> <li>◦ Liderazgo compartido</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ El escenario al que ahora nos hacemos referencia tiene una <u>marcada tendencia operativa, de control y seguimiento</u>. La toma de decisión es en el ámbito de proceso, como a continuación se enlista:</li> <li>◦ Actividades de supervisión, evaluación y seguimiento</li> <li>◦ Establecimiento de normas, controles y nuevas políticas</li> <li>◦ Soporte en infraestructura humana</li> <li>◦ Capacitación del personal</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Liderazgo y delegación de autoridad</li> <li>◦ Compartir enfoque hacia clientes y mercados</li> <li>◦ Liberación de talento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Este escenario es uno de los más interesantes, ya que el <u>personal se encuentra habilitado</u> para la <u>toma de decisiones</u> y a la vez comparte <u>responsabilidades</u>. Los mandos medios y altos, se encuentran fuertemente respaldados por equipos multidisciplinarios e interfuncionales. Actividades principales de monitoreo:</li> <li>◦ <b>Objetivos:</b> programados vs. cumplidos</li> <li>◦ Cargas de Trabajo y cuellos de botella</li> <li>◦ Información y toma de decisiones</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Retroalimentación</li> <li>◦ Estandarización de procesos</li> <li>◦ Capacitación del personal y</li> <li>◦ Liberación de talento</li> </ul> </li> </ul>

Monótona

Cambiante

**CONTEXTO**

Tras esta revisión, analizaremos las tres alternativas en conjunto — autodirigidos, triadas y adjuntos — para el re-diseño organizacional mencionadas al inicio de esta tesis. Los tópicos revisados son: estrategias, consecuencias, y las condiciones mínimas para el desarrollo del grupo (Tabla 12).


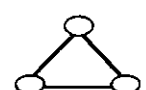
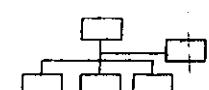
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	AUTODIRIGIDOS 	TRIADAS 	ADJUNTOS 
TIPO DE EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeña</li> <li>Mediana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediana</li> <li>Grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin restricción</li> </ul>
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aleatoria - abierta</li> <li>Organización: flexible y pequeña</li> <li>Multidisciplinarios</li> <li>Decisión descentralizada, ritmo intenso de trabajo</li> <li>Independientes y de fácil seguimiento</li> <li>Enfoque a recursos humanos: gente con experiencia (pocos amateurs); individualidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo situacional conforme a agendas</li> <li>Flexible, dinámica e independiente</li> <li>Unidades funcionales especialistas (principalmente soporte)</li> <li>Poco burocráticas</li> <li>Escaso enfoque recursos humanos</li> <li>Se encuentran en estructuras largas y ligados al staff</li> <li>Intercambios interdepartamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuras maduras</li> <li>Marcan las directrices (desarrollan, analizan, sugieren e implantan)</li> <li>Ejercen controles directos: asignación y delimitación de obligaciones y roles definidos</li> <li>Especialistas y multidisciplinarios</li> <li>Poco numerosos (excepto en áreas técnicas); fácilmente identificables</li> <li>Independencia (reportan resultados)</li> </ul>
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertenece al grupo guía: ejecutan, analizan, proponen y toman decisiones.</li> <li>Flexible: surgen en ámbitos de crisis, competencia o condiciones emergentes.</li> <li>Factores críticos o catalizadores del grupo: inicio rápido, enfoque a recomendaciones finales e intercambio de experiencia y conocimiento</li> <li>Liderazgo situacional reconocido, apertura y acceso a información</li> <li>Necesitan tiempo antes de dar resultados</li> <li>Relaciones humanas no muy intensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sencillo y estable (internamente) y cambiante (externamente)</li> <li>Principalmente analizan, proponen y ejecutan sus recomendaciones laborales</li> <li>Capacidad de decisión</li> <li>Intercambio intenso de información</li> <li>Productos de trabajo colectivos; se crean trabajo</li> <li>Normalmente pertenece al grupo guía</li> <li>Subsistemas especializados (objetivos y estándares por área)</li> <li>Reaccionan en ambientes retadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su función es tomar decisiones</li> <li>Cambiante pero estable; situaciones emergentes, de competencia o de crisis</li> <li>Capacidad de análisis de información</li> <li>Desarrollo de conflicto constructivo</li> <li>Normaliza y eficiente procesos</li> <li>Expertise y liderazgo técnico, planeación o funcional (hard &amp; softmarkers)</li> <li>Dedicados a identificar oportunidades y resolver problemas. Se soportan en el acceso a información</li> </ul>
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de grupos de trabajo enfocados con base en áreas de investigación</li> <li>Incentivar la creatividad e involucramiento en proyectos independientes</li> <li>Convenios de colaboración e intercambio de recursos humanos y equipo basado en capacidades</li> <li>Análisis de información por "casos y estudios comparados"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes de trabajo especializadas: enfoque a clientes y mercados</li> <li>Revisión de actividades y funciones por unidades de negocio</li> <li>Creación de actividades de trabajo intensas en información</li> <li>Actividades de coordinación y seguimiento interna y externa</li> <li>Administración de la información como acceso a mercados globales (tecnología de información)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de funciones con base en capacidades</li> <li>Creación de grupos de trabajo por áreas y líneas de investigación o especialización</li> <li>Estandarización de procesos</li> <li>Recursos humanos competentes a todos los niveles (banca fuerte)</li> </ul>
CONSECUENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de redes de trabajo</li> <li>Difusión de trabajos de alto nivel</li> <li>Documentación de proyectos</li> <li>Mejor difusión y acceso a mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor administración de capacidades y/o recursos</li> <li>Desarrollo de grupos creativos</li> <li>Mayor impacto organizacional y mejor flujo de información</li> <li>Sensibilización al trabajo colectivo</li> <li>Mayor productividad y responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de productividad: todos hacen, piensan y realizan</li> <li>Estimule el liderazgo y compártalo</li> <li>Responsabilidad individual y mutua</li> <li>Creación de redes de trabajo; aspirar al crecimiento personal</li> <li>Capacitación del personal bajo condiciones especiales</li> </ul>
CONDICIONES MÍNIMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interdependencia y administración de tiempo</li> <li>Delegación de autoridad y responsabilidades (dueños de la situación)</li> <li>Ámbitos retadores e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir la misma visión</li> <li>Acceso y monitoreo a la información</li> <li>Enfoque a metas únicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowerment</li> <li>Liberación de talento</li> <li>Directrices operativas bien definidas</li> </ul>

