



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO Y
SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS
ORGANIZACIONES**

TRABAJO MONOGRÁFICO DE ACTUALIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERA QUÍMICA

PRESENTA

MARTHA SAYARA YÁÑEZ OROPEZA



México, D.F.

2008

JURADO ASIGNADO

| | |
|---------------|--|
| Presidente | Prof. EDUARDO ROJO Y DE REGIL |
| Vocal | Prof. ROBERT JOHNSON BUNDY |
| Secretario | Prof. ALEJANDRO LEÓN ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ |
| 1er. Suplente | Prof. HÉCTOR MARCELINO GÓMEZ VELASCO |
| 2do. Suplente | Prof. JOSÉ SABINO SÁMANO CASTILLO |

FACULTAD DE QUÍMICA, CIUDAD UNIVERSITARIA

ASESOR

ALEJANDRO LEÓN ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ

SUSTENTANTE

MARTHA SAYARA YÁÑEZ OROPEZA

A G R A D E C I M I E N T O S

Por recordarme que la mezcla de dos culturas es el origen de mis pensamientos. Por permitirme sentir ese orgullo que provoca ser de sangre azul y piel dorada. Y porque "por mi raza de bronce, hablará el espíritu universal".

Gracias, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por dejarme vivir en tus aulas las más variadas y trascendentes experiencias académicas, culturales y personales. Por forjarme una mente crítica y ávida de aprendizaje. Y porque desde la primera vez que crucé tu puerta, ya veo a los búhos desde otra perspectiva.

Gracias, FACULTAD DE QUÍMICA

Por ocupar sus habilidades y tiempo en guiarme en cada una de las lecciones. Por compaginar su vida con la mía y con la de mis compañeros. Por aplicar su libertad de cátedra y amar su vocación de enseñanza.

Gracias, PROFESORES

Suena la alarma, son casi las cinco de la mañana. Luego de una hora, estoy lista para la escuela. Para ese tiempo, ya me hiciste jugo de naranja y sacaste el coche. En el camino compartimos saludos y me das dinero para los gastos del día. Antes de bajar del auto, te doy un beso en la mejilla y te digo "ya me voy, pa' ". Sonríes y me dices "ándale hija, que te vaya bien".

Dime pa', ¿cómo una persona como yo puede merecer un papá como tú?

Repentinamente te despiertas gritando que se me hace tarde, apenas son las tres de la mañana. Dos horas después, me levanto, prendo luces, y te quejas del ruido que hago. Aún así, me preguntas si no olvido nada y me dices que desayune algo. Antes de salir te grito desde la escalera "ma', ya me voy", y como cada mañana durante varios años tu respondes "dios te bendiga, hija".

¿Sabes princesa?, algo muy bueno hice en mi otra vida para tenerte como mamá.

Me pediste que te despertara antes de irme en la mañana. Odias levantarte temprano, pero lo haces sin esfuerzo. Te levantas somnolienta y me despido "nos vemos al rato, enana". Y bostezando me respondes "sale, nos vemos".

Eres mi estrella de la suerte, lo sabes ¿verdad?

Sólo intento decirles que los besos en la mejilla, las bendiciones y los rostros de sueño que viví durante años nunca se borrarán de mi memoria. No existiría de no ser por ustedes, los amo profundamente.

Les agradezco que me respeten como un ser libre; así como agradezco la inversión en mí de su tiempo, trabajo, esfuerzo y dinero. Y sobre todo, les agradezco que me amen.

Gracias, mis amados PADRES y HERMANA

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| EL CONCEPTO DE GRUPO | 4 |
| | |
| 1 El origen de los grupos | 4 |
| 1.1 La Prehistoria | 4 |
| 1.2 La Edad Antigua | 6 |
| 1.3 La Edad Media | 7 |
| 1.4 La Revolución Industrial | 8 |
| 1.5 El Capitalismo | 9 |
| 1.6 El siglo XXI | 11 |
| | |
| 2 Los grupos en las organizaciones | 13 |
| 2.1 El grupo de trabajo | 13 |
| 2.2 La importancia de los grupos de trabajo en la organización | 14 |
| 2.3 La estructura del grupo de trabajo | 16 |
| 2.4 Tipos de grupos en las organizaciones | 17 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| EQUIPOS DE TRABAJO | 20 |
| | |
| 1 La administración de la organización | 20 |

| | | |
|--|---|----|
| 1.1 | De la administración tradicional a la participativa | 21 |
| 2 | Concepto de equipo de trabajo | 22 |
| 3 | Clasificación de los equipos de trabajo | 26 |
| 3.1 | De acuerdo a su interdependencia | 26 |
| 3.2 | De acuerdo al programa de trabajo | 27 |
| 3.3 | De acuerdo al nivel de formalidad | 27 |
| 3.4 | De acuerdo a la temporalidad | 28 |
| 3.5 | De acuerdo al nivel de autoridad | 28 |
| 4 | Tipos de equipos de trabajo | 29 |
| 4.1 | Equipo funcional | 29 |
| 4.2 | Equipo transfuncional | 30 |
| 4.3 | Equipo de solución de problemas | 31 |
| 4.4 | Equipo autodirigido | 32 |
| 4.5 | Equipo virtual | 34 |
| 4.6 | Círculo de calidad | 35 |
| 4.7 | Equipo de alto desempeño | 37 |
| 5 | Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo | 38 |
| CAPÍTULO III | | |
| EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO (ETAD's) | | 42 |
| 1 | Desarrollo de ETAD's | 43 |
| 1.1 | Etapas de desarrollo | 43 |

| | | |
|---------------------------------|--|----|
| 2 | Formación de ETAD's | 46 |
| 2.1 | Aumento de la productividad | 48 |
| 2.2 | Nivelación de las organizaciones | 52 |
| 2.3 | Flexibilidad y decisiones rápidas | 53 |
| 2.4 | Diversidad de la fuerza laboral | 53 |
| 2.5 | Aumento de la calidad | 54 |
| 2.6 | Aumento de la satisfacción del cliente | 54 |
| 3 | Capacitación de ETAD's | 55 |
| 3.1 | Intercapacitación | 55 |
| 3.2 | Entrenamiento de líderes de equipo | 55 |
| 3.3 | Capacitación para la coordinación del equipo | 56 |
| 4 | El desempeño | 56 |
| CAPÍTULO IV | | |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | 58 |
| 1 | Evaluación de los empleados | 58 |
| 1.1 | Decisiones administrativas | 59 |
| 1.2 | Desarrollo y retroalimentación | 59 |
| 1.3 | Criterios de investigación | 60 |
| 2 | Identificación, medición y gestión del desempeño | 60 |
| 2.1 | Identificación | 62 |

| | | |
|-----|---------------------------------------|----|
| 2.2 | Medición | 63 |
| ❖ | Criterios teóricos o reales | 64 |
| ❖ | Criterios dinámicos | 65 |
| ❖ | Métodos de evaluación | 66 |
| ❖ | Obstáculos en la medición | 74 |
| 2.3 | Gestión | 76 |
| 3 | Procesos inherentes al desempeño | 78 |
| 3.1 | El liderazgo | 78 |
| ❖ | <i>Empowerment</i> | 80 |
| ❖ | <i>Coaching</i> | 81 |
| 3.2 | La comunicación | 82 |
| 3.3 | La motivación | 85 |
| | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 90 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 92 |

INTRODUCCIÓN

El ser humano no se concibe a sí mismo como un integrante aislado de este mundo. Desde el inicio de los tiempos, se ha caracterizado por su sentido de pertenencia a un grupo. Y tal concepto de grupo, adquiere un gran significado en lo que se refiere a los sistemas de organización y administración del trabajo.

Mientras que en la Prehistoria la organización se basaba en bandos y patriarcado; en la Edad Antigua se constituye el inicio de las clases sociales a partir de la esclavitud.

En la llamada Edad Media surge el feudalismo como un sistema jerárquico en forma de pirámide; pero al abolirse la servidumbre durante la Revolución Industrial, surgen el salario y las asociaciones obreras como consecuencia del término del régimen feudal.

El Sistema Capitalista, reconoce y aplaude el logro individual por encima del obtenido en grupo; mientras que hoy en día, la tendencia en las organizaciones actuales es, que todas las actividades de la organización sean llevadas a cabo por grupos de personas que coordinan sus esfuerzos para alcanzar las metas comunes que han sido propuestas.

El éxito, fracaso o estabilidad de una organización, depende de las relaciones existentes entre cada uno de sus miembros y de la coordinación que hay entre ellos para lograr los objetivos propuestos.

Es decir, las organizaciones dependen de las relaciones existentes en un grupo y entre sus grupos de trabajo; y ello justifica la importancia que tienen los grupos dentro de las organizaciones.

En los grupos de trabajo cada uno de los integrantes se desarrolla dentro de su área de responsabilidad, obtienen productos individuales de su trabajo y tienen un solo líder.

En un equipo de trabajo cada uno de los miembros se desempeña de manera interdependiente en un trabajo colectivo que requiere de un esfuerzo conjunto, obtienen productos colectivos de su trabajo y comparten los papeles de liderazgo.

Los equipos de trabajo se clasifican de acuerdo a su interdependencia, al programa de trabajo, a la formalidad, a la temporalidad o al nivel de autoridad. Dando pie a que en el escenario laboral se formen y usen muchos tipos de equipos de trabajo; tales como el funcional, el virtual o el de alto desempeño, entre otros.

Los equipos de trabajo de alto desempeño (ETAD's) son un tipo de equipo que ha obtenido gran importancia dentro de las organizaciones actuales. Se trata de un equipo formal, permanente y autodirigido; al que evidentemente se analiza y evalúa el desempeño con fin de lograr su continuo crecimiento.

Un ETAD es consecuencia de la transformación de equipos de trabajo más limitados; la mayoría de las organizaciones que cuentan con ETAD's han llegado a ellos de esta manera.

Los ETAD's representan un gran reto debido al nivel de autoridad que poseen y a la compleja tarea de evaluar su desempeño.

Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño, lo cual lleva a considerar los problemas principales que implica la evaluación de los empleados.

Sin embargo, aunque evaluar el desempeño resulte un método sesgado y difícil, las personas tienen que ser valoradas de alguna manera con la única intención de mejorar.

Y ciertos procesos como el liderazgo, la comunicación y la motivación, influyen en el desarrollo de las actividades de los trabajadores y su desempeño como individuos y como miembros de un equipo de trabajo.

Sin mayores pretensiones, el presente trabajo tiene como objetivo mostrar un panorama general acerca de la importancia de los ETAD's dentro de las organizaciones actuales. Entendiendo de antemano los conceptos básicos de grupo y equipo; los diferentes tipos de equipos de trabajo; y sin olvidar, por supuesto, el importante significado del desempeño y la difícil tarea de evaluarlo.

CAPÍTULO I

EL CONCEPTO DE GRUPO

La raza humana desde el inicio de los tiempos se ha preocupado por encontrar mejores formas de producir bienes necesarios para subsistir. Las personas se relacionan entre sí como resultado de la evolución natural del ser humano en su afán por conseguir mejores condiciones de vida.

1 El origen de los grupos

Un elemento fundamental del comportamiento del hombre es el pertenecer a un grupo, y el concepto del mismo se ha desarrollado según las circunstancias y necesidades humanas.

1.1 La Prehistoria

Existieron seres humanos hace más de 500 000 años y se caracterizaron por la existencia de bandas de cazadores y recolectores nómadas, y la construcción de lanzas de madera y herramientas de piedra.

Hace unos 50 000 años se formaron pequeñas comunidades de cazadores nómadas que realizaban excelentes herramientas de caza con la piedra tallada; y que vivían durante el invierno en cuevas, y en épocas menos extremas en chozas improvisadas. Toda actividad se llevaba a cabo de forma comunal.

Bandas de no más de treinta individuos, unidas por lazos de parentesco, posiblemente deambulaban siguiendo a los rebaños de rumiantes, cazando y recolectando frutos y semillas salvajes.

Es posible que desde el principio hubiera una cierta especialización laboral por sexo y por edad; los hombres cazando, las mujeres y los niños recolectando. Puede que alguien más hábil con sus manos, dedicara más tiempo que otros a la fabricación de armas o al tratamiento de las pieles.¹

La característica principal de nuestra especie, el cerebro, se desarrolló durante esos cientos de miles de años. La capacidad de almacenar y transmitir información pasaba de generación en generación y parece haber sido necesaria para la supervivencia. Sobrevivían los humanos más hábiles, los que podían organizar grupos para cazar, informar de la existencia de peligros, diseñar estrategias de ataque o defensa. Esas capacidades de comprensión, almacenaje, tratamiento y comunicación de información han sido el legado que hemos recibido de nuestros antepasados, y siguen siendo parte fundamental de la organización de nuestra sociedad y economía.

Es posible también que nos hayan legado comportamientos instintivos que aumentan la cohesión del grupo social tales como la envidia o la solidaridad. Es posible que valores éticos compartidos por toda la humanidad tales como el respeto por la verdad o la justicia, sean también manifestaciones de instintos transmitidos durante milenios por su alto valor para la supervivencia.

El uso del fuego, la aparición de la agricultura, la presencia de utensilios de piedra pulimentada y el uso de animales domésticos como el perro y el cerdo, dieron inicio al sedentarismo hace unos 10 000 años.

La mayor productividad del trabajo y de la tierra permitió una mejora de la alimentación y la salud, por lo que la esperanza de vida se alarga. Sobreviven más hijos, y las familias se hacen más numerosas.

El grupo social tiene que hacerse sedentario para proteger la siembra y los frutos de su esfuerzo. Los agricultores tienen que formar grupos más numerosos para defenderse mutuamente.

¹ *ENCICLOPEDIA HISTORIA UNIVERSAL*, E.U.A., 23ª Edición, Editorial Cumbre, 1982, pág. 211.

1.2 La Edad Antigua

Civilizaciones como la China, Babilónica, Fenicia, Siria, Persa y Egipcia lograron crear formas estables de cultivo y organizaciones de gobierno.

Los ríos Eufrates, Tigris, Nilo y Ganges se convirtieron en una vía natural de comunicación y transporte, por el que circulaban informaciones, mercancías, personas y tropas.

Cerca de los ríos se pusieron en cultivo nuevas tierras, aumentaron su productividad, garantizaron la estabilidad, y se mantuvieron más animales. La riqueza aumenta, pero también aumenta la población y la especialización.

Los miembros de estas civilizaciones lograron alcanzar un alto poderío material, esclavizando a gran parte de sus semejantes.

A partir de la esclavitud, la primitiva organización social basada en bandas y patriarcado evolucionó, constituyendo así el inicio de las clases sociales.²

Se esclavizaba a grupos que producían suficiente como para satisfacer sus necesidades y las de sus conquistadores. En esta forma de organización económica – social, el hombre deja de ser dueño de sus actos y queda totalmente enajenado a otro hombre.

Las naves de los fenicios, impulsadas por remeros esclavos, abrieron rutas de comercio y de ambición bélica.

Así, la esclavitud, fuente de energía y régimen social de ese tiempo, contribuyó a abrir las puertas de la civilización al mundo occidental.

En la antigüedad clásica, Grecia y Roma expandieron por el mundo su legado de arte y filosofía. Grecia elevó a cierto grado de perfección la filosofía, la

² MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos, *Manual básico de economía*, España, 2007.
www.eumedet.net/cursecon/manual.htm

literatura y las artes. Por su parte Roma, desarrolló un admirable sentido de la organización política y jurídica.

En América, el desarrollo de formas de vida más sedentaria, acompañadas de una horticultura incipiente y de la fabricación de cerámica, tuvo lugar entre los 5 000 y 2 000 años a.C.

1.3 La Edad Media

Durante 10 siglos, en la llamada Edad Media, se dieron una gran variedad de cambios en las formas de producción, el comercio y la economía. Se suscitaron diversos conflictos bélicos y se desarrollaron las artes. El progreso se dio de las formas más variadas, surgieron numerosos inventos y descubrimientos.³

El feudalismo surge como un sistema jerárquico en forma de pirámide en que los grandes señores son vasallos del rey, y los pequeños lo son de los grandes, hasta llegar al siervo que es poco más libre que un esclavo. Dentro del feudo se fabricaba y se cultivaba lo necesario para la vida, y por este hecho casi no existió el comercio provocando un aislamiento característico de la época.

Los que enumeran al feudalismo entre los sistemas económicos, aluden como su característica definitoria el régimen de propiedad territorial o las organizaciones gremiales de artesanos. Existe una familia dirigente del resto de los ciudadanos de las pequeñas comunidades agrícolas y ganaderas, aisladas e incomunicadas.⁴

Los esclavos se transforman en artesanos y servidumbre; pero a diferencia del esclavo, el siervo ya no es un hombre sin derechos.

³ MONTAUDON TOMAS, Cynthia, *Historia de la Calidad Mundial*, México, 1ª Edición, UIP - ITESO, 2004, p.p. 23 – 25.

⁴ MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos, op. cit.

En este contexto, el siervo es un hombre sujeto a un pacto de prestación de servicios y contribuciones en especie o en dinero, según la forma de explotación.

Existe un sentimiento de pertenencia al feudo, debido a que en él vivían las familias y cada persona tenía algo que aportar o de que responsabilizarse.