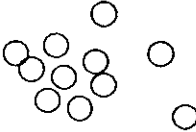
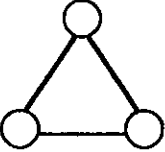
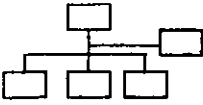
Tabla 12. Modelos Organizacionales Flexibles

Fuente: Elaboración del autor

### 3.3. Tipo de arquitectura organizacional: Ventajas y Desventajas

Una vez revisados los modelos organizacionales podemos deducir algunas de sus ventajas y desventajas de acuerdo a estructura, habilidades y contexto como se observa en la tabla siguiente.

**Tabla 13. Tipos de arquitectura organizacional: ventajas y desventajas**

TIPO DE ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>AUTODIRIGIDO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Centraliza la toma de decisiones para los recursos subcontratados</li> <li>◦ Permite compartir costos y habilidades</li> <li>◦ Obtiene lo mejor de los negocios para cada actividad de la cadena de valor</li> <li>◦ Crea una organización "con lo mejor de la casa" debido a que cada socio lleva sus competencias clave a la alianza</li> <li>◦ Mejora el acceso a mercados globales, respuesta a los cambios del ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Inhibe el compartir una visión común (entes externos a la organización)</li> <li>◦ Enfoca muy estrechamente el desarrollo profesional y se pueden perder oportunidades; requieren de habilidades administrativas nuevas y difíciles de adquirir</li> <li>◦ Es difícil de determinar dónde termina y dónde comienza una compañía debido a la estrecha interdependencia; difícil de salvar los límites políticos y de autoridad</li> <li>◦ Carece de un fuerte liderazgo y visión común, lo cual puede conducir a problemas de coordinación y operación</li> <li>◦ Disminuye futuras ventajas competitivas, si las tecnologías clave se subcontratan externamente</li> </ul>
<p><b>TRIADAS</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Dirige el talento técnico y administrativo de una empresa hacia las actividades más críticas</li> <li>◦ Mejora la cooperación y la coordinación entre funciones, divisiones, unidades de negocio y grupos externos</li> <li>◦ Incrementa el enfoque en clientes y mercados</li> <li>◦ Permite una respuesta rápida al mercado a través de un enfoque en metas únicas, respuesta a los cambios del ambiente</li> <li>◦ Libera el talento de todos los empleados</li> <li>◦ Permite compartir costos y habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Necesita de un fuerte liderazgo y visión común, lo cual puede conducir a problemas de coordinación</li> <li>◦ Disminuye el control operacional</li> <li>◦ Es difícil de determinar dónde termina y dónde comienza por su estructura modular</li> <li>◦ Pérdida de control estratégico sobre las tecnologías emergentes</li> <li>◦ Los procesos democráticos son consumidores de tiempo y difíciles de administrar</li> <li>◦ Carece de altos niveles de confianza (daña al desempeño)</li> </ul>
<p><b>ADJUNTOS</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Mejora la cooperación y la coordinación entre funciones, divisiones, unidades de negocio y grupos externos</li> <li>◦ Dirige el talento técnico y administrativo; todos hacen, piensan y realizan</li> <li>◦ Análisis de tendencias en respuesta al ambiente</li> <li>◦ Incrementa el enfoque en clientes y mercados</li> <li>◦ Crea una organización "con lo mejor de la casa" debido a que cada socio lleva sus competencias clave a la alianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Disminuye futuras ventajas competitivas, si las tecnologías clave se subcontratan externamente</li> <li>◦ Disminuye el control operacional</li> <li>◦ Conlleva a la pérdida de control operacional entre los socios de la red y la pérdida de control estratégico sobre las tecnologías emergentes</li> <li>◦ Los procesos democráticos son consumidores de tiempo y difíciles de administrar</li> </ul>