El siervo es un individuo agregado a la tierra, unido a su feudo por un contrato que contiene derechos y obligaciones recíprocas. El señor lo defiende contra ataques que amenacen a su familia y a su persona y el siervo le paga con servicios personales o con los productos de su industria.⁵

1.4 La Revolución Industrial

Si se intenta determinar la fecha de la invención de la máquina de vapor atribuyéndola a tal o cual inventor, resulta en vano ya que la historia de su desarrollo está plagada de nombres propios. En el contexto de una incipiente Revolución Industrial, el británico James Watt introdujo mejoras a la máquina de vapor de Thomas Newcomen y la patentó en 1769. La invención del motor universal llegó a implantarse en todas las industrias y a utilizarse en el transporte, desplazando los tradicionales *motores* como el animal de tiro, el molino o la propia fuerza del hombre.

En el siglo XVIII, el desarrollo de la máquina de vapor, la electricidad, y vías de comunicación y transporte, obedecen al deseo del hombre de mejorar sus condiciones de vida.

El salario fue consecuencia de la abolición de la servidumbre, producida al declinar el régimen feudal.

El pacto feudal de prestación recíproca de servicios, con toda la limitación de autonomía personal que implicaba; fue sucedido por un contrato que, en teoría, era suscrito en condiciones de perfecta igualdad. El trabajador cambia sus

⁵ *ENCICLOPEDIA HISTORIA UNIVERSAL*, op. cit., p.p. 224, 322.

servicios por una suma de dinero, y fuera de las horas de servicio es perfectamente libre.

Debido al aumento en la demanda de mano de obra, las personas emigraron hacia las ciudades. La concurrencia de mujeres y niños en las fábricas, que eran pagados con salarios aún más bajos, tornó más grave la situación general de los obreros, carentes de organización.

Hacia 1790, los grupos gremiales de antaño se transforman en asociaciones obreras, ilegales al principio, que fueron reconocidas más tarde y el Estado ya no dejó de supervisar las relaciones entre obreros y patronos.⁶

En el siglo XIX, como consecuencia del desarrollo de nuevos métodos de comunicación y transporte los cambios empiezan a acelerarse aún más. La máquina de vapor se aplica a los ferrocarriles y a los buques. Con el siguiente siglo llegan los automóviles y los aviones. Bell pone en marcha el teléfono. Marconi, la radio. Los imperios europeos pueden recibir informaciones y enviar tropas rápidamente a cualquier parte del mundo. El nuevo sistema económico se expande e impone en todo el globo.

1.5 El Capitalismo

El capitalismo, en su sentido más amplio, surge en la Edad Media y es conocido como capitalismo mercantil. Tras la industrialización del siglo XVIII, surge la fase industrial del capitalismo. Lenin utilizó la palabra "imperialismo" para referirse a la fase superior del capitalismo. Otros prefieren hablar de capitalismo financiero para referirse al sistema económico dominante en los países de occidente durante la mayor parte del siglo XX.

⁶ *ENCICLOPEDIA HISTORIA UNIVERSAL*, op. cit., pág. 323.

Las características que la mayoría de las personas consideran distintivas del sistema capitalista es el papel preponderante de la libre iniciativa empresarial y de la libertad de contratación, así como de la producción en masa, las tecnologías de la información y el hecho de que domina el libre mercado.

Cabe mencionar que el sistema económico dominante en el este de Europa, Rusia, China y otros países durante gran parte del siglo XX, fue el comunismo. Tras la caída del imperio ruso, el bolchevique Lenin se hizo del poder e inicia un experimento social sin precedentes. Toda la propiedad privada sobre medios de producción ha desaparecido. La tierra y las fábricas, el comercio, la construcción, todos los medios de transporte, comunicación e información son propiedad y están controlados por el aparato del estado.

Los ciudadanos de los países comunistas tienen acceso a la educación elemental, a la sanidad y a la alimentación básica, incluyendo los habitantes de las regiones menos desarrolladas. Algunos campos del conocimiento y la tecnología avanzan notablemente. Sin embargo en otros campos, como la informática, el retraso es notable. Los mayores problemas que se plantean son sociales. Al no haber estímulos económicos, la productividad laboral se resiente. En la realidad el poder tiene que ejercer un control férreo y muy represivo para mantener el funcionamiento del sistema. Las libertades individuales desaparecen completamente.⁷

Desde principios de los años veinte, existía en Estados Unidos la producción en serie. Durante la Segunda Guerra Mundial la industria norteamericana tuvo que hacer frente a la carga añadida de producir cantidades enormes de productos militares. Estados Unidos se volcó sobre el esfuerzo bélico, lo cual significó un notable aumento en el número de personas dedicada a la industria militar.

⁷ MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos, op. cit.

La guerra dejó a la industria fuera de balance y fue precisamente esta razón por la cual da inicio una aguerida competencia entre las naciones por producir o adueñarse de la ciencia y la tecnología.

La organización industrial cambia. Los grupos tradicionales, como las familias y los talleres ya no son los mismos. Las familias se dividen, los talleres se transforman en fábricas gigantescas.

Hay un crecimiento desmedido de bienes y el logro individual se aplaude por encima del obtenido en grupo. Cambia la manera de ver la vida y de afrontar los conflictos; se adoptan distintas filosofías; se reconoce la iniciativa propia y el individualismo, pero se fractura el sentido de pertenencia en un grupo.⁸

1.6 El siglo XXI

Hoy en día el mundo está cada vez más interconectado (globalizado). Es posible entender a la globalización como un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural que se acelera por el abaratamiento de los transportes y la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación. Un nuevo producto de consumo puede llegar a casi cualquier rincón de la Tierra en cuestión de días.

Económicamente se han dado cambios muy importantes, como en las formas de producción, en el mundo del trabajo, en el capital, en el papel del Estado en la economía.

Por ejemplo, en las formas de producción surgió lo que se denominó la desmaterialización de productos y procesos productivos. Y se refiere a que el valor añadido de un producto depende más de los elementos no materiales que lleva incorporados (diseño del producto, imagen de marca, patentes, etc.), que de la manipulación física de los materiales que lo integran.

⁸ MONTAUDON TOMAS, Cynthia, op. cit., p.p. 74, 92.

La globalización y su revolución asociada conducen a un cambio constante en casi todos los aspectos de la vida; por lo tanto, lo que los niños de hoy comen, sus diversiones, la información que reciben, y a lo que tienen acceso es significativamente diferente de lo que ocurría hace apenas 20 años. Cambian los hábitos de consumo, la diversión y el entretenimiento.

Los países se asocian para compartir sus fortalezas y superar sus problemas; las empresas de diferentes países dan origen a empresas multinacionales.

Así, están surgiendo nuevas formas de organización económica, política y social. La riqueza ya no genera más tierra, capital y trabajo, en su lugar ha surgido el conocimiento; el cual tiene consecuencias directas sobre la producción, el trabajo, la gestión administrativa y el liderazgo.

En este contexto, los países y empresas han tenido que reaccionar a este mundo cambiante. Por ejemplo, en el caso de México, pasó de ser una de las economías más cerradas a inicio de la década de 1980, a convertirse en una de las economías más abiertas a inicio del presente siglo. Un indicador que refleja esto son las exportaciones, las cuales se duplicaron de 1995 a 2003.

Entonces, es necesario que cada empresa u organización busque su adaptación a este mundo, lo cual va desde revisar su misión (razón de ser), visión y objetivos estratégicos para los siguientes años, hasta alinear todos los esfuerzos de la organización para caminar en la dirección deseada.⁹

En las organizaciones actuales, el trabajo se desarrolla habitualmente en grupo, tanto por exigencias de la propia organización, como por necesidades de sus miembros. Todas las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones

⁹ GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, *Calidad Total y productividad*, México, 2ª Edición, Mc Graw - Hill Interamericana, 2005, p.p. 2 – 3.

las realizan personas que coordinan sus esfuerzos para alcanzar las metas propuestas.

Esto conlleva a mejorar prácticas directivas y generar propuestas para optimizar cada uno de los procesos, adecuar la estructura administrativa, sus procesos o la forma en que se relaciona con sus clientes y con el mercado. No hacerlo o efectuarlo inadecuadamente implica problemas serios que pueden conducir a la desaparición, independientemente del tamaño o ramo de su actividad.¹⁰

2 Los grupos en las organizaciones

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo se debe trabajar en grupo, se ha prestado mucha atención al desarrollo organizacional. Entendido como un enfoque de cambio, o una serie de actividades destinadas a dirigirlo.

2.1 El grupo de trabajo

El término *grupo* proviene del italiano *gruppo*, término técnico de las bellas artes que designa a varios individuos pintados o esculpidos formando una terna. La palabra se extiende en el lenguaje común y designa una reunión de elementos o una categoría de seres u objetos.

Un número significativo de lenguas modernas emplean la misma raíz etimológica para referirse a dicho concepto; así los términos *groupe*, *gruppe* y *group*, se imponen en la lengua francesa, alemana e inglesa respectivamente.

¹⁰ RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés, et al., *Psicología de las organizaciones*, España, 1ª Edición, UOC, 2004, pág. 167.

Una definición sencilla, general y útil es, que un grupo consiste en dos o más personas que se comunican y trabajan juntas para conseguir uno o más objetivos comunes.

Haciendo referencia a las organizaciones, un grupo de trabajo es aquél que interactúa compartiendo información y tomando decisiones conjuntas con el único fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro.¹¹

2.2 La importancia de los grupos de trabajo en la organización

La evolución hacia un nuevo enfoque organizacional de cambio, es consecuencia de los retos a los que se tienen que enfrentar las empresas en los mercados actuales. Estos retos pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- La globalización de los mercados, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a ésta la dimensión internacional, con una amplitud no conocida actualmente.
- Los clientes exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- La aceleración del cambio tecnológico, que implica ciclos de vida del producto cada vez más cortos.

La organización, además, es un sistema abierto en constante relación con proveedores, clientes, accionistas, directivos, trabajadores y otras empresas

¹¹ SUÁREZ TRUEBA, José, *La vinculación de los conceptos de equipo y grupo hacia la constitución de equipos de alto desempeño*, México, Trabajo monográfico de actualización, UNAM, 2001, p.p. 22, 26.

cooperadoras o partes de la sociedad que se relacionan con la empresa. En la medida en que necesite mantener relaciones equilibradas con ellos, deberá movilizar recursos para satisfacer sus necesidades.¹²

El éxito, fracaso o simplemente la estabilidad de las organizaciones dependen, por tanto, de la óptima interacción entre sus miembros y de la forma en que se han de coordinar para lograr objetivos que en cada momento se hayan propuesto; es decir, depende de las relaciones existentes en un grupo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización.

Ello justificaría la importancia que tienen los grupos en las organizaciones, pero también hace patente la influencia de los grupos sobre el desempeño de los individuos, sobre sus niveles de productividad, actitudes, satisfacción, expectativas, motivación y sobre su comportamiento en general como miembros activos de la organización.

La presencia física de otras personas, el conocimiento y las opiniones que nos brindan, así como nuestros sentimientos acerca de los grupos a los que pertenecemos, nos influyen profundamente por medio de los procesos sociales (estemos solos o con otras personas). Nuestras percepciones, recuerdos, emociones y motivaciones también ejercen influencia profunda sobre nosotros por medio de los procesos cognitivos.

Concretamente, en el contexto de las organizaciones, los grupos en general se encuentran integrados en otras estructuras más amplias (departamentos, secciones, áreas funcionales). Como unidades sociales construidas y reconstruidas por los seres humanos para lograr metas, tales estructuras no son una mera suma de personas, sino una articulación integrada de grupos que constituyen el sistema social interno de la organización.

¹² MORENO – LUZÓN, María D., et al., *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*, España, 1ª Edición, Pearson Educación, 2001, p.p. 29 – 30.

Los grupos son generalmente más competitivos que los individuos debido a que los miembros del mismo luchan por una identidad social positiva, compitiendo contra los grupos externos y demandando lealtad recíproca en un conflicto. También, comparados con los individuos, los grupos son más propensos a devolver la competitividad que creen recibir de otros grupos y son más propensos a explotar a los grupos externos para beneficio del grupo interno.

El trabajo en grupo refleja diversos procesos: cooperación y competencia, conflicto y resolución, cambio social y negociación, relaciones de poder, estatus y procesos de influencia, e interdependencia social.

Esta interdependencia social se relaciona con la dimensión social de la organización y el hecho de que la provee de sus fundamentos teóricos. Este hecho permite concebir al grupo o a las estructuras sociales colectivas como entidades con identidad propia y no como mera suma de individuos; es decir, son entidades que median las relaciones entre el individuo y la sociedad, o en este caso, entre el individuo y la organización.¹³

2.3 La estructura del grupo de trabajo

Todos los procesos que se desarrollan en cualquier grupo de los que constituyen una organización requieren estar estructurados, tener un cierto grado de consistencia y de estabilidad, y seguir determinados modelos de relación entre sus miembros que correspondan a la cultura de dicha organización.

En la medida en que los grupos están estructurados según unas posiciones jerárquicas, unas funciones o unos roles, tienen unos objetivos claros que cumplir y sus relaciones de interdependencia con otros grupos de la organización están reguladas, dichos grupos serán efectivos y aportarán valor a la organización.

¹³ RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés, et al., op. cit., pág. 167.

La estructura de un grupo se puede definir, como las pautas de relaciones que lo mantienen de forma estable. Ello significa que el comportamiento de todos sus miembros está sometido a las mismas normas e influido por similares sistemas de valores; por lo que responderán a las pautas de relación que la organización haya establecido, es decir, la estructura de la que se le haya dotado.

Cualquier componente que ayude a unir y a dar cohesión al grupo se puede considerar como un elemento de la estructura. De entre los diversos componentes que la constituyen se destacan los roles, ya que están asociados a las posiciones que ocupan los miembros en el grupo y son sometidos a las normas que regulan dichas posiciones. Además de los roles que se adscriben por medio de la organización a los individuos en una estructura de grupo, los individuos ya llegan a la organización y a los grupos con roles personales específicos. Debido a esto, se generan conflictos derivados de su desempeño (conflictos personales, interpersonales, intergrupales), sobre todo cuando los objetivos del grupo no están suficientemente bien definidos, ni tampoco lo que se espera de ese rol, o bien cuando las normas de comportamiento no están suficientemente claras.

2.4 Tipos de grupos en las organizaciones

Suelen distinguirse dos tipos de grupos básicos en las organizaciones en función del grado de formalidad:

- Los grupos formales: que son creados, planificados y establecidos oficialmente por la organización para lograr determinados objetivos. Y en función de sus necesidades y metas, y según su duración en el tiempo, pueden ser permanentes o temporales.

- ✓ Los grupos formales *permanentes* forman parte de la estructura de la organización, constituyen estructuras previstas y quedan reflejados en

su organigrama. Entre ellos están los grupos de directivos, los grupos de mandos intermedios o los grupos de especialistas.

- ✓ Los grupos formales *temporales*, también denominados *ad hoc*, son grupos formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo, desarrollar un producto o servicio, solucionar un problema, negociar un convenio, rediseñar una planta productiva, Por lo tanto, tienen un carácter transitorio, se disuelven una vez alcanzada la meta para la cual fueron creados. Se ocupan de actividades no repetitivas, ya sea preventivas (proyectos) o reactivas (crisis, imprevistos).

Estos grupos son cada vez más importantes debido a la necesidad de adaptación continua de las organizaciones a entornos cambiantes.¹⁴

- Los grupos informales: que surgen sin ningún tipo de previsión por parte de la organización y son producto de las relaciones espontáneas entre sus miembros.

Estos grupos surgen de la combinación de factores formales y necesidades humanas, los fines de la organización no tienen que coincidir con los de los miembros del grupo.

En este sentido, los grupos informales pueden lograr un poder importante y tratar de modificar los objetivos o metas de la organización. Así, cuando un directivo teme un fuerte impacto nocivo de estos grupos, procura reducir la proximidad de sus miembros o la posibilidad de su interacción en el área de trabajo.

Estos grupos pueden constituirse dentro o fuera del ámbito de la organización, y generarse desde áreas o niveles diferentes.

¹⁴ PALOMO VADILLO, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, España, 1ª Edición, ESIC, 2001, p.p. 90 – 91.

De entre los tipos de grupos formales, los que mayor desarrollo tienen dentro de las organizaciones son, sin duda, los *equipos de trabajo*.¹⁵

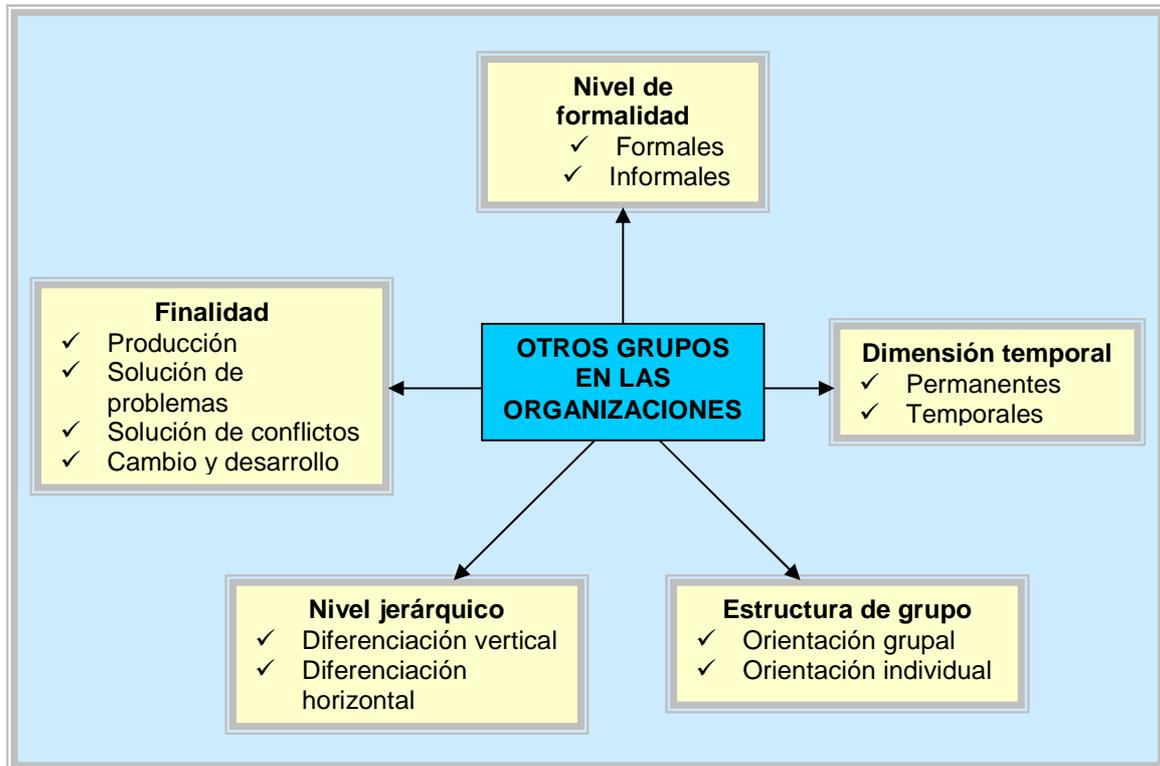


Figura 1.1 Tipos de grupos en las organizaciones¹⁶

¹⁵ RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés, et al., op. cit., p.p. 175 – 177.

¹⁶ Recopilado por el autor.

CAPÍTULO II

EQUIPOS DE TRABAJO

La manera en que se realiza el trabajo en las organizaciones está siempre en un proceso de cambio. Hoy en día se prefiere la cooperación a la competencia, debido a que se obtienen mejores resultados. El trabajo en equipo, como valor cultural de la organización, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la actividad laboral.

1 La administración de la organización

La promoción de una cultura de trabajo en equipo está profundamente influenciada por el estilo administrativo de su organización. En general, los diferentes estilos administrativos, en cuanto a toma de decisiones se refiere, se orientan hacia cuatro aspectos:

- La disposición para compartir y poner a disposición de todos los miembros la mayor cantidad de información posible.
- La rigidez en cuanto al cumplimiento estricto de normas.
- La importancia de factores emocionales o racionales en el proceso de toma de decisiones.
- El grado de estructuración del proceso de toma de decisiones.

El estilo administrativo que requieren los equipos de trabajo debe contar con una alta disponibilidad para compartir la mayor información posible con todos

los niveles de la organización; además necesita de cierta flexibilidad en cuanto al cumplimiento de normas, para permitir que aflore la creatividad personal; y es indispensable que lleve a cabo un proceso de toma de decisiones estructurado y más racional que emocional.¹

1.1 De la administración tradicional a la participativa

En la administración *tradicional*, las relaciones laborales entre los trabajadores y la organización son contrarias a los principios del trabajo en equipo. Hasta hace muy poco tiempo se creía que los objetivos de los administradores y los empleados eran antagónicos: los primeros buscaban dinero y poder, mientras que los otros debían defender sus intereses para no ser afectados por la voracidad de aquellos.

La administración *participativa* permite que los empleados elaboren objetivos comunes que los unifiquen, mediante el concepto de trabajo en equipo y en torno al cumplimiento de la misión de la empresa.

En la actualidad es cada vez más común la idea de que las organizaciones son creadas para incrementar el bienestar de todos los grupos de interés e influencia asociados a ellas. Si los directivos y trabajadores no trabajan en equipos orientados hacia la satisfacción de los consumidores, ninguno de los dos podrá incrementar su bienestar en forma sostenida en el largo plazo. El proceso no es rápido, pero por ejemplo, los sindicatos ahora están dispuestos a cooperar con la administración para que la empresa logre sus objetivos.

Algunos cambios que con frecuencia llevan a cabo las administraciones de las organizaciones para transitar de un estilo tradicional o una participativo son:

¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México, 1ª Edición, Thomson, 2004, Pág. 377.

- De la dirección por control, al liderazgo por compromiso.
- De las decisiones por mandato, a las decisiones por consenso.
- Del trabajo individual, al trabajo en equipo.
- De la especialización, a la orientación hacia el proceso.
- De la asignación, al que todos se involucren.
- Del control por amenaza, al control por reforzamiento.
- De la estructura rígida, a una flexible.
- De la corrección, a la prevención y mejoramiento continuo.²

El enfoque participativo impulsa la comunicación en todos los sentidos y niveles de la estructura organizacional, permite que el personal se involucre en las decisiones y considera que el trabajo en equipo es el modo más eficaz para mejorar procesos operativos o de servicios de la organización.

2 Concepto de equipo de trabajo

Un equipo de trabajo es un número pequeño de individuos con competencias complementarias, comprometidos con metas comunes y con relaciones de interacción de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables.

² CANTÚ DELGADO, Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, 2ª Edición, Mc Graw – Hill, 2001, p.p. 98 – 99.

La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes. Las metas no se logran sin la cooperación e interacción de los integrantes del equipo.

Algunos autores afirman que los equipos deben ser lo suficientemente pequeños como para que la interacción cara a cara no se pierda durante cierto tiempo, de tal modo que cada persona pueda influir sobre las otras y ser influido por éstas.

El tamaño del equipo puede variar según el objetivo que se persiga y la forma en que se organice.

Como regla general, el tamaño del equipo puede variar entre 3 y 12 personas para que exista una participación total, al igual que la colaboración de todos los miembros.

La principal diferencia entre los grupos y los equipos es:

- que en los grupos se comparte y se toman decisiones con el único objetivo de permitir que cada miembro se desarrolle dentro de su área de responsabilidad,
- en los equipos se requiere desempeñarse en un trabajo colectivo que requiere de un esfuerzo conjunto.³

Debido a esto, se puede decir que cuando un grupo logra preponderar el resultado conjunto por encima del logro individual, llega a convertirse en un equipo de trabajo.

Así, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos.

Otras diferencias importantes entre los conceptos de grupo y de equipo son las siguientes:

³ HELLRIEGEL, Don, W. SLOCUM, John Jr., *Comportamiento organizacional*, México, 10ª Edición, Thomson, 2004, p.p. 196.

| GRUPOS DE TRABAJO | EQUIPOS DE TRABAJO |
|--|---|
| Tiene un solo líder | Comparte los papeles de liderazgo |
| Tiene una responsabilidad individual | Tiene una responsabilidad individual y recíproca |
| Su propósito es el de la organización | Tiene un propósito específico |
| Obtiene productos individuales de su trabajo | Obtiene productos colectivos de su trabajo |
| Emplea reuniones eficientes | Fomenta reuniones abiertas dirigidas a la solución de problemas |
| Mide el desempeño de forma indirecta | Evalúan el desempeño directamente |
| Discute, decide y delega | Discute, decide y realiza el trabajo |

Figura 2.1 Grupos de trabajo versus equipos de trabajo ⁴

Además:

- Los equipos entrañan relaciones, es decir, conexiones humanas en las que el todo es mayor que la suma de las partes. El principal secreto del equipo es que su característica colectiva provoca un efecto *sinérgico*.

La sinergia es la experiencia que resulta cuando los miembros de un equipo funcionan como una unidad integrada y no como un mero agregado de individuos. Cuando se logra la sinergia, un notable flujo de energía recorre a los miembros del equipo y le permite funcionar como una orquesta, como una

⁴ Recopilado por el autor.

máquina coordinada y armoniosa cuyas piezas son interdependientes. Cada persona complementa a la otra; cada persona confía en sus compañeros y en que éstos harán lo necesario para mantener el ritmo de trabajo y de la relación.⁵

- Los equipos se basan en relaciones afectivas, emociones y conexiones personales entre los miembros. Éstas entrañan diversidad y unidad, apertura y aceptación, honradez y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo mayor de lo que se podría crear mediante la conjunción de piezas individuales en algo único.
- Los equipos no necesitan acotar o presionar a sus miembros, ni requieren de su lealtad. La dirección general fluye automáticamente al identificar e integrar la visión de los objetivos y de las estrategias. Los equipos reparten subordinación, respeto y obediencia. Son interdependientes y dependen de la confianza en sí mismo que tengan sus integrantes y de la retroalimentación crítica. Valorán la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso en una dirección común.
- Los equipos se caracterizan por la claridad de su cohesión, su espíritu de equipo enfocado a la tarea, el afecto que sus miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción con los procesos de trabajo. Esta cualidad de trabajar en conjunto es la que proporciona poder a los equipos, los cuales de manera gradual, constituyen unidades fundamentales de energía organizacional.⁶

Para que los equipos de trabajo logren encaminarse al éxito, requieren de un contexto con valores, ética e integridad, que involucre redes de asociación, procesos de colaboración y sistemas abiertos y complejos de corrección, además

⁵ EHRLICH, Marc I., *Psicología de los trabajos en equipo*, México, 1ª Edición, Trillas, 2002, p.p. 20 – 21.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 378.

de liderazgo democrático y comprometido. Participar en un equipo no significa abandonar la individualidad ni los puntos de vista propios, sino contribuir a mejorar los productos, los procesos y las relaciones.

Los equipos de trabajo unifican los esfuerzos individuales para identificar oportunidades de mejoramiento y son parte fundamental del cambio organizacional hacia la competitividad.

3 Clasificación de los equipos de trabajo

No existe una clasificación determinante de los equipos de trabajo, pero se han logrado definir ciertos aspectos que pueden ayudar a caracterizarlos. Enseguida se enlistan los criterios más importantes que se han distinguido en las organizaciones para diferenciar a los equipos de trabajo.

3.1 De acuerdo a su interdependencia

Los equipos están formados por individuos interdependientes. La naturaleza de esta interdependencia varía, lo cual da como resultado algunos enfoques generales en la formación de equipos:

- Grupos de una misma área funcional.
- Grupos de diferentes áreas funcionales.
- Grupos formados temporalmente para realizar una tarea específica, relacionada con un estudio interno de la organización, o para algún proyecto que involucre clientes o proveedores.
- Grupos formados por personas cuyo trabajo es independiente, sean o no de la misma área funcional.
- Grupos de personas con habilidades complementarias para el logro de una determinada meta.

3.2 De acuerdo al programa de trabajo

Desde otra perspectiva, se sostiene que el trabajo en equipo se enfoca en dos grandes áreas interrelacionadas: el mejoramiento continuo y el compromiso con la innovación.

El mejoramiento ocurre cuando los integrantes de los equipos identifican áreas de oportunidad para innovar, comparten información y se influyen mutuamente para el cumplimiento de las metas comunes.

La innovación es algo que se obtiene mediante el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre la administración y los empleados.

Así, considerando la operación de un programa de trabajo grupal, se pueden formar los siguientes equipos:

- Un comité que administre todo el proceso de mejoramiento por medio de equipos.
- Equipos de promoción del concepto de trabajo en equipo.
- Equipo de facilitadores de la operación de los equipos.
- Equipos de mejoramiento de procesos.
- Grupos especiales encargados de tareas específicas en la administración de los equipos; las cuales pueden relacionarse con la revisión de nuevos productos, el proveer de información tecnológica de procesos, calcular los costos de calidad y capacitar a los equipos de mejoramiento de procesos.⁷

3.3 De acuerdo al nivel de formalidad

Haciendo referencia al nivel de formalidad, los equipos se clasifican en:

- Formales: equipos formados oficialmente por la organización como parte de su estructura.

⁷ CANTÚ DELGADO, Humberto, op. cit., p.p. 108 – 109.

- Informales: son voluntarios y ajenos a la estructura de la empresa, normalmente son creados por el interés particular de los miembros que los conforman.

3.4 De acuerdo a la temporalidad

Considerando la dimensión temporal, se clasifican en:

- Permanentes: forman parte de la estructura de la organización y quedan reflejados en su organigrama.
- Temporales: o equipos *ad hoc*, son formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado y se disuelven una vez que alcanzan la meta para la cual fueron creados.

3.5 De acuerdo al nivel de autoridad

En cuanto al poder y nivel de autoridad que se concede, los equipos son:

- Participativos: se limita a que los empleados sugieran a la administración las acciones de mejora, pero no están autorizados para la toma de decisiones.
- Facultados: el equipo tiene autoridad para tomar decisiones sobre algún proceso en particular; de esta forma los administradores pueden concentrar sus esfuerzos en las mejoras al sistema y así proporcionar más valor como compañía a los demás grupos de interés.
- Autodirigidos: tienen poder para tomar decisiones operativas en los procesos diseñados por la administración. Estos equipos planean, fijan prioridades, organizan, se coordinan con otros, realizan acciones correctivas, resuelven problemas, etc., de su propio proceso. Requieren de un programa de

capacitación intenso, y sobre todo de mucha confianza por parte de la administración.⁸

4 Tipos de equipos de trabajo

En el escenario laboral se forman y usan muchos tipos de equipos de trabajo diferentes. Enseguida se enuncian algunos equipos que han recibido mayor atención en las organizaciones debido a los resultados que se ha obtenido de ellos y en consecuencia al cambio que han generado.

4.1 Equipo funcional

Es un grupo de empleados que pertenecen a la misma área funcional (mercadotecnia, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos, sistemas de información) y tienen un objetivo común.

El equipo funcional está compuesto principalmente por el gerente respectivo y un pequeño grupo de empleados que ocupan puestos en la línea frontal de la organización.

Con el tiempo, las desventajas de este enfoque se hacen evidentes, los obreros se aburren y les falta motivación para cumplir con el trabajo. La naturaleza estable e inflexible de la estructura funcional también provoca que no se responda a los cambios en el ambiente externo.

En general, la estructura del equipo es muy jerárquica, y en ella el líder funcional interviene directamente en todos los aspectos de la unidad de trabajo. El equipo funcional es, en el fondo, un grupo enfocado en las metas del área.

A lo largo de los años, el uso de la estructura funcional ha declinado y ello se debe a que una consecuencia negativa imprevista de los equipos funcionales

⁸ WINTER, Robert S., *Manual de trabajo en equipo*, España, 1ª Edición, Ediciones Díaz de Santos, 2000, p.p. 9 – 10.

es, que sus integrantes suelen concentrarse en su área de especialización y restar importancia o soslayar la misión global de la empresa. Esto puede llevar a una falta de cooperación entre equipos funcionales, lo que resulta en una mala calidad de las decisiones y del desempeño de la organización. De hecho, lo que acontece más a menudo que la cooperación entre los equipos funcionales que no interactúan entre sí es, la rivalidad.

4.2 Equipo transfuncional

Este tipo de equipo es llamado también *equipo de funciones cruzadas*, y está compuesto por miembros de diferentes especialidades funcionales dentro de una organización, a los que se reúne para que realicen tareas exclusivas con el fin de crear productos y servicios nuevos fuera de lo común.

El equipo puede incluir también representantes de organizaciones externas, como proveedores, clientes y servicios en negocios conjuntos. La premisa en la que se basa el concepto de equipo transfuncional es que, es necesaria la interacción, cooperación, coordinación, participación de la información, y la fertilización cruzada de ideas entre gente de diferentes áreas funcionales. Esto es especialmente cierto en el caso de equipos transfuncionales encargados de desarrollar productos o servicios innovadores o nuevas tecnologías. Aquí, el manejo de las interacciones humanas y la coordinación de la transferencia de conocimientos e ideas entre individuos y equipos funcionales puede ser el aspecto más desafiante del trabajo.⁹

Como complemento, los equipos transfuncionales se dividen en:

- **Interfuncionales:** integrados por individuos con diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atienden al mismo proceso. Están conformados

⁹ LUSSIER, Robert N., ACHUA, Christopher F., *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidad*, México, 2ª Edición, Thomson, México, 2005, p.p. 270 - 271.

por miembros pertenecientes por lo menos a dos funciones diferentes. También se les llama equipos *interdisciplinarios*.

- Multifuncionales: compuestos por miembros permanentes asignados a un proceso pero, debido a que cuentan con habilidades diferentes, pueden realizar funciones diversas: por ejemplo, el equipo de trabajadores responsable de darle servicio a un avión comercial previo a un vuelo.

4.3 Equipo de solución de problemas

También llamado *equipo de proyecto* o *equipo ad hoc* o *fuerza de tarea*, centra su atención en temas específicos de su área de responsabilidad, formula soluciones posibles y con frecuencia tiene autoridad para realizar acciones dentro de límites definidos. Normalmente los integrantes son empleados de un departamento específico y se reúnen al menos unos o dos veces a la semana durante una o un par de horas.