Fuente: Elaboración del autor con base en Trinidad (1997)

## Capítulo 4. Estudio de Caso.

### *Presentación del caso*

La institución a la que hacemos referencia es de carácter público y del sector de servicios. En su ramo, es la institución más grande para apoyar estudios de posgrado, en general, cuenta con el apoyo de la comunidad académica, científica y gubernamental. Se caracteriza por la atención directa al público, y por tanto, la calidez de ésta es la imagen inmediata ante nuestro cliente.

Actualmente el área se conforma del siguiente personal:

- Un subdirector de área,
- tres jefaturas de departamento (una nacional, dos al extranjero)
- seis técnicos,
- tres secretarías
- 7 personas de servicio social.

Las actividades llevadas a cabo son las siguientes: proporcionar información personalizada y vía telefónica a los becarios y candidatos a beca, recibir documentación tanto de los candidatos como de las filiales estatales correspondientes y universidades (procesar, capturar y validar la información), generar reportes y estadísticas, coordinar y formar los comités de evaluación, formalizar, asignar becas y liberar expedientes.

En el devenir de sus actividades se observan fases cíclicas en el trabajo, es decir, existen etapas de captura y validación de la información del candidato y otra etapa de formalización y atención al becario. Las etapas anteriormente mencionadas se repiten año con año y conllevan a horas extras de trabajo por parte del personal, el cual debe de conservar su buena disposición laboral y amabilidad ante el cliente durante los procesos con intensa carga de trabajo.

Respecto a la infraestructura hay distintos rubros que hay que revisar, como son: sistemas para la **administración de la información** que cuenta con seis computadoras con acceso a bases de datos en línea y batch; **espacio físico** insuficiente para la recepción de candidatos y archivo de la documentación; **recursos humanos** sin motivación y capacitación; **infraestructura de soporte** insuficiente (teléfonos públicos, conmutador, modulo de automático de información, etc.) y **filiales regionales** sin la infraestructura para responder ante la demanda del cliente. Cada una de ellas impactan a la realización de tareas que culminan en el proceso de formalización y seguimiento de los candidatos.

Durante el proceso de asignación de becas se encuentran involucradas diversas áreas por el intercambio de información y apoyo mutuo. Por ejemplo, el área de sistemas lleva un control por matrícula, la cual requiere mejoras substanciales para el registro, seguimiento y administración escolar. Las tareas principales del área de sistemas son: apoyo técnico general, soporte de la base de datos para nacionales y extranjeras, proporcionar información a diversas áreas y clientes externos entre otros.

Por su parte, la dirección de apoyo al exterior, hace uso del módulo de seguimiento y administración en el cual realizan sus actividades principales como son: proceso de asignación de becas, emitir reportes en tiempo real y estimar la demanda, difusión de la información internamente, ubicar a las universidades que tienen mayor número de becarios y a las que se paga más entre otras.