Los equipos pueden tener autoridad para poner en práctica sus propias soluciones, si éstas no exigen cambios importantes en procedimientos que afecten en forma adversa a otras operaciones o requieran recursos importantes. Los equipos de solución de problemas no reorganizan el trabajo o cambian de modo fundamental las funciones de los gerentes. De hecho, los gerentes delegan a un equipo ciertas responsabilidades de problemas y toma de decisiones.

Los muchos y diferentes tipos de metas, problemas y tareas que enfrenta una organización requieren diversos grados de interdependencia entre individuos y equipos. Algunos exigen soluciones de equipo e individuales. Las organizaciones pueden incurrir en costos excesivos si la toma de decisiones individual o de equipo se maneja en forma inadecuada. El uso innecesario de soluciones de equipo desperdicia recursos porque el tiempo de los participantes podría usarse mejor en otras tareas; se propicia el aburrimiento y se reduce la motivación, por lo que se siente que se desaprovecha el tiempo.

Por el contrario, el uso inadecuado de soluciones individuales puede dar como resultado una coordinación pobre, poca creatividad y numerosos errores.

En resumen, es probable que la solución de problemas por equipos sea superior a la individual cuando:

- es importante contar con gran diversidad de información, experiencia y enfoques para la tarea que hay que atender;
- es crucial la aceptación de las decisiones que se toman para su implantación efectiva por los miembros del equipo;
- la participación es importante para reforzar los valores de representación en contraste con el autoritarismo, y para demostrar respeto a los miembros individuales mediante procesos de equipo, y
- los miembros del equipo se apoyan mutuamente para realizar su trabajo.¹⁰

4.4 Equipo autodirigido

Las organizaciones aplican equipos de trabajo autodirigidos, o también llamados *equipos autogestionables* o *equipos autoadministrados*, fundamentalmente para mejorar la calidad y la productividad, y para reducir costos operativos. Los equipos autodirigidos se pueden responsabilizar del proceso completo de producción de un componente, un producto o un servicio.

En la mayoría de los casos, sus miembros tienen una formación múltiple, que procede de las distintas tareas asignadas al equipo. Algunos equipos autodirigidos tienen miembros con diversas y complejas cualidades (por ejemplo, científicos e ingenieros con formación en distintas disciplinas).

¹⁰ HELLRIEGEL, Don, W. SLOCUM, John Jr., op. cit., pág. 197.

Los miembros de un equipo autodirigido tienen muchas obligaciones directivas, que pueden incluir funciones tales como la planificación del trabajo, la selección de los métodos, la petición de los materiales, la evaluación de los resultados y la disciplina de los miembros del equipo.¹¹

Un equipo autodirigido de nueva creación puede tardar varios años en ser totalmente operativo, puesto que inicialmente sus miembros suelen carecer de las cualidades necesarias para que el equipo funcione correctamente. Cualquier organización puede acelerar esta evolución dotando a sus empleados con las características necesarias para ser miembros de un equipo. En este sentido, se han de considerar las siguientes cualidades de importancia:

- Cualidades técnicas: los miembros de los equipos deben tener una formación cruzada con nuevas cualidades técnicas, para que de resultar necesario, puedan realizar distintas tareas. Los miembros de los equipos que tienen una formación cruzada otorgan al equipo una mayor flexibilidad y permiten que funcione eficientemente con menos trabajadores.
- Cualidades administrativas: los equipos hacen gran parte del trabajo de los supervisores en las organizaciones. Por tanto, los miembros del equipo necesitan formación en actividades directivas y de administración del tipo de : realización de presupuestos, establecimiento de calendarios de trabajo, control y evaluación, y entrevistas de selección de candidatos a puestos de trabajo.
- Cualidades personales: los miembros de los equipos deben tener la cualidad de comunicación para formar un equipo eficaz. Deben ser capaces de expresarse para poder compartir la información, resolver los conflictos y mantenerse al día los unos y los otros.

¹¹ GÓMEZ MEJÍA, Luis R., et al., *Dirección y gestión de recursos humanos*, España, 3ª Edición, Pearson Educación, 2001, p.p. 62 – 64.

4.5 Equipo virtual

Un equipo virtual se compone de miembros ampliamente dispersos geográficamente que trabajan juntos para lograr una meta común. Un equipo virtual utiliza tecnologías informáticas interactivas como Internet, software de apoyo y video conferencias para que sus miembros trabajen juntos aún estando separados físicamente.¹²

Algunos equipos virtuales pueden encontrarse personalmente con determinada frecuencia, pero en la mayoría de ellos esto no se lleva a cabo. En el mundo corporativo, un equipo virtual redonda en ahorro de tiempo y viajes; extiende los mercados laborales al permitir a las firmas reclutar y retener a los mejores empleados sin importar su localización física; y permite asignar empleados a varios equipos al mismo tiempo.

Los miembros de los equipos virtuales pueden estar en diferentes lugares geográficos dentro de un solo país; y debido a la economía global, el surgimiento del comercio en línea y el crecimiento de las fusiones y adquisiciones, los equipos virtuales en muchas ocasiones también se forman por miembros de distintas partes del mundo. No es de sorprender que los desafíos de los equipos virtuales globales sean las diferencias de horario, las diferencias culturales y las barreras de lenguaje. La enseñanza del idioma y el entrenamiento transcultural en línea, se encuentran entre las herramientas tecnológicas que se usan para ayudar a los miembros de los equipos virtuales globales a trabajar juntos.

Las conductas de colaboración virtual incluyen el intercambio de ideas sin censura, acordando responsabilidades y límites y cómo cumplirlos. La socialización incluye que los miembros del equipo soliciten realimentación sobre el proceso que están utilizando para alcanzar las metas, expresen su apreciación de las ideas y las tareas realizadas y se disculpen por los errores. Las habilidades de

¹² GÓMEZ MEJÍA, Luis R., e.t. a.l., op. cit., pág. 64.

comunicación incluyen replantear las oraciones o expresiones no claras para que todos los miembros del equipo entiendan lo que se está diciendo, reconocer la recepción de los mensajes y responder en el mismo día. Aún cuando son necesarias habilidades similares para mejorar la comunicación en ambientes o equipos de trabajo no virtuales, estas habilidades son particularmente importantes debido a la probabilidad de que se den errores de comunicación cuando los miembros de equipo están geográficamente separados, no se conocen y carecen de la interacción cara a cara.¹³

4.6 Círculo de calidad

Son un tipo especial de trabajo en equipo, y de hecho es uno de los intentos para este fin en las organizaciones. Forman parte de los llamados equipos de solución de problemas. Nacieron en Japón a principios de los años sesenta como parte de un programa de mejoramiento de calidad nacional, y también se les conoce como *ciclos de calidad*.

La función de los ciclos es identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo de los miembros del equipo, con el objeto de mejorar tanto su aspecto productivo como el de calidad.

Entre sus características principales se encuentra que son grupos pequeños, voluntarios, integrados por miembros de una misma área, unidos por un objetivo común relacionado con el control y mejoramiento de su trabajo; para lo cual utilizan herramientas sencillas, así como un procedimiento preestablecido de análisis. Sus actividades son sencillas y permanentes, con reuniones fuera de horas de trabajo. Además buscan el desarrollo intelectual y humano, a la vez que el conocimiento y el respeto de sus miembros.¹⁴

¹³ LANDY, Frank J., CONDE, Jeffrey M., *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*, México, 1ª Edición, Mc Graw – Hill, 2005, p.p. 484.

¹⁴ CANTÚ DELGADO, Humberto, op. cit., pág. 110.

Los miembros de los círculos de calidad no tienen autoridad formal, en vez de eso, buscan que sus ideas y soluciones sean adoptadas e implantadas por la dirección.

La evidencia sobre los círculos de calidad es mixta. Han arrojado resultados positivos en el corto plazo, pero esos beneficios no se han mantenido en el tiempo. Los círculos al principio son exitosos en el mejoramiento de la calidad o para reducir costos, pero no parecen tener beneficios adicionales después de obtenidas las ganancias iniciales.

Este fenómeno ha sido denominado *efecto luna de miel* en los círculos de calidad. Este efecto se ha atribuido al hecho de que las primeras propuestas para las mejoras son bastante fáciles y claras y tienen un efecto favorable en el nivel operario si las adoptan. Sin embargo, al pasar el tiempo, a los miembros del círculo se les dificulta hacer nuevas propuestas para mejorar la calidad o reducir los costos.

Este decremento en la proporción de éxito al pasar el tiempo lleva a una reducción en las actitudes positivas que acompañaron a los beneficios iniciales resultantes de las propuestas del círculo de calidad.

El decremento en la popularidad de los círculos de calidad en muchas organizaciones de Estados Unidos puede atribuirse al efecto luna de miel. Los círculos de calidad fueron más populares en Estados Unidos en los años setenta y cerca de los ochenta. Para fines de los años ochenta muchas organizaciones los habían abandonado, pero en Japón se siguen utilizando pues los apoyan y refuerzan sus principios.

No obstante, el énfasis que los círculos de calidad pusieron en la calidad y en la participación, los convirtieron en la base de otras técnicas como la Administración de la Calidad Total y los equipos autogestionables, que siguen siendo utilizados en muchas organizaciones.¹⁵

¹⁵ LANDY, Frank J., CONDE, Jeffrey M., op. cit., pág. 481.

4.7 Equipo de alto desempeño

Un equipo autodirigido especial es el llamado también *equipo de alto rendimiento*, y es uno de los equipos que más importancia y desarrollo han tenido dentro de las organizaciones actuales.

Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes actúan como miembros emocionales e inteligentes de un equipo, con metas alcanzables y de alto rendimiento.

*Si el rendimiento de un equipo es alto, el equipo es de alto rendimiento.*¹⁶

En lo que se refiere al proceso de maduración de un equipo, se observa que al principio existe un entusiasmo muy grande por haber sido seleccionado para el proyecto en cuestión, pero también cierto temor y ansiedad por el trabajo que se aproxima; luego se presenta un periodo de ajuste, cuando los miembros del equipo comienzan a acoplarse unos con otros, se vence la resistencia al cambio y se liman algunas asperezas de las relaciones interpersonales; posteriormente, el equipo llega a la normalidad, los miembros aprenden a escuchar y respetar las opiniones de lo demás y buscan la armonía del grupo; por último, se llega al grado óptimo de efectividad cuando el grupo desarrolla su potencial y empieza a aportar soluciones a los proyectos planteados.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por:

- tener un objetivo claro y retador,
- estar estructurados en función de los resultados que se esperan,
- contar con miembros competentes,
- tener un compromiso en común,
- operar dentro de un clima de cooperación,
- contar con parámetros para la medición de su desempeño,

¹⁶ VELÁSQUEZ MASTRETTA, Gustavo, *Equipos de alto rendimiento. Para jefes de alto rendimiento*, México, 1ª Edición, SICCO, 2005, pág. 93.

- recibir apoyo y conocimiento externo,
- y tener un liderazgo basado en los principios y valores de la organización a la que pertenecen.¹⁷

5 Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo

Son múltiples las investigaciones que se han desarrollado para analizar las consecuencias para las organizaciones y para los individuos de la implantación de los sistemas de trabajo en equipo.

Unas de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos es sentirse respetados y apoyados por los integrantes del equipo al que pertenecen y mantener su posición dentro de él. Este aspecto es uno de los más importantes a la hora de explicar la superioridad de la acción del equipo sobre la individual, mostrándose más productivo y creativo que cuando sus miembros trabajan de forma aislada; es decir, es superior a la suma de las contribuciones de sus componentes.

Las principales ventajas que los sistemas de trabajo en equipo presentan son:

- Mayor nivel de productividad, ya que los resultados obtenidos por el equipo son mayores a los que habrían obtenido trabajando individualmente.
- Sistemas de comunicación más eficaces, ya que se establecen sistemas de comunicación directos y se reduce el miedo a opinar, a hacer sugerencias o críticas.

¹⁷ CANTÚ DELGADO, Humberto, op. cit., pág. 111.

- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del equipo, debido a que los miembros conocen cómo las metas del equipo se relacionan con los objetivos organizacionales.
- Mejora del clima laboral, ya que hay una comunicación más abierta y se conocen los objetivos que se persiguen y mejoran las relaciones interpersonales.
- Se enfrentan con éxito tareas complejas, debido a la diversidad de competencias, puntos de vista y medios para generar ideas que aumentan la creatividad y competencia de los miembros del equipo.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, basado en el autocontrol individual y el control del equipo. La división del trabajo es más preciso, en base a las competencias de cada uno de sus miembros.
- Facilita la integración de los nuevos miembros de la organización, debido a que los grupos actúan como agentes de socialización, transmitiendo los valores, cultura y filosofía que imperan en la organización.
- Facilita la coordinación entre los miembros del equipo y entre éste y los restantes equipos y grupos de la organización, al conocer los objetivos del equipo y cómo se relacionan éstos con los de los demás equipos y la organización.
- Mejora de la satisfacción, a todos los niveles, al poder satisfacer más fácilmente a los miembros del equipo y sus necesidades.¹⁸

¹⁸ MATHIS, Robert L., JACKSON, John H., *Fundamentos de administración de recursos humanos. Perspectivas esenciales*, México, 2ª Edición, Thomson, 2003, pág. 22.

- Satisface la necesidad de filiación de los integrantes, al sentirse miembros de un equipo y ser aceptados y apoyados por los demás.
- Aumenta la seguridad personal, debido a que las decisiones se analizan y discuten por todo el equipo, el cual respalda y apoya las decisiones que adopta cada uno de sus miembros.
- Facilita el desarrollo personal y profesional, ya que permite que los individuos conozcan sus puntos fuertes y sus áreas con necesidad de mejora.
- Estimula la creatividad, ya que favorece la participación activa de todos y cada uno de sus miembros; éstos se sienten más libres de aportar ideas, sabiendo que van a ser escuchados y sin temor a las críticas.

Sin embargo, los equipos también pueden presentar problemas, y deben conocerse para prevenirlos y en su caso afrontarlos eficazmente. Las principales desventajas de los equipos de trabajo son:

- El tiempo, ya que el trabajo en equipo consume y requiere más tiempo para la coordinación de las distintas actividades. Se requiere de tiempo para la participación en las decisiones, para informar y escuchar opiniones.
- El control y la manipulación que un individuo o subgrupo pueda llevar a cabo en el resto de los integrantes. Se desvirtúan los objetivos prioritarios y se confunde la distribución de responsabilidades.
- La aceptación de conclusiones erróneas, debido a la confianza que se tiene de que el equipo se equivoca menos que el individuo.

- El desarrollo de objetivos, normas y valores contrarios a los definidos por la organización si consideran que ésta no satisface sus intereses y necesidades personales.
- Menor productividad del grupo a la que tendría la suma de los esfuerzos de cada uno de sus miembros. En ocasiones se ejerce presión hacia los individuos con mayores niveles de productividad para que adecuen su rendimiento al del equipo. Así mismo, a medida que aumenta el tamaño del equipo se produce la disminución del esfuerzo individual, fenómeno llamado *holgazanería social*, que es la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en equipo que cuando lo hacen solos.
- Rechazo o menosprecio hacia determinados miembros, con los subsecuentes sentimientos de inseguridad, insatisfacción y pérdida de autoestima que implica para el individuo.¹⁹

El trabajo en equipo no es fácil. Los equipos pasan por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos, y esta evolución exige tiempo. El equipo necesita tiempo para madurar, y al igual que ocurre con cualquier ser humano, es preciso que supere distintas fases de desarrollo, con las tensiones que implican y los apoyos que exigen, antes de llegar a la plena madurez.

¹⁹ PALOMO VADILLO, María Teresa, op. cit., p.p. 94 – 96.

CAPÍTULO III

EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO (ETAD's)

Un equipo de trabajo de alto desempeño o rendimiento (ETAD), es un equipo que ha arraigado actualmente una gran importancia dentro de las organizaciones. Cuando cada uno de los integrantes de la organización hace lo que debe hacer, se está desempeñando.

Un ETAD forma parte de la estructura de la organización, así como tiene el poder de tomar decisiones en procesos diseñados por la administración. Es decir, es un equipo formal, permanente y autodirigido; además de que, invariablemente, el desempeño del equipo se analiza y evalúa para lograr su continuo incremento. Como ya se menciono anteriormente, es posible concluir que si el rendimiento de un equipo es alto, el equipo es de alto rendimiento.

En general, los equipos exitosos y que alcanzan la excelencia en el desempeño conocen perfectamente los siguientes aspectos:

- El equipo es capaz de una autoevaluación objetiva con el propósito de poder entenderse a sí mismo, de saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- El equipo sabe analizar las situaciones y hacer un balance objetivo de su situación actual.
- El equipo define una visión, así como los objetivos que pretende alcanzar, en términos de productos y resultados.

- A partir de los objetivos definidos, el equipo delinea planes de acción estratégicos.
- El equipo asume responsabilidades por medio de reglas básicas, y con esto gana confiabilidad.
- El equipo evalúa las necesidades de entrenamiento y desarrollo, y amplía su capacidad de aprendizaje.
- El equipo cuestiona constantemente su capacitación y su eficacia para alcanzar los objetivos. Busca puntos de referencia para revisar sus procesos grupales y para mejorarlos continuamente.
- El equipo busca retroalimentación en forma de reconocimiento, remuneración, prestaciones y promociones.¹

1 Desarrollo de ETAD's

Cambiar a procedimientos por equipo sin una planeación adecuada es una invitación al desastre. Antes de arruinar cualquier iniciativa de equipos, deberá siempre existir un periodo de investigación, reflexión y meditación; antes de apresurarse y formar equipos del tipo equivocado para una tarea específica.²

1.1 Etapas de desarrollo

Los equipos eficaces no surgen por generación espontánea. A lo largo del desarrollo de un equipo, se suscitan diversas condiciones que determinan su éxito o fracaso. No todos los equipos evolucionan en la forma específica de este

¹ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 391.

² EVANS, James R., LINDSAY, William M., *La administración y el control de la calidad*, México, 4ª Edición, Thomson, 2000, pág. 300.

modelo, pero en general, todo equipo representa una curva de desempeño que marca su evolución a través de cinco etapas.

➤ Etapa de formación.

Los integrantes del equipo se concentran en la definición o comprensión de las metas y en el desarrollo de procedimientos para llevar a cabo las tareas. El desarrollo del equipo incluye conocerse y comprender el liderazgo y otras funciones de los integrantes. En cuanto a conductas sociales, también deben relacionarse con los sentimientos de los demás miembros y la tendencia de la mayoría a depender demasiado de uno o dos de ellos.

➤ Etapa de perturbación o conflicto.

Esta etapa se caracteriza por choques sobre las conductas laborales, las prioridades relativas de las metas, quién es responsable de qué, y la guía y la dirección del líder en relación con las tareas. Las conductas sociales son una mezcla de expresión de hostilidad y fuertes sentimientos. La competencia por la función de liderazgo y el conflicto respecto a las metas pueden dominar esta etapa.

La clave consiste en manejar el conflicto, no eliminarlo ni retirarse.

➤ Etapa de normalización.

Las conductas de trabajo evolucionan conforme se comparte información, se aceptan diferentes opciones y se hacen esfuerzos positivos para tomar decisiones que puedan requerir negociación. El equipo contribuye al establecimiento de las reglas mediante las cuales operará. Las conductas sociales se centran en la empatía, el interés en los demás y las expresiones positivas de los sentimientos que conducen a su sentido de cohesión. Se establece la cooperación y el sentido de responsabilidad compartida entre los miembros del equipo.

➤ Etapa de desempeño.

En esta etapa el equipo muestra con cuanta efectividad y eficiencia es capaz de obtener resultados. Se aceptan y comprenden los papeles de los individuos. Los integrantes ya aprendieron en qué momento deben trabajar en forma independiente y cuándo deben brindarse ayuda mutua. Los equipos quizá difieran después de la etapa del desempeño; algunos continuarán aprendiendo y desarrollándose con base en las experiencias, haciéndose más eficientes y efectivos.

➤ Etapa de desintegración o suspensión.

También llamada etapa de conclusión. Aquí terminan las relaciones laborales y los miembros del equipo se desligan de las conductas sociales. Los equipos permanentes, como su nombre lo dice, pueden seguir de forma indefinida y sólo se disolverán si la administración decide revisar el actual sistema de equipos.³

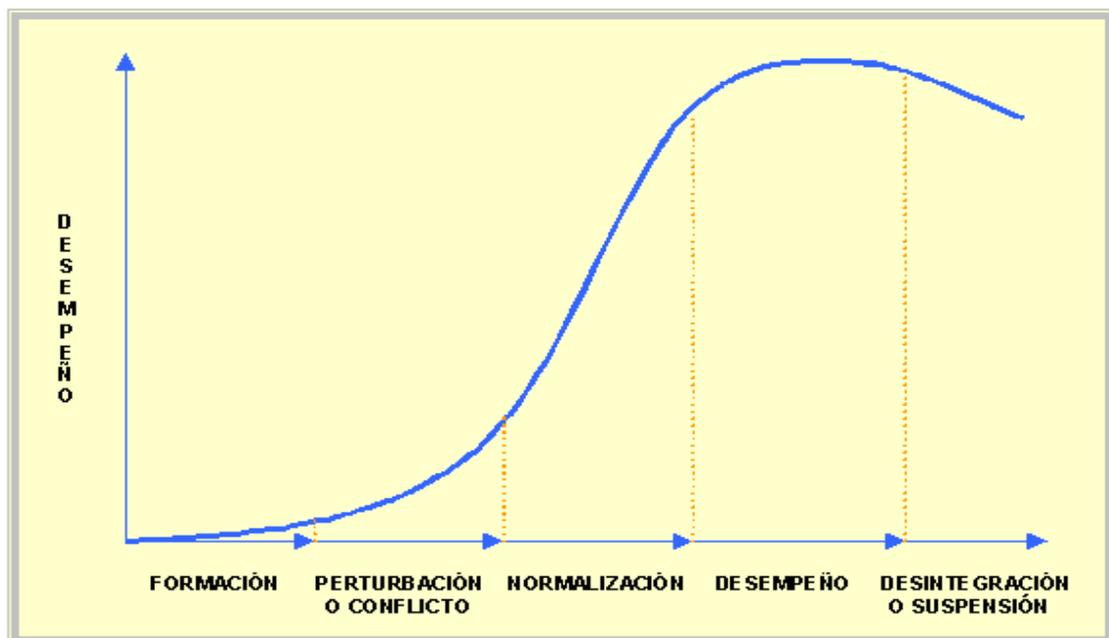


Figura 3.1 Etapas de desarrollo de equipos⁴

³ PARKINSON, Mark, *Aplicación de la psicología en los negocios*, México, 1ª Edición, Mc Graw – Hill, 2003, p.p. 119 – 121.

⁴ PARKINSON, Mark, op. cit., pág. 121.

2 Formación de ETAD's

Los equipos de trabajo de alto desempeño representan un reto importante debido a la autoridad que poseen y a la compleja tarea de evaluar su desempeño. Las mayoría de las organizaciones que cuentan con ETAD's han llegado a ellos mediante la transformación de equipos más limitados, ya que representa un paso lógico después de que otros programas de participación de empleados han llegado a la madurez.

Pasar de un equipo funcional, o de solución de problemas o círculo de calidad a un ETAD comprende en general los siguientes puntos:

- *La creación de una unidad de trabajo responsable para una tarea completa.* Se requiere definir una unidad completa de trabajo basada en la identificación de un cliente, en establecer un medio de contacto entre equipo y cliente, y en establecer el estándar para el producto o servicio.
- *Establecimiento de medidas específicas para los resultados de la unidad de trabajo.* Esto se refiere a definir los estándares para los resultados en términos de calidad, cantidad, costo y oportunidad, junto con responsabilidad y con un sistema de retroalimentación.
- *Diseño de trabajo con varias habilidades.* Un estudio sistemático de las funciones y variaciones del flujo de trabajo antecede al rediseño de los puestos de trabajo, a fin de mejorar el desarrollo de múltiples habilidades.
- *Creación de tareas internas de administración y coordinación.* La coordinación de las tareas del equipo, normalmente en una organización tradicional a cargo de gerentes, es manejada por el equipo y se ocupa de aspectos de programación y asignación de tareas, contratación de nuevos miembros y

capacitación interfuncional, que debe ser asumida por los diseñadores, así como por el equipo mismo.

- *La definición del alcance de las tareas de la administración.* Deben establecer procesos y procedimientos para coordinarse con gerentes, con otros departamentos, proveedores y clientes fuera del grupo.
- *Establecimiento del acceso a la información.* El equipo define la información que necesita y el diseño de procesos, instalaciones y software necesarios para obtener retroalimentación e información directa, exacta y oportuna relacionada con el desempeño.
- *Criterios de evaluación del desempeño.* Son las pautas que han de seguir los empleados y la administración para definir lo que se ha de entender como desempeño, seguido por la aplicación de un procedimiento mediante el cuál se evalúe a los empleados determinando el grado al que satisfacen los criterios.
- *Establecimiento de sistemas de apoyo.* El equipo de trabajo debe considerar la forma en que los equipos deben estar apoyados, lo cual significa las vertientes de la capacitación, el progreso en las carreras personales, la interfaz del equipo con la gerencia, y pagos y premios.⁵

No existe una explicación simple para la formación y el uso cada vez mayor de equipos de trabajo de alto desempeño en las organizaciones. Las razones fundamentales para el desarrollo de equipos y su consecuente transformación en ETAD's se describen a continuación.

⁵ EVANS, James R., LINDSAY, William M., op, cit., pág. 302.

2.1 Aumento de la productividad

La razón más importante por la que se forman equipos es para aumentar la productividad. Las organizaciones alrededor del mundo se han dado cuenta que el rendimiento de los equipos conlleva mayores niveles de productividad que los que se alcanzarían con muchos empleados trabajando individualmente.

La *productividad* tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.

La productividad se mide por el cociente entre la salida o resultado total y las entradas o recursos totales que se requirieron para producir esos cocientes. Mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados. Productividad es ver hacia adentro y analizar la forma en que está funcionando el actual sistema.⁶

En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

Los resultados logrados pueden medirse en:

- unidades producidas;
- piezas vendidas o;
- utilidades.

Los recursos empleados pueden cuantificarse por:

- número de trabajadores;
- tiempo total empleado u;
- horas máquina.

⁶ GIBSON, James L., et al., *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, México, 1ª Edición, Mc Graw – Hill, 2003, pág., 239.

PRODUCTIVIDAD → Mejoramiento continuo del sistema

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}} = \frac{\text{Re sultados}}{\text{Re cursos}}$$

La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. La productividad vista así tiene dos componentes: *eficacia* y *eficiencia*.

- ✓ La *eficacia* se refiere a lograr o cumplir un objetivo establecido. Es decir, implica utilizar recursos para el logro de los objetivos o requisitos trazados.
- ✓ La *eficiencia* se refiere a alcanzar un objetivo con la cantidad mínima de recursos (léase humanos, tecnológicos, financieros, logísticos o de conocimientos). La eficiencia es, cuántos recursos se utilizaron y cuántos no se utilizaron del total de ellos; tratando evidentemente, de evitar el desperdicio de los mismos.

Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser efectivo no se están alcanzando los objetivos planeados.

Por *efectividad* se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se alcanzan.⁷

En seguida se muestran los componentes de la productividad y se ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia midiendo los recursos empleados a través del tiempo total, y los resultados mediante la cantidad de productos producidos en buenas condiciones.

⁷ GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, op. cit., pág. 26.

$$\frac{\text{Unidades Pr oducidas}}{\text{TiempoTotal}} = \frac{\text{TiempoÚtil}}{\text{TiempoTotal}} \times \frac{\text{Unidades Pr oducidas}}{\text{TiempoÚtil}}$$

$$\text{Pr oductividad} = \text{Eficiencia} \times \text{Eficacia}$$

Se pueden sugerir dos programas para incrementar la productividad dentro de las organizaciones:

➤ Mejora de la eficiencia.

En la que se busque reducir los tiempos desperdiciados por paros de equipos, falta de materiales, desbalance de capacidades, retrasos en los suministros y en las órdenes de compra, y por mantenimiento no programado y reparaciones.

➤ Mejora de la eficacia.

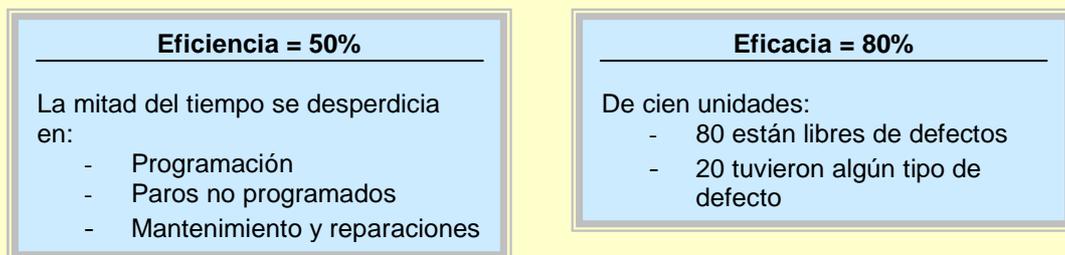
En donde se busca mejorar la productividad del equipo, los materiales, los procesos y la gente para alcanzar los objetivos planteados, mediante la disminución de productos con defectos, las fallas en arranques y en operación de procesos; bajar las deficiencias en materiales, en diseños y en equipos; además de incrementar y mejorar las habilidades del personal y generar programas que le ayuden a la gente a hacer mejor su trabajo.

A continuación se muestra un ejemplo de la eficiencia y la eficacia como componentes de la productividad.

Ejemplo:

En México se aplicó una encuesta en sectores como el metal - mecánico, el de calzado, muebles, textiles y de confección; la eficiencia promedio detectada fue del 50%, es decir, en estos sectores se desperdicia la mitad del tiempo, en promedio, en aspectos inherentes a fallas de organización principalmente.

Según la encuesta referida, la eficacia promedio detectada fue del 80%, es decir, en un tiempo útil en que se producen 100 unidades sólo 80 están libres de defectos; las otras 20 se quedaron a lo largo del proceso por algún tipo de defecto. De estas 20 algunas podrán reprocesarse y otras serán desperdicio.



De esta manera si se multiplica la eficiencia por la eficacia, se tiene una productividad promedio del orden del 40%, en las ramas industriales referidas, lo que indica el potencial y el área de oportunidad que existe en mejorar el actual sistema de trabajo y de organización por medio de programas de mejora continua.

Figura 3.2 Componentes de la productividad. Ejemplo⁸

Así, los equipos efectivos son los que cumplen con sus metas de desempeño en cuanto a la calidad, productividad, rentabilidad, satisfacción y compromiso de los empleados, dentro de fechas límite. De acuerdo con esto, la eficacia de un equipo se define como el logro de cuatro resultados de desempeño: innovación / adaptación, eficiencia, calidad y satisfacción del empleado.

⁸ GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, op. cit., p.p. 26 – 27.

Los equipos adaptables o innovadores son aquellos que pueden reaccionar con rapidez a las necesidades y cambios ambientales con soluciones creativas. Los equipos eficaces permiten que la organización alcance metas con menos recursos. La calidad consiste en la capacidad del equipo para alcanzar mejores resultados con menos recursos y rebasar las expectativas de los clientes. La satisfacción mide la habilidad del equipo para mantener el compromiso y el entusiasmo del empleado por contribuir al esfuerzo del equipo, no sólo cumpliendo las metas del equipo sino satisfaciendo las necesidades personales de sus miembros.

Algunos factores que se consideran fundamentales para la eficacia de los equipos son: las normas del equipo, el liderazgo de equipo, la cohesión e interdependencia de equipo, la composición del equipo, la estructura del equipo, y el apoyo organizacional.⁹

2.2 Nivelación de las organizaciones

Los negocios mundiales se están reestructurando, reorganizando, y disminuyendo el tamaño de sus compañías, para reducir gastos y servir mejor a sus empleados y clientes. Como resultado ha habido una continua simplificación de las organizaciones en las cuales se han eliminado algunos niveles de administración.

Así, los equipos de trabajadores de primera línea están sumiendo muchas de las tareas previamente llevadas a cabo por supervisores, mandos medios, y empleados.

Los equipos de trabajo de alto desempeño poseen la flexibilidad suficiente para cortar de raíz formas innecesarias de burocracia. De hecho, algunas compañías creen que cualquier función que no apoye los esfuerzos de los equipos de trabajo de primera línea puede ser considerada como una opción de eliminación.

⁹ LUSSIER, Robert N., ACHUA, Christopher F., op. cit., pág. 265.

2.3 Flexibilidad y decisiones rápidas

Para entrar en los mercados crecientemente competitivos de hoy en día, las organizaciones deben ser capaces de producir pequeños flujos de productos específicos dentro de un apretado programa para satisfacer las crecientes demandas en mercados emergentes.

Esta habilidad requiere procedimientos técnicos innovadores y trabajadores muy alertas, flexibles y que pueden moverse de tarea en tarea. Los equipos de trabajo de alto desempeño poseen las habilidades, el conocimiento, y la motivación para adaptarse rápidamente al cambio. Como resultado, los gerentes que tradicionalmente pasaban gran parte de su tiempo supervisando trabajadores y solucionando pequeñas crisis, pueden ser ahora liberados para desarrollar un pensamiento más estratégico.

En suma, el uso de equipos provee lo mejor de ambos mundos: una visión a largo plazo junto con una mayor flexibilidad para rápidas decisiones de corto plazo.

2.4 Diversidad de la fuerza laboral

Un individuo llevará a su trabajo experiencias basadas en gran medida en su estilo de vida compartido con individuos de similares experiencias. Una de las mayores ventajas asociadas a los equipos en general, es que éstos están conformados por miembros de diferentes marcos de referencia y con distintas experiencias de vida. Como resultado, el uso de equipos compuestos por individuos con variadas referencias de vida puede producir formas más innovadoras de pensamiento y toma de decisiones de lo que podría ser el caso de individuos solos tomando decisiones.

Por ejemplo, los equipos de marketing compuestos por individuos de diferentes raíces étnicas estarán en mejor posición que un individuo único para

determinar si el mercado de un producto específico tendría que estar segmentado a lo largo de una dimensión particular. La llamada “diversidad y dinámica de grupo” se enfoca en lo que están haciendo algunas organizaciones para apoyar a los empleados con dinámicas de grupo cambiantes.