#### 4.1. Caracterización del grupo

La reseña que precede esta sección nos permite observar algunas de las características:

- Es una empresa de servicios
- Las actividades a realizar son cíclicas
- El personal que requiere es principalmente de perfil técnico
- Es una unidad "especializada" en la atención al público

Por tanto, ayudándonos de la tabla 4 que trata de la descripción de los grupos, podemos analizar cual es el más apegado a nuestra realidad. En este caso, la triada es el grupo que más se asemeja a nuestro entorno, cuyo contexto es técnico - monótono o técnico - cambiante por su periodicidad del trabajo (tabla 10). Con respecto a la tabla cuatro, se indica que las actividades que realiza el grupo son de soporte y desarrollo principalmente, se encuentran relacionados primordialmente con el staff y manejan grupos.

Las actividades que realiza actualmente el grupo, si se adecuan a las necesidades y al grupo seleccionado, bajo este contexto se sugiere revisar si existen los requisitos mencionados en la tabla 10, con el fin de que el área pueda desarrollar el talento técnico y administrativo de su personal hacia actividades más críticas, mejorando la coordinación y cooperación entre las áreas. Es decir, que el grupo cambie de un contexto técnico - monótono a un ambiente técnico - cambiante por medio de las sugerencias hechas en la tabla 10 y la tabla 12.

Creativos

Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ No es el ambiente ideal para las TRIADAS. Estos grupos son inquietos y los conocimientos que tienen les permite desarrollar actividades de soporte y/o discusión de temas con gran cantidad de información. La conjunción de este binomio información y especialización permite al grupo desarrollar productos de trabajo colectivos intensivos en tecnología de información y de carácter estratégico para la empresa</li> <li>◦ Requiere de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Enfoque hacia las unidades del negocio</li> <li>◦ Coparticipar en los roles y tareas predefinidas grupalmente; liderazgo enfocado a resolver problemas de coordinación</li> <li>◦ Liberare talentos en respuesta del negocio y complementar capacidades personales</li> <li>◦ Enfoque a metas únicas y acceso a la información</li> </ul> </li> </ul>	
--	--

Monótona

Cambiante

CONTEXTO

Con respecto a las sugerencias que se mencionan, hay que aclarar que cada una de ellas nos permitirá mejorar el desempeño del grupo. En general, para cualquier grupo, se pretende llevarlo al cuadrante superior derecho donde es su situación ideal de la mayoría de ellos

#### ***4.2. Análisis de divergencias***

Confrontando lo que ha sucedido en la organización contra las sugerencias para el desarrollo del grupo, se han observado las siguientes desviaciones en área operativa, sistemas e información, como a continuación se enlista:

- Es indispensable replantear la organización, estructura y funciones del personal.
- Existe poca interacción y/o comunicación entre las diversas áreas de la institución, falta liderazgo y dirección
- Hay inconsistencia en la toma de decisiones por falta de procedimientos y calendarización de actividades
- Información no homogénea (concentración del know-how)
- La información en el sistema es incompleta e incorrecta debido a que su crecimiento ha sido modular
- Falta revisión y un nuevo planteamiento de la base de datos

#### ***4.3. Análisis del entorno actual***

Dentro de las fallas observadas en forma cotidiana se encuentran las siguientes:

- Desajuste en las cargas de trabajo.
- Distribución ineficiente del personal y de los espacios para la realización del trabajo.
- Soporte técnico saturado
- Inconsistencias en la captura o lectura de la información
- Falta de apoyo en la captura y recepción de solicitudes por parte de las filiales estatales
- Asignar personal como apoyo a la señalización y soporte técnico en horas pico
- Discos contaminados

#### ***4.4. Sugerencias y logros***

Una vez realizado el análisis respectivo se procedió a hacer una serie de sugerencias, de las cuáles algunas ya se han llevado a cabo, otras están en proceso de conceptualización y desarrollo.



Dentro de las que ya se llevaron a cabo se encuentran:

- ~~o Revisión de las actividades de críticas para coordinar y dar seguimiento a las áreas que se ven afectadas en el proceso~~
- o Enfoque hacia las unidades del negocio: becarios, universidades y centros de investigación
- o Homogeneización de la información (difusión interna).
- o Mayor difusión del programa de becas y de sus logros
- o Dar información a las contrapartes respectivas en los convenios sobre los resultados del proceso anterior y del impacto alcanzado.