2.5 Aumento de la calidad

Los individuos pueden y sólo asumirán la responsabilidad por alguno de los componentes, o parte de un proyecto, o por parte de la producción de algo en particular. Por otra parte, los equipos asumen la responsabilidad por el proyecto completo o por todos los productos.

Cuando los equipos asumen responsabilidad, éstos desarrollan una apreciación de todos los aspectos de su trabajo. Llega a ser entonces un asunto de orgullo profesional para los miembros del equipo buscar y realizar las acciones adecuadas para lograr el incremento de la calidad.

Adicionalmente, puesto que los miembros del equipo desarrollan funciones técnicas y administrativas; ellos ganan en compromiso, experiencia y habilidades, los cuales son requisitos para aumentar la relación entre las dos funciones.

2.6 Aumento de la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la clave del éxito organizacional puesto que es el cliente el que produce en las organizaciones la necesidad de sobrevivir y desarrollarse. La energía, el compromiso y la flexibilidad asociadas a los equipos de trabajo promueven la satisfacción del cliente a través de una respuesta rápida y una creciente calidad.¹⁰

¹⁰ GIBSON, James L., et al., op. cit., pág. 241.

3 Capacitación de ETAD's

La capacitación es muy importante para la efectividad del equipo e incluye, la coordinación del desempeño de los individuos que trabajan en conjunto para lograr una meta común. Se usan tres estrategias para la capacitación de equipos: intercapacitación, entrenamiento de líderes de equipo y capacitación para la coordinación del equipo.

3.1 Intercapacitación

Ocurre cuando cada miembro del equipo rota por diferentes posiciones en el equipo con el fin de entender las obligaciones de sus compañeros. Proporciona a los miembros del equipo una perspectiva general de las tareas del mismo y de cómo cada puesto individual o rol contribuye con el desempeño del equipo.

Los miembros del equipo también desarrollan modelos mentales compartidos sobre el propósito del equipo, lo que ayuda a mejorar la coordinación y el desempeño del equipo. Mediante la intercapacitación, los miembros del equipo desarrollan conocimientos y habilidades que pueden usarse a través de varios puestos, y permite la continuación del trabajo incluso si algún miembro del equipo se ausenta.

3.2 Entrenamiento de líderes de equipo

Implica entrenar al líder en la resolución de conflictos y en la coordinación del equipo. El entrenamiento del líder del equipo es efectivo para incrementar la cantidad de realimentación que busca el líder del equipo, lo que mejora la comunicación. Los líderes que reciben capacitación ayudan a los miembros a interactuar con mayor eficiencia, lo que a su vez mejora la efectividad y el desempeño del equipo. El desempeño exitoso del equipo también depende de la coordinación de los esfuerzos individuales.

3.3 Capacitación para la coordinación del equipo

Se refiere a enseñar a los miembros del equipo a compartir información, manejar conflictos, resolver problemas, aclarar roles y tomar decisiones. Este entrenamiento ayuda a los miembros del equipo a emplear los recursos del equipo con efectividad, en particular en situaciones de estrés.

Como en la capacitación individual, el entrenamiento del equipo debe secuenciarse de acuerdo con la complejidad de la tarea. Además, debe considerarse a los equipos como una unidad total e incluir procedimientos sistemáticos para realimentar a los entrenados mientras aprenden las habilidades de equipo.¹¹

4 El desempeño

La competitividad de una organización tiene que ver con la calidad del producto, el precio y el servicio; pero más al fondo de esto, está la idea de cómo evaluar la salud o desempeño de una organización.

Un aspecto fundamental que una organización considera para medir su desempeño es, decidir qué se va a medir y de qué manera se va a hacer. La elección de lo que un negocio mide y analiza comunica valor, encauza el pensamiento de los empleados y fija las prioridades.

Las medidas son un medio sistemático para convertir las ideas en acción. En la búsqueda de mejorar la competitividad de una organización, es necesario medir lo que es importante y clave en los procesos, en la gente y en los resultados que se quieren mejorar.

En palabras de H. J Harrington (1997): “Medir es comprender, comprender es obtener conocimiento, tener conocimiento es tener poder. Desde el principio de

¹¹ LANDY, Frank J., CONDE, Jeffrey M., op. cit., pág. 504.

su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los otros seres vivos, es su capacidad de observar, medir, analizar y utilizar la información para generar el cambio”.

En este mundo todo se mide: la vida en años, días, horas y minutos; asimismo, un médico mide el peso, estatura, frecuencia respiratoria, presión sanguínea, etc., para medir el estado de salud. En las escuelas, los profesores miden el desempeño de sus alumnos mediante pruebas escritas y orales, para ayudarles a mejorar. La diferencia entre practicar por sí solo un deporte, y hacerlo dentro de una competencia, es que en esta última hay reglas claras que miden el desempeño. Muchas organizaciones han aprendido a medir aquello que es fundamental para mejorar.

Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño; de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos vitales de la organización, y con base en ello se pueden encauzar el pensamiento y la acción del equipo.

El sistema de medición del desempeño debe proporcionar una orientación clara para las diferentes áreas y para los individuos en todos los niveles, de tal forma que sepan si su desempeño es satisfactorio, y qué aspectos es necesario mejorar.¹²

¹² GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, op. cit., p.p. 29 – 31.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En muchos casos no se aprecia a primera vista la eficiencia con la que una persona realiza su trabajo, a menos que se tenga una idea precisa de lo que implica un buen desempeño. La mejor forma de medir el desempeño en el trabajo de una persona consiste en aplicar un criterio de comparación.

Los problemas que implica la evaluación del desempeño de los empleados son:

- el criterio de comparación con base en el cual se determina y mide el desempeño,
- y el desarrollo de un método o procedimiento de evaluación.

1 Evaluación de los empleados

La evaluación del desempeño puede resultar una tarea que requiere mucho tiempo, razón por la cual no es del agrado de los gerentes y subordinados. ¿Por qué entonces, la mayor parte de las grandes organizaciones evalúan el funcionamiento de sus empleados al menos una vez al año?

La respuesta es que los datos vinculados con dicha evaluación pueden ser benéficos tanto para los empleados como para las organizaciones, pues se emplean para la toma de decisiones administrativas, el desarrollo y la retroalimentación de los empleados y la investigación que busca determinar la efectividad de las prácticas y los procedimientos organizacionales.

1.1 Decisiones administrativas

Muchas de las decisiones administrativas que afectan a los empleados se basan, al menos parcialmente, en el desempeño laboral. Varias organizaciones utilizan el desempeño como base para imponer castigos y brindar recompensas. Entre los castigos se cuentan los descensos de categoría y los despidos, al grado de que algunas organizaciones cuentan con políticas que exigen el despido de los empleados que no las satisfacen. Las recompensas pueden adoptar la forma de ascensos y aumentos salariales: numerosas organizaciones aplican sistemas de remuneración por mérito mediante los cuales los niveles de desempeño se acompañan de aumentos salariales.

Las bases para el uso de los datos de desempeño para las decisiones administrativas pueden consultarse tanto en los contratos como en la ley. Con frecuencia los contratos colectivos especifican que la realización del trabajo representa la base de ciertas decisiones administrativas, como los aumentos salariales. Los contratos también pueden indicar que no se realizarán evaluaciones del rendimiento laboral.

1.2 Desarrollo y retroalimentación

Para que los empleados mejoren y mantengan el desempeño y las habilidades relacionadas con su empleo, necesitan que sus supervisores les brinden retroalimentación. Una de las principales funciones de los supervisores es mantener informados a los subordinados acerca de lo que se espera de ellos en el cumplimiento de sus labores y cuán satisfactoriamente cumplen con esas expectativas.

Es necesario que los empleados sepan que su desempeño es el correcto a fin de que perseveren en sus tareas; de igual forma pueden modificar su conducta.

Incluso los empleados que realizan bien su trabajo pueden beneficiarse de una retroalimentación, para funcionar aún mejor. La retroalimentación también puede resultar útil para indicar a los empleados cómo enriquecer sus habilidades, y así alcanzar puestos más altos.

1.3 Criterios de investigación

Muchas de las actividades de los psicólogos organizacionales se relacionan con el mejoramiento del desempeño laboral del empleado. Los esfuerzos de estos profesionales pueden ser dirigidos al diseño de un mejor equipo, a la contratación de mejores elementos, a la motivación de los empleados y a la capacitación de éstos.

Los datos del desempeño laboral pueden emplearse como un criterio para evaluar dichas actividades, para lo cual se puede realizar un estudio de investigación. El diseño más común de este tipo de estudios comprende la comparación del rendimiento del empleado antes y después de la aplicación de un nuevo programa diseñado para mejorar el desempeño.¹

2 Identificación, medición y gestión del desempeño

Evaluar el desempeño implica identificar, medir y gestionar el desempeño de los empleados que forman parte de un equipo y a la vez de una organización. Las evaluaciones suelen realizarse una vez al año y, a menudo, parten del juicio subjetivo de los supervisores, en lugar de depender de indicadores objetivos del rendimiento, como el número de unidades producidas.

Esto ha hecho que muchos lleguen a la conclusión de que las evaluaciones estén llenas de errores. Por ejemplo, las evaluaciones anuales pueden imponer

¹ SPECTOR, Paul, *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*, México, 2ª Edición, Manual Moderno, 2002, p.p. 67 – 69.

una carga excesiva sobre la memoria de la persona que tiene que calificar a muchos trabajadores. Además los juicios de los supervisores pueden estar influidos por estereotipos y otras creencias o percepciones personales.

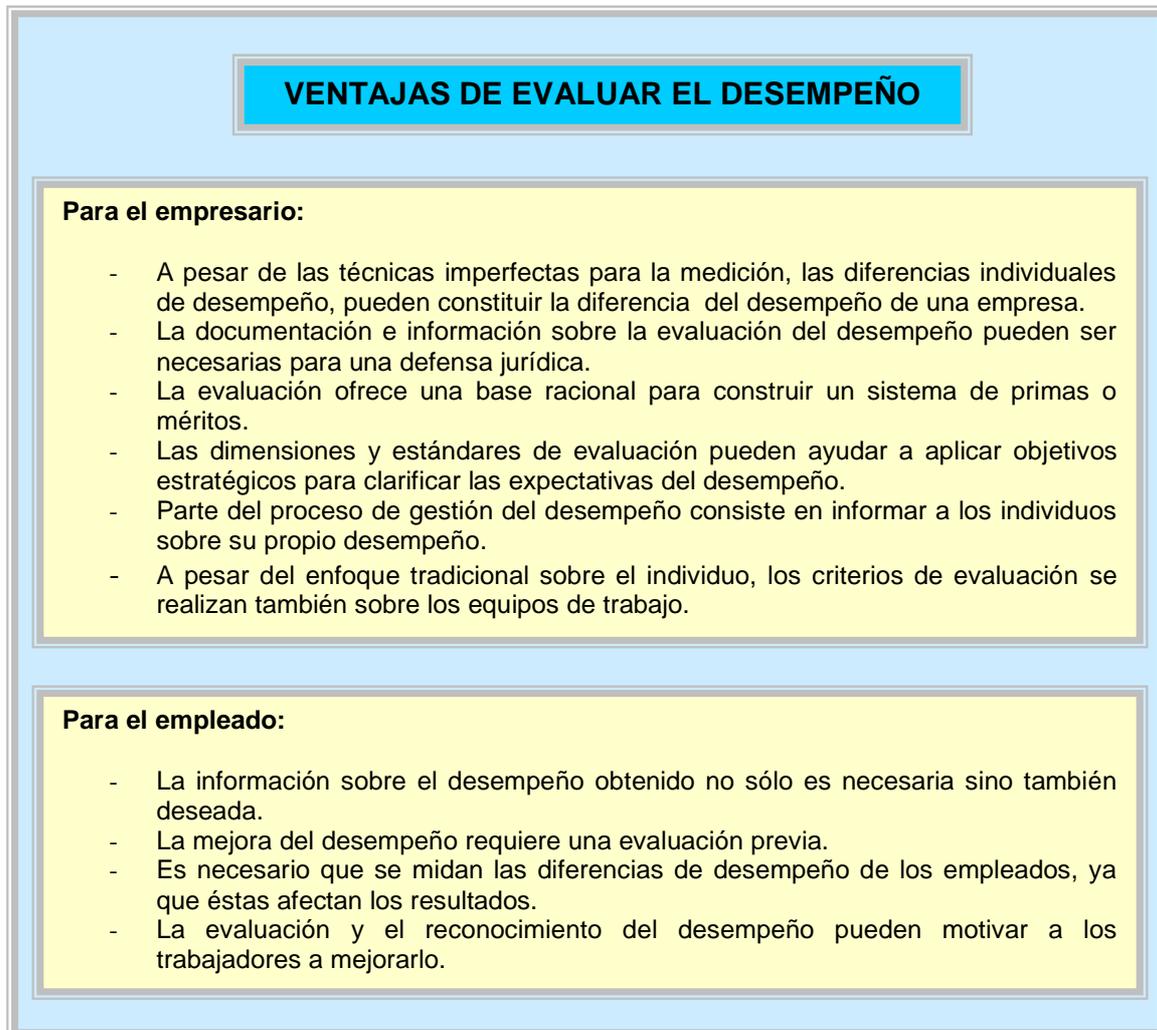


Figura 4.1 Ventajas de la evaluación del desempeño²

La mayoría de los evaluadores, evaluados, e incluso profesionales de Recursos Humanos, llegan a la conclusión de que la gente normalmente cree que el proceso de evaluación del rendimiento no tiene éxito.

² GÓMEZ MEJÍA, Luis R., et al., op. cit., pág. 246.

Dada la insatisfacción con el proceso tradicional de calificar a la gente en función de diversas dimensiones, algunas empresas se están alejando de los formularios de calificación y se están centrando en procesos de delegación y observación de los trabajadores, que permiten apoyarles y enseñarles a mejorar.

Algunas personas se oponen a la práctica de evaluar el desempeño por considerarla un método invariablemente sesgado y sin sentido para intentar mejorar el desempeño.

Sin embargo, la gente tiene que ser valorada de alguna manera para poder mejorar. Para que se produzca un buen desempeño en el trabajo, hay que saber evaluar el desempeño; para luego aprender a mejorarlo, y después saber valorar la mejora.

2.1 Identificación

Es el primer paso de la evaluación del desempeño y consiste en identificar qué aspectos son los que hay que medir.

Resulta indispensable conocer y reconocer los diferentes procedimientos, estructuras y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Si el tipo de administración es participativa y los principales procesos productivos son llevados a cabo por equipos de trabajo, entonces las dimensiones o facetas a evaluar estarán determinadas por el proceso, por las funciones de los empleados, supervisores y directivos, y por las exigencias de la propia organización.

Hay facetas que sirven para evaluar el desempeño individual de los empleados, y existen otras que son útiles para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo como una unidad única.

Algunas dimensiones que se pueden medir son, por ejemplo:

- La productividad de un proceso
- La calidad de un producto
- La eficacia de relaciones personales
- La comunicación intergrupala

La identificación de dimensiones es uno de los aspectos de mayor importancia en la evaluación del desempeño. Debido a que si no se tiene en cuenta una faceta significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tienen un buen desempeño en esa faceta no serán reconocidos ni recompensados. Por otra parte, incluir dimensiones irrelevantes o triviales, puede hacer pensar a los empleados que todo el proceso de evaluación carece de sentido.³

2.2 Medición

La medición implica asignar una cifra para reflejar el desempeño de un empleado en las dimensiones o facetas previamente identificadas. Técnicamente las cifras no son imprescindibles. Se pueden utilizar en su lugar calificaciones como “excelente”, “bueno”, “normal” y “malo”. Y aunque estas calificaciones se pueden enunciar de 1 a 4, es necesario saber cuál es el grado adecuado para cada empleado.

Ya que se han identificado las dimensiones a evaluar, resulta difícil cuantificarlos. Por ejemplo, la “creatividad” puede ser una parte importante del trabajo de un creativo de publicidad Pero, ¿cómo se mide con exactitud la creatividad?; por el número de anuncios imaginativos al año, por el número de anuncios que ganan un premio de la industria, etc. Cuestiones cómo éstas son las que tienen que resolver las personas involucradas en la evaluación del desempeño.

³ GÓMEZ MEJÍA, Luis R., et al., op. cit., pág. 247.

❖ Criterios teóricos o reales

Un criterio o indicador se define como una norma con la cual se puede determinar el funcionamiento de cualquier cosa o persona, y permite discernir entre un buen desempeño y uno deficiente. No se puede evaluar adecuadamente el desempeño laboral de una persona hasta saber las características que debe reunir un buen desempeño.

El *criterio teórico* es una interpretación teórica, es decir, la idea de lo que ha de considerarse un buen desempeño.

El *criterio real*, es la forma en que se evalúa u opera el criterio teórico, la técnica de evaluación del desempeño que se emplea.⁴

| Empleo | Criterio teórico | Criterio Real |
|-------------------------|----------------------------------|--|
| Artista | Crear obras de arte | Juicios de críticos de arte |
| Vendedor de pólizas | Vender póliza de seguros | Ventas mensuales |
| Encargado de tienda | Brindar buen servicio a clientes | Investigar la satisfacción del cliente con el servicio |
| Maestro | Impartir conocimientos | Calificación de exámenes |
| Pronosticador del clima | Predecir con precisión el clima | Comparar predicción con el clima real |

Figura 4.2 Criterios teóricos y reales de cinco empleos⁵

Como puede apreciarse en la Figura 4.2, ambos tipos de criterios pueden ser muy diferentes para determinados empleos. En otros casos, la correspondencia entre los criterios reales y teóricos puede ser muy estrecha.

Por ejemplo, para un vendedor de pólizas de seguros; el criterio teórico es vender, mientras que el criterio real es la contabilidad de las ventas que realiza.

⁴ SPECTOR, Paul, op. cit., p.p. 69 – 70.

⁵ Recopilado por el autor.

En el caso de un artista la correspondencia resulta menos estrecha; el criterio teórico de producir grandes obras artísticas se acompaña del criterio real de recoger entre los críticos de arte opiniones acerca de la obra del artista.

En este caso hay cierta subjetividad respecto de a quién debe considerarse como crítico de arte y los criterios que emplean éstos para discernir entre un buen y un mal arte.

Los criterios para los diferentes empleos pueden requerir que se adopten métodos de evaluación muy diferentes entre sí.

❖ **Criterios dinámicos**

Los criterios suelen ser considerados como normas constantes o estáticas mediante las cuales puede evaluarse el desempeño de los empleados. Sin embargo, el desempeño varía con el tiempo. Esto significa que el empleado que observa el mejor desempeño en un momento determinado no tiene por fuerza que ser el mejor en otro momento.

Cuando se evalúa el desempeño en el trabajo, la variabilidad produce problemas, ya que el desempeño en cuestión no ha sido el mismo a lo largo de todo un periodo de tiempo. Si un empleado se desempeña bien sólo una parte del año, pero no el resto del mismo, ¿cómo se va a medir su desempeño?

La variabilidad del desempeño a lo largo del tiempo se conoce como *criterio dinámico*, si bien es el desempeño y no la norma la que cambia, el concepto ha generado controversias.

Algunos especialistas sostienen que el desempeño en el empleo es estable, es decir, no creen en los criterios dinámicos. Otros argumentan que el desempeño tiende a estabilizarse con el tiempo; es decir, al principio del periodo de evaluación el desempeño cambia con el tiempo, pero llega un momento en el que alcanza estabilidad que dura el resto del periodo de evaluación. Existen investigaciones que demuestran una notable consistencia del desempeño durante periodos cortos

(semanas), no así cuando se midió el desempeño a lo largo de periodos más largos (meses).

Aunque parece posible la variabilidad en el trabajo de las personas a lo largo del tiempo, no se han realizado suficientes estudios como para extraer conclusiones suficientemente confiables acerca de cuán dinámico o estático resulta el desempeño para los diversos empleos.

❖ **Métodos de evaluación**

El desempeño laboral de las personas puede evaluarse de muchas formas. Los métodos más comunes pueden dividirse en dos categorías: medidas objetivas del desempeño y medidas subjetivas.

Las *medidas objetivas* son la contabilidad de diversas conductas (número de ausencias, etc.) o el resultado de conductas laborales (ventas mensuales, etc.).

Las *medidas subjetivas* son las calificaciones que imponen personas que, supuestamente, son expertas en el trabajo que realizan los empleados (supervisores calificando el desempeño de sus subordinados, etc.).⁶

➤ **Medidas objetivas**

Las organizaciones se mantienen al tanto de muchas conductas de los empleados y de los resultados de éstas. Los departamentos de recursos humanos registran la cantidad de ausencias, accidentes, incidentes y retardos de los empleados. Algunas organizaciones también acostumbran reunir información en torno a la productividad de cada empleado. Estos últimos datos deben recopilarse cuando se cuenta con un sistema de incentivos mediante el cual se remunera a los empleados por lo que producen, como las comisiones o los porcentajes por unidades producidas.

⁶ GÓMEZ MEJÍA, Luis R., et al., op. cit., p.p. 247 – 248.

| Faltas | Faltas anuales |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Accidentes | Número de accidentes por año |
| Incidentes de trabajo | Número de incidentes por año |
| Retardos | Retardos por año |
| Productividad | Ventas totales en unidades monetarias |

Figura 4.3 Ejemplos de medidas objetivas del desempeño⁷

En la Figura 4.3 cada una de las medidas representa un recuento objetivo del número de conductas o de la cantidad de trabajo requerida. Una de ellas se relaciona con la cantidad de ausencias o retardos; los accidentes comprenden automovilísticos y los que resultan de las lesiones por una máquina en la fábrica. Los incidentes representan el número de veces que la persona se ve envuelta en un incidente de trabajo que se considera importante para el empleo en particular. Y la productividad es en suma, la cantidad de trabajo que produce una persona. La medida de productividad que se elija debe concordar con las características del trabajo realizado.

Como se observa en la Figura 4.4, la naturaleza de la productividad puede ser muy diferente entre una y otra actividad, lo cual dificulta la comparación entre el desempeño de los empleados que realizan tipos de trabajo diferentes.

| Empleo | Medida |
|------------------------|--------------------------------------|
| Obrero de línea | Número de unidades producidas |
| Profesor universitario | Número de publicaciones |
| Abogado | Número de casos ganados |
| Cirujano | Número de intervenciones practicadas |
| Vendedor | Cantidad de ventas |

Figura 4.4 Ejemplos de medidas objetivas de productividad⁸

⁷ Recopilado por el autor.

⁸ Ídem.

El uso de medidas objetivas con fines de evaluación del desempeño tiene varias ventajas:

- ✓ Resulta fácil interpretar su significado en relación con los criterios de desempeño laboral. Por ejemplo, es obvio que si un empleado no se ausentó durante el año anterior esto es un buen indicador de asistencia satisfactoria; sin embargo cuatro accidentes relacionados con el trabajo en los seis meses anteriores, es un indicador de un desempeño poco satisfactorio.
- ✓ Su naturaleza cuantitativa facilita la comparación de los desempeños de diferentes personas en un mismo tipo de empleo. En cuanto a las medidas de asistencia, se puede comparar a personas de diferentes empleos, a condición de que éstos exijan a los empleados cumplir con determinados horarios.
- ✓ Pueden vincularse directamente con los objetivos de la organización, como la producción de un artículo o la provisión de un servicio.
- ✓ Con el uso de medidas objetivas se evita crear conflictos entre los trabajadores. Esto además del hecho de que es fácil defenderse con ellas cuando existen demandas judiciales.
- ✓ Con frecuencia se encuentran medidas objetivas en los registros de la organización a fin de no verse obligados a aplicar métodos de evaluación especiales. Estos datos se reúnen y guardan por razones diferentes a la evaluación del desempeño entre los empleados, con lo que ésta última se convierte en una tarea relativamente fácil de hacer.⁹

⁹ SPECTOR, Paul, op. cit., p.p. 74 – 76.

En la Figura 4.5 se muestra un ejemplo de un formato objetivo (o de medidas objetivas) que permite a los integrantes de diversos equipos de trabajo, ser comparados unos con otros.

Desafortunadamente las medidas objetivas del desempeño también tienen varias limitaciones. Para empezar, muchas de ellas no pueden aplicarse a todos los empleos. De igual forma, no siempre se cuenta con una cifra que pueda considerarse como una medida de desempeño satisfactoria. Otro inconveniente es que el evaluador puede no diferenciar entre trabajadores, y dar la misma evaluación a todos los integrantes de un equipo.

Lo que refleja una medida objetiva no necesariamente forma parte de los aspectos que puede controlar la persona evaluada. Los distintos niveles de productividad de los trabajadores pueden deberse a diferencias en la maquinaria utilizada; un agente policial que emplea su arma, pudo haberse visto obligado a ello por las circunstancias, y no necesariamente por un mal desempeño. Al emplear medidas objetivas para evaluar a las personas, conviene tomar en consideración estos factores.

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

Tres meses _____ Anual _____

Seis meses _____ Especial _____

Nombre del empleado _____

Para la revisión de empleados en prueba:
¿Recomienda conservar a este empleado? _____

Número de Seguridad Social _____

Sí _____ No _____

Departamento / División _____

Periodo de revisión de _____ a _____

Para cada área de desempeño aplicable marque con una cruz la calificación que mejor refleja el rendimiento:

1 = Inaceptable 2 = Necesita mejorar 3 = Satisfactorio 4 = Superior a la media 5 = Sobresaliente

| ÁREAS DE RENDIMIENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Capacidad para tomar decisiones | | | | | |
| Adaptación al cambio | | | | | |
| Aceptación de responsabilidades | | | | | |
| Asistencia | | | | | |
| Retardos | | | | | |
| Actitud | | | | | |
| Cumplimiento de normas | | | | | |
| Eficacia en situaciones de estrés | | | | | |
| Iniciativa | | | | | |
| Incidentes | | | | | |
| Liderazgo | | | | | |
| Organización | | | | | |
| Utilización y cuidado del equipo | | | | | |
| Calidad del trabajo | | | | | |
| Cantidad de trabajo aceptable | | | | | |
| Prácticas de seguridad | | | | | |
| Accidentes | | | | | |

Áreas de mejora: _____

Comentarios del supervisor: _____

Comentarios del empleado: _____

Firma del empleado Firma del supervisor Firma del Jefe de Departamento Fecha

Figura 4.5 Ejemplo de un formato objetivo¹⁰

¹⁰ GÓMEZ MEJÍA, Luis R., et al., op. cit., pág. 249.

➤ Medidas subjetivas

Constituyen uno de los medios utilizados con mayor frecuencia para evaluar el desempeño de los empleados. La mayor parte de las organizaciones exigen a los supervisores que entreguen anualmente un formulario en el cual se califica el desempeño de cada empleado. Hay una amplia variedad de formularios de este tipo, algunos de los cuáles son:

✓ Calificación gráfica: es el formulario más popular y se emplea para evaluar a las personas con base en varias dimensiones del desempeño. Se concentra en características o rasgos de la persona; por ejemplo, además de calidad y cantidad de trabajo, se incluyen aspectos como apariencia, actitud, fiabilidad y motivación.

✓ Calificación centrada en la conducta: se concentra en casos específicos de las conductas observadas por la persona. La selección de conductas tiene como fin la representación de diferentes niveles de desempeño.

En el caso de la asistencia, un ejemplo de conducta adecuada sería: “se puede contar con su asistencia puntual todos los días”; mientras que una conducta deficiente sería: “llega tarde a trabajar varios días por semana”. La tarea del evaluador consiste en indicar cuáles conductas son características de la persona sujeta a evaluación.

Hay varios tipos de formularios de calificación centrados en la conducta, tres de ellos son los siguientes:

- 1) BARS Behaviorally Anchored Rating Scale (Escala de Evaluación con Fundamento Conductual): en esta escala la elección de las respuestas se define en términos conductuales. Contiene varias escalas individuales, cada una de las cuales está diseñada para evaluar una dimensión importante del desempeño laboral.

- 2) MSS Mixed Standard Scale (Escala de Estándar Combinado): brinda al evaluador una lista de conductas con diversos grados de efectividad. Para cada enunciado se pide al evaluador que indique si: la persona evaluada es mejor que el enunciado; el enunciado describe a la persona evaluada; la persona evaluada es peor que el enunciado. Los tres enunciados representan desempeños buenos, satisfactorios y malos dentro de una dimensión. Ver Figura 4.6

- 3) BOS Behavior Observation Scale (Escala de Observación de comportamiento): los creadores de esta escala recomiendan a los evaluadores indiquen el porcentaje de tiempo en el que empleado realiza cada conducta. Esta escala debe indicar la frecuencia con la que los empleados realizan conductas relevantes respecto del desempeño.¹¹

Las medidas subjetivas reflejadas en los formularios de calificación tienen la ventaja de obligar al supervisor o evaluador a distinguir entre los distintos trabajadores. En ausencia de este sistema se tiene la tendencia a clasificar a todos por igual, lo que destruye el valor del método o sistema de evaluación.

¹¹ SPECTOR, Paul, op. cit., p.p. 77 – 78.

Tres enunciados de la MSS para evaluar relaciones con otras personas

Desempeño alto
Mantiene buenas relaciones con los demás. Puede llevarse bien con las personas aún cuando no concuerde con los puntos de vista de éstas.

Desempeño satisfactorio
Se lleva bien con la mayor parte de las personas. Sólo ocasionalmente tiene conflictos menores con los compañeros de trabajo.

Desempeño bajo
Suele tener conflictos innecesarios con los demás.

Nota: cada enunciado se califica con la siguiente escala:
Por cada enunciado, indique si es empleado es,

- Mejor que el enunciado
- Tan bueno como el enunciado
- Peor que el enunciado

Figura 4.6 Mixed Standard Scale. Ejemplo¹²

Se han planteado ya los conceptos de medidas objetivas y subjetivas, y una última cuestión que se ha dejado vislumbrar a lo largo de este apartado es, ¿quién debería calificar el desempeño de los empleados?

En la mayor parte de las organizaciones, el supervisor directo de cada empleado se encarga de evaluar el desempeño laboral. Sin embargo, podría resultar benéfico hacerse de varias perspectivas del desempeño. Las calificaciones que otorgan los compañeros, el propio empleado y los subordinados (si se juzga apropiado) pueden resultar un complemento útil para las calificaciones del supervisor.

En particular, las discrepancias entre la evaluación que se otorga a sí mismo el empleado y las de los demás pueden utilizarse para el desarrollo del empleado.

¹² SPECTOR, Paul, op. cit., pág. 79.

❖ **Obstáculos en la medición**

Para garantizar una medida precisa del desempeño de un trabajador, es importante entender los obstáculos que hay que superar. Al menos son cinco los desafíos a los que empleados, evaluadores y directivos tienen que enfrentarse:

➤ Errores y sesgo del evaluador

El error del evaluador es un error en la evaluación del desempeño que refleja sesgos constantes por parte de la persona que evalúa.

- ✓ Error de halo: es la tendencia a calificar de la misma manera distintas dimensiones. Los evaluadores miden el rendimiento y permiten que la calificación que dan a una dimensión influya sobre las calificaciones que conceden a las demás dimensiones. El error de halo puede provocar tanto calificaciones uniformemente negativas como positivas.
- ✓ Error de restricción de la escala: se produce cuando el directivo restringe todas sus calificaciones a una pequeña parte de la escala de calificación. Un supervisor que restringe la escala tiende a calificar de la misma manera a todos los trabajadores. Existen tres formas de restricción de escala: errores de indulgencia (o restricción de la escala a la parte superior de la misma); errores de tendencia central (utilización exclusiva de los puntos intermedios de la escala); y errores de severidad (uso exclusivo de la parte inferior de la escala).
- ✓ Sesgo personal: consciente o inconscientemente un supervisor puede calificar sistemáticamente a ciertos trabajadores por debajo o por encima de los demás, en función de su raza, origen nacional, sexo, edad u otros factores.

➤ La influencia del gusto

El *gusto* puede provocar errores en la evaluación del desempeño cuando los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta de un individuo influya en su evaluación. El gusto desempeña un poderoso papel en la medición del desempeño porque, tanto el gusto como las calificaciones se centran en la persona. El gusto es emocional y a menudo inconsciente; las calificaciones son formales, imparciales y conscientes. A menudo resulta difícil separar estos dos aspectos, la mayoría de los trabajadores parece creer que el gusto de sus supervisores influye sobre las calificaciones del desempeño que obtienen.

➤ La política de la organización

Hasta ahora se ha hablado de una *perspectiva racional* de evaluación. En otras palabras, se puede estimar el valor del desempeño de cada empleado. La *perspectiva política*, supone que el valor del desempeño de un trabajador depende de la agenda u objetivos del evaluador. En otras palabras, el planteamiento político de la evaluación sostiene que la medición del desempeño es una actividad orientada a los objetivos y que el objetivo rara vez es la precisión.

La precisión puede no ser el objetivo principal de las organizaciones, pero es el ideal teórico de la evaluación del desempeño. Si la información y el desarrollo dependen de la agenda, se estará dando un trato injusto a los empleados. Se habrán arruinado carreras, se habrá perdido la autoestima y se habrá empeorado la productividad debido a la utilización política de la evaluación.

➤ Enfoque sobre el individuo o el equipo

En las organizaciones es necesario trabajar en equipo para lograr los objetivos comunes. En una estructura por equipos se considera la evaluación del desempeño desde dos ángulos: la contribución individual al desempeño del equipo y el desempeño del equipo como una unidad.

Las mediciones del comportamiento son las más adecuadas para evaluar las contribuciones individuales al desempeño del equipo; ya que se pueden observar más fácilmente y pueden ser comprendidas por los miembros del equipo.

Las mediciones de resultados que utilizan dimensiones como la cantidad o la calidad parecen los más aplicables para la evaluación del equipo como unidad.

Considerar sólo la contribución individual o sólo al equipo como una unidad, redundante en un error significativo en la evaluación del desempeño.

➤ **Cuestiones legales**

Muchos países tienen leyes que prohíben la discriminación hacia las minorías y las mujeres (al igual que otros grupos) en el lugar de trabajo. Dichas leyes abarcan decisiones organizacionales que afectan la posición como empleados de las personas, como los ascensos y los despidos.

Con frecuencia esas decisiones se basan, al menos en parte, en el desempeño de la persona; por consiguiente, el método de evaluación de una organización puede usarse como objetivo de un proceso legal.