Las que se encuentran en proceso son:

- o Establecimiento de políticas y reglas de operación homogénea.
- o Reestructurar a la brevedad las funciones del personal y capacitarlo para optimizar la atención al público y el proceso de otorgamiento de becas
- o Calendarización del proceso para dosificar la asignación de labores
- o Corregir y validar la información de todos los becarios vigentes capturada en la base de datos. Creación de un comité de seguimiento y validación.
- o Libere el talento en respuesta del negocio y complementa capacidades interpersonales
- o Perfeccionar el Centro de Orientación
- o Lanzamiento del Centro de Atención a becarios

Las que se encuentran en etapa de conceptualización y desarrollo son:

- o Establecimiento de guardias y modificación de horarios de comida.
- o Explotar la información de la base de datos en línea a través de Internet.
- o Crear un centro de autoservicio de información

#### ***4.5. Impactos en el ámbito organizacional***

Se logró una mejoría en las actividades relativas a la dirección de apoyos externos en los siguientes rubros.

- o Recalendarización extranjera.
- o Creación del Centro de Orientación y del folleto informativo
- o Mayor impacto organizacional por el mejor flujo de información
- o Elaboración de la "Guía para el Becario".
- o Formalización de los becarios.
- o Simplificación de documentos.
- o Mejor administración de capacidades y/o recursos
- o Mayor productividad y mejor asignación de las cargas de trabajo
- o Consistencia en la utilización del sistema automatizado de datos para generar las estadísticas y reportes administrativos
- o Reducción de tiempos para la atención a becarios

## Conclusiones

Durante el desarrollo de éste trabajo fue posible caracterizar a los grupos de acuerdo a su conformación, estructura y condiciones contextuales, haciendo hincapié en los aspectos básicos que inciden en el desempeño de los grupos tanto en lo individual como colectivo. Al mismo tiempo identificar ambientes organizacionales en el cual se tendrían mayor compromiso como grupo y no sólo como individuos.

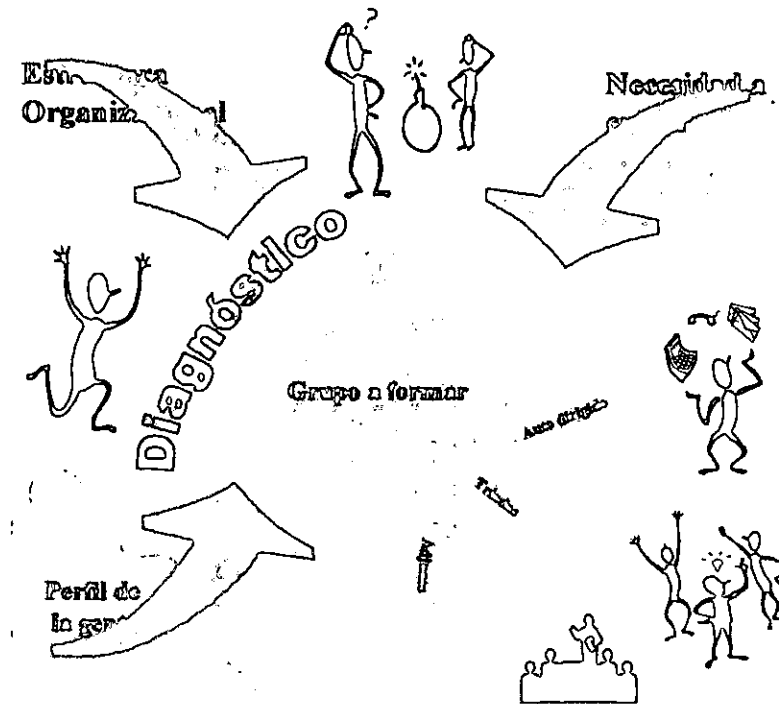


Figura 4.1. Diagrama general para la formación de grupos

Por lo anterior, fue posible realizar una tipología organizacional resaltando el perfil del individuo que debe de pertenecer a éste grupo, las características o habilidades requeridas, principales actividades a desempeñar del grupo y por último el tipo de interacción que tienen. A su vez, se dan una serie de estrategias para cada uno y sus posibles consecuencias dentro de la organización. Por otro lado, los resultados esperados fueron cubiertos en su mayoría y en la medida de las posibilidades presentes en la institución.

Sin embargo, este estudio tiene sus limitantes, ya que pueden existir grupos de trabajo que sean híbridos de acuerdo a la tipología sugerida; no hay recetas para conformarlos. Por tanto, es necesario combinar estrategias para el desarrollo del grupo y convertirlo en un equipo de alto desempeño.

De igual forma, se tienen que hacer uso de otras técnicas que ayuden a planear, ya que éste documento se limita a mostrar y sugerir el grupo de trabajo a desarrollar; pero requiere del conocimiento de las capacidades de la institución en todos sentidos para adecuar y fortalecer al grupo de acuerdo a las necesidades presentes en la institución.

Dentro de las extensiones del trabajo de tesis se pueden considerar el estudio de los grupos por sector industrial, tamaño de la empresa o estructura organizacional con el fin de observar cambios en los aspectos básicos de los equipos. Por otra parte, para mejorar el presente documento se podría enfocar hacia redes de trabajo específicas para facilitar el análisis de los grupos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## Bibliografía

1. Clark, B., **Organizing and leading "heavyweight" development team**, California Management Review, V. 34, No. 3-4, primavera 1992, pp. 9-30.
2. Cleland D.I. & King W.R., **Manual para la administración de proyectos**, CECSA, 1990, pp. 626-660.
3. Constantine, L., et al., **Project organization and management**, Communications of the ACM, October 1993, V. 93, No. 10, pp. 31-120.
4. Davidson F.J., **Managing projects in organization: How to make the best use of time, techniques and people**, Jossey-Boss Publisher, 1988, pp. 56-80.
5. Deming, W.E., **Calidad y productividad: La salida de la Crisis**, Ed. Diaz Santos, 1989, pp. 83.
6. Gersick, C., **Toward and transition on work teams: Toward a new model of group development**, Journal Academy of Management, V. 31. No. 1, March 1988, p.p. 9, 42
7. French, W.L., **Desarrollo Organizacional**, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 5ta. Edición, 1995.
8. Gutiérrez, A.M., **Consecuencias o impactos en las organizaciones y las condiciones par la elaboración de los procesos de re-ingeniería**, UNAM, Tesis de Licenciatura, Mayo de 1997.
- 9.- Ishikawa, K., **Que es control total de calidad? La modalidad Japonesa**, Ed. Norma S.A., México 1986.
10. Juran, M.J., **Juran y el liderazgo**, Editorial Diaz Santos, Madrid 1990.
11. Katzenbach, J. & Smith D., **La sabiduría de los equipos**, CECSA, 1a. Ed., 1995.
12. Katzenbach, J. & Smith, D., **The discipline of Teams**, Harvard Business Review, March-April 1993, pp. 111-120.
13. Knutson & Bitz, **Project Management**, AMACOM, Ed. en Estados Unidos, 1991, pp. 17-35.
14. Leavitt, H.J. & Lipman-Blumen, **Hot Groups**, Harvard Business Review, July-August 1995, pp. 109-116.
15. Mintzberg, H. & Brain, J.O., **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos**, Prentice Hall Hispanoamericana, 2a. Ed., 1991 pp. 709-786.
16. Mintzberg, H., **Mintzberg y la dirección**, La organización empresarial, Prentice Hall Hispanoamericana, 2a. Ed., 1992, p.p. 136, 137, 154, 155, 182, 183, 204, 205, 232, 233, 262, 263, 278, 279.
17. Morris D., et. al., **Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios**, McGraw Hill, 1995, pp. 30, 150, 169, 190.
18. Normann, L., **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1992, pp. 285-309.
19. Nestlé Inc., **"Primero"**, Curso de Capacitación, 1994, pp. 3-30.
20. Nelson, R., **Four Quadrant Leadership Communications: A key factor implementation**, Planning Review, Vo. 24, No. 1, January/February 1996, pp. 20-26.
21. Rappaport, R., **How to build a winning team: An interview with head coach Bill Walsh**, Harvard Business Review, January-February 1993, pp. 111-120.
22. Reed, E., **The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organization**, California Management Review V. 32, No. 2, March 1991, pp. 377-401

23. Saarel, D.A., **Triads: Self organizing structures that create value**, *Planning Review*, July-August, 1995, pp. 20-25
24. Senge, P., **The art and practice of learning organization**, CECSA, 1990, pp. 340-360.
25. Schonberger, R.J., **Técnicas Japonesas de Fabricación**, Limusa, 4ta edición, 1992, pp. 137, 140-143, 181-187.
26. Simmons, R., **Control an age of empowerment**, *Harvard Business Review*, March-April 1995, pp. 80-88.
27. Townsend, P.L. & Geshardt, J.E., **Commit to Quality**, John Wiley & Sons, 1990, pp. 51-75
28. Trinidad, F., **El desafío del momento: Modelos organizacionales flexibles**, *Estrategia Industrial*, No. 154, Año XIV, 1997, pp. 6-8.
29. Wetlaufer, S., **The team that wasn't**, *Harvard Business Review*, November-December 1994, pp.22-38.