En muchos países, incluido México, es ilegal discriminar en la evaluación del desempeño sobre la base de ciertos factores no relacionados con el trabajo, como la edad, el género, alguna incapacidad mental o física, la preñez, o la pertenencia a un grupo minoritario.¹³

2.3 Gestión

La gestión eficaz del desempeño es más que reportes formales y calificaciones anuales; incluye relaciones cotidianas informales entre directivos y trabajadores, además de entrevistas formales cara a cara.

➤ **La entrevista de evaluación:** cuando se ha finalizado la calificación del desempeño, el supervisor suele realizar una entrevista formal con el trabajador

¹³ GÓMEZ MEJÍA, Luis R., et al., op. cit., p.p. 254 – 260.

para informarle sobre su desempeño. Una buena práctica directiva consiste en combinar la discusión sobre el desempeño con la del salario en una sola revisión.

- Mejora del desempeño: mucho más importante que la entrevista anual, es la gestión cotidiana e informal del desempeño. Los supervisores que gestionan eficazmente el rendimiento suelen compartir las siguientes características:
 - ✓ Análisis de las causas de los problemas de desempeño: trabajan en determinar las causas de los problemas de desempeño. Consideran las posibles causas, consciente y sistemáticamente; sin atribuir las directamente al trabajador.
 - ✓ Atención directa a las causas de los problemas: ya que han determinado las causas de un desempeño deficiente, se comprometen ellos mismo y con el trabajador a mejorarlo.
 - ✓ Desarrollo de un plan de acción para facilitar que los trabajadores alcancen una solución: estudian la causa del problema, sus posibles soluciones y la solución más adecuada, hasta llevar a la mejora del desempeño.
 - ✓ Comunicación directa sobre el desempeño e información eficaz: mantienen un canal de comunicación abierto con los trabajadores, les informan claramente sobre las áreas de mejora y sobre su mismo desempeño.
 - ✓ Supervisión constante: mantiene a los trabajadores constantemente conscientes de lo que se espera de ellos, no sólo cuando estos tienen un desempeño deficiente.
 - ✓ Define sus estándares: fijan estándares elevados pero alcanzables, y los definen claramente para que los trabajadores entiendan lo que se espera de ellos.¹⁴

¹⁴ DE LA FUENTE MEJÍA, José, *Cómo un supervisor puede mejorar el desempeño de los trabajadores*, México, Revista Laboral, Noviembre 2001, pág. 71.

3 Principales procesos inherentes al desempeño

El desarrollo de las actividades de los trabajadores y su desempeño como individuos y como parte de un equipo de trabajo o unidad única, está fuertemente influenciado por ciertos procesos.

Los procesos vinculados de forma más estrecha con el desempeño de los equipos de trabajo, se presentan a continuación.

3.1 El liderazgo

Es un proceso que se define como la capacidad de influir sobre las actividades individuales y de equipo en la fijación y consecución de metas.

La filosofía administrativa de un supervisor está determinada básicamente por lo que piense de la gente. Lo sepan o no, la mayoría los supervisores tienen una filosofía que influye sobre su estilo al trabajar con la gente y por medio de ella.

Uno de los enfoques más difundidos en el estudio de la filosofía administrativa es el concepto de Douglas McGregor de la Teoría X y la Teoría Y. En la Teoría X la persona promedio siente un desagrado inherente por el trabajo y quiere eludir las responsabilidades. En la Teoría Y el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

De las muchas teorías y modelos relacionados con el liderazgo, hay uno que se lleva a la práctica en la mayoría de las organizaciones actuales: el modelo de liderazgo situacional.

El modelo de liderazgo situacional muestra la relación entre la preparación de los empleados y el estilo de liderazgo:

- El estilo de preparación y convencimiento, es preferible con equipos de trabajo que tienen cierto potencial pero que no lo han alcanzado completamente.

- El estilo participativo y de apoyo, funciona cuando los equipos de trabajo están suficientemente preparados para participar y dar ideas.
- El estilo de delegación, se emplea con equipos de trabajo excepcionalmente preparados y capaces.¹⁵

El llamado continuo del liderazgo de Tannenbaum – Schmidt (autores que asumen un punto de vista situacional), es un esquema útil cuando un supervisor determina cuánta participación debe conceder a los empleados en la toma de decisiones. Dichos autores mantienen que cada situación que implique la toma de una decisión puede requerir un enfoque distinto. La Figura 4.7 representa un continuo de poder: el uso de la autoridad por parte del supervisor y el margen de libertad de los empleados.



Figura 4.7 Continuo del liderazgo de Tannenbaum – Schmidt ¹⁶

¹⁵ SILICEO AGUILAR, Alfonso, *Capacitación y desarrollo personal*, México, 4ª Edición, Limusa, 2003, p.p. 213 – 219.

¹⁶ MOSLEY, Donald C., et al., *La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*, México, 6ª Edición, Thomson, 2005, pág. 228.

No existe un estilo de liderazgo óptimo para los equipos de trabajo, aunque en la mayoría de ellos el estilo apropiado es el de preparación y convencimiento, o bien el participativo o de apoyo. Resulta ideal el enfoque de equipo de naturaleza participativa para la administración.

❖ ***Empowerment***

El *empowerment*, llamado también empoderamiento o facultamiento, es esencialmente la concesión de poder o autoridad a los empleados para tomar decisiones de importancia dentro de áreas de responsabilidad más extensas. La idea que subyace al *empowerment* es que los individuos cercanos al trabajo y los clientes son quienes deben tomar las decisiones.

El concepto de poder se relaciona estrechamente con el liderazgo y es la habilidad para influir sobre la gente, acontecimientos y decisiones. Los líderes tienen poder, y lo pueden usar para bien o para mal.

Cada organización aplica el concepto de *empowerment* a su manera. Algunas avanzan velozmente al frente del proceso, mientras que otras aún son reacias al respecto. La delegación de poder o autoridad se presenta en distintos grados.

En muchas organizaciones el *empowerment* estimula la participación de los empleados integrantes de un equipo de trabajo, pero los supervisores conservan la autoridad final de las decisiones; el grado de autoridad concedido por el *empowerment* va a influir en las actividades y características de cada equipo de trabajo, de una organización a otra.

En otras organizaciones *empowerment* significa dar a las personas de la línea del frente (las que están en contacto directo con el cliente de la organización) un poder casi total para tomar decisiones y ejercer la iniciativa.

Es así como existe un continuo del *empowerment*, que se presenta en la Figura 4.8

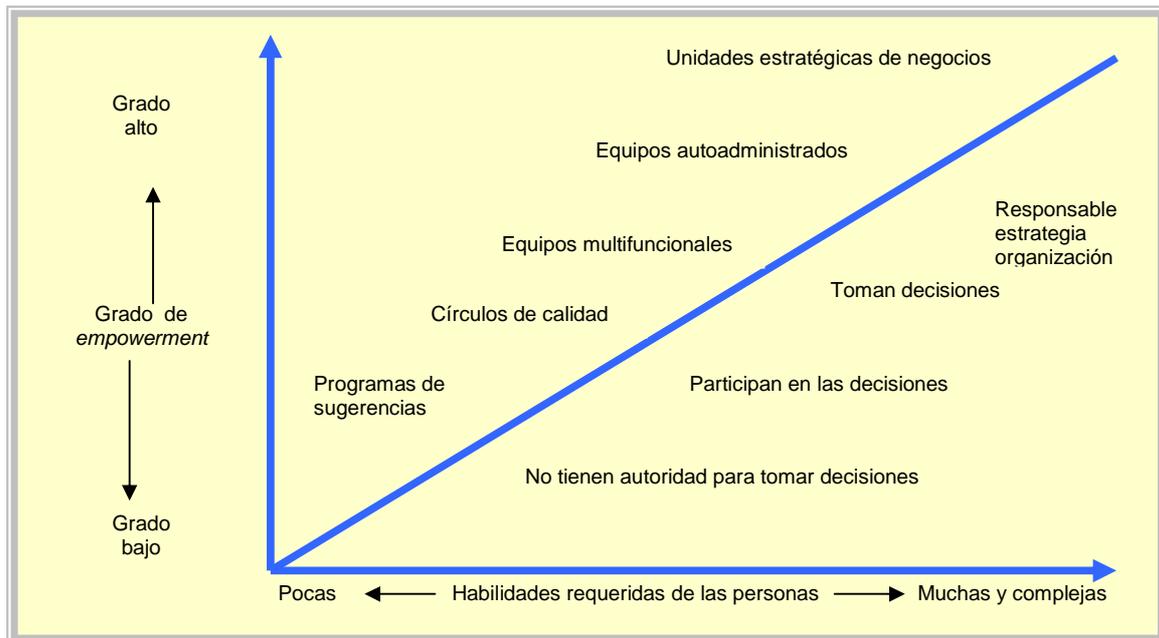


Figura 4.8 Continuo del *empowerment*¹⁷

❖ **Coaching**

El *coaching* es un proceso también llamado *tutoring* o *mentoring*, mediante el cual los supervisores están en contacto con los subordinados.

Es una actividad humana que realizan los supervisores y directores para ayudar a los individuos a lograr en forma continua niveles más altos de desempeño.

Es una actividad personal, una relación directa que empieza cuando un nuevo empleado llega a un equipo y continúa durante todo su tiempo de labores en esa unidad. Sin embargo, no sólo los nuevos empleados son objeto de atención del

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 390.

coach o instructor, también lo son los individuos que han tenido un desempeño continuo.

La premisa fundamental es que por medio de un *coaching* eficaz, un supervisor puede ayudar a un individuo a que se convierta en un empleado cada vez mejor. Algunas situaciones, como ayudar un empleado a que aprenda una nueva habilidad o tratar un problema de trabajo insatisfactorio, están claramente vinculadas con el desempeño. Otras se relacionan con el desempeño de una manera menos directa, como ayudar a un empleado a que se prepare para un ascenso o para que entienda y supere sus inseguridades.¹⁸

3.2 La comunicación

Una gran cantidad de trabajadores consideran que la comunicación es tan sólo cuestión de “decir las cosas como son”. Dejan de reconocer las dificultades implícitas en un enfoque tan sencillo.

La comunicación se puede definir a partir del siguiente modelo del proceso de comunicación (Figura 4.9):

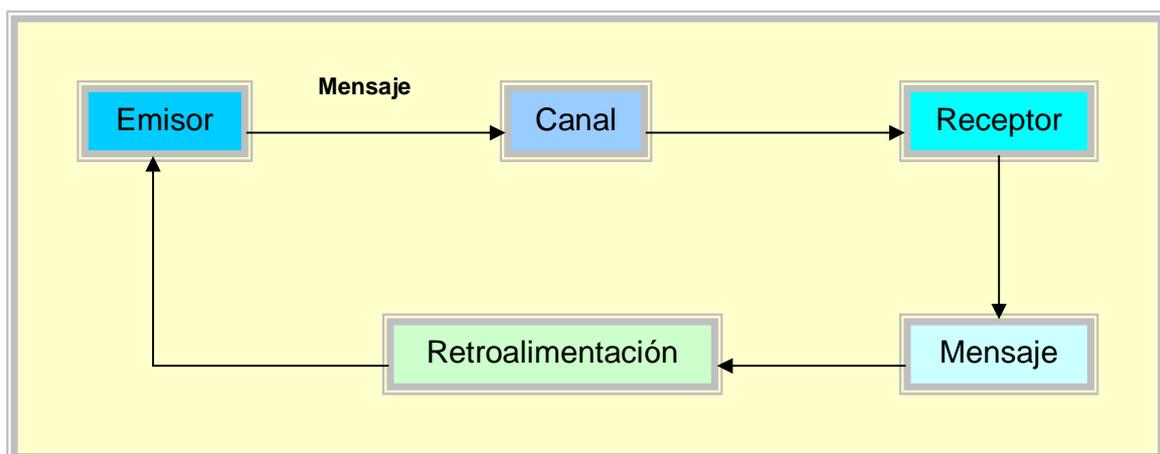


Figura 4.9 Modelo del proceso de comunicación¹⁹

¹⁸ MOSLEY, Donald C., et al., op. cit., pág. 330.

¹⁹ MOSLEY, Donald C., et al., op. cit., pág. 156.

- ✓ La persona que origina un mensaje se conoce como emisor.
 - ✓ El mensaje consiste en palabras o expresiones no verbales que son capaces de transmitir un significado.
 - ✓ El canal es el medio que se usa para transmitir un mensaje. Los canales incluyen comunicación cara a cara, por teléfono, por formas escritas y reuniones de grupos o equipos.
 - ✓ El receptor es el destino final del mensaje. Además es quien asigna un significado al mensaje.
 - ✓ La retroalimentación es el mensaje que se envía como respuesta al mensaje de otra persona.
- Mensajes no verbales. Desempeñan un papel muy importante en la comunicación. Los miembros de un equipo tienen que ser muy cuidadosos de que las señales verbales y no verbales sean consistentes y no proporcionen impresiones incorrectas.

Las señales no verbales pueden enviar información positiva o negativa y caen básicamente en las siguientes categorías:

- Señales de voz: énfasis sobre ciertas palabras, pausas o tonos.
 - Señales corporales: una postura decadente y los puños cerrados.
 - Señales faciales: fruncir las cejas o grado de contacto con los ojos.
 - Señales por objetos: reconocimientos en la pared, ropas o joyas.
 - Señales espaciales: mantenerse apartado o sentado con alguien.
 - Señales de tiempo: llegar a destiempo o ahorrar tiempo.
 - Señales de contacto físico: dar la mano, una palmada en la espalda, o tocar a alguien para llamar la atención.²⁰
- Comunicación formal. Es aquella presente en un sistema de comunicación establecido dentro de la organización.

²⁰ MOSLEY, Donald C., et al., op. cit., p.p. 158 – 159.

Existen varias formas o direcciones en las cuales fluye la comunicación formal:

- Flujo descendente: se origina con los gerentes y los supervisores, y se trasmite en forma descendente a los empleados. Por ejemplo; anuncios de metas y objetivos, políticas, decisiones, procedimientos, asignaciones de trabajos e información general.
 - Flujo ascendente: fluye desde los niveles organizacionales más bajos hasta los más altos. Puede consistir en reportes de progreso sobre un trabajo, solicitudes de ayuda o aclaración, comunicación en relación con las preocupaciones de los empleados o sugerencias para el mejoramiento.
 - Flujo lateral – diagonal: ocurre entre individuos ubicados dentro de un mismo departamento o dentro de diferentes departamentos. Esta forma de comunicación se ha vuelto más importante en los últimos 25 años debido primero, a que las organizaciones se han vuelto más especializadas y sus diferentes departamentos interactúan de forma regular; y segundo, al creciente uso de equipos de trabajo para resolver problemas que atraviesan las líneas organizacionales.
- Comunicación informal. Existe de manera separada a la comunicación establecida.

Es llamada *radio pasillo* o también *molino de rumores*, es un canal de comunicación aparentemente sin dirección alguna. Sin embargo, encuestas de investigación han descubierto que el radio pasillo es la principal fuente de información de los empleados con relación a su compañía y se ha descubierto además que es sorprendentemente exacta.²¹

Dentro de un equipo de trabajo, las instrucciones que dé el supervisor y la organización que se lleve a cabo dentro del equipo está directamente relacionado

²¹ MOSLEY, Donald C., et al., op. cit., p.p. 159 – 165.

con el proceso de comunicación. Si la comunicación es eficaz, el equipo tiende a organizar y planear de manera eficaz; debido a que las instrucciones recibidas y la retroalimentación otorgada se llevan a cabo de tal manera que cumple con los objetivos para los que fue formado el equipo.

Mejorar y mantener una comunicación eficaz dentro de los equipos de trabajo y en general dentro de una organización implica entre otras cosas:

- ✓ Establecer un clima propicio. Comunicarse dentro de un ambiente de confianza mutua; minimizando los rangos, jerarquías o el status.
- ✓ Planear. Muchos contactos entre supervisores y empleados ocurren sin avisos previos, sin embargo, ciertas situaciones se pueden anticipar: evaluaciones de desempeño, disciplina y corrección de trabajo, delegación e instrucciones de trabajo, etc.

La selección del canal adecuado también es una parte importante de la planeación; por lo regular, supervisores y gerentes prefieren una comunicación cara a cara, ya que es el canal más rico porque dispone de mensaje no verbales y ofrece una retroalimentación espontánea.

- ✓ Repetir. La repetición de un mensaje desempeña un papel importante para una comunicación efectiva. La repetición o redundancia reduce la probabilidad de que el receptor haga supuestos incorrectos.²²

3.3 La motivación

Nadie puede motivar a otra persona, la motivación proviene del interior. Es el resultado de las percepciones, necesidades y metas de una persona. Puede definirse la motivación como la disposición del los individuos y grupos, influidos por necesidades y percepciones, a esforzarse para alcanzar una meta.

²² MOSLEY, Donald C., et al., op. cit., p.p. 171 – 175.

En las organizaciones que disfrutan de una gerencia bien informada, se trata de integrar las necesidades y las metas de los individuos con las necesidades y metas de la organización.

La *motivación intrínseca* es aquél comportamiento que manifiesta un individuo por la experiencias placenteras que asocia con el comportamiento mismo. Los empleados que están intrínsecamente motivados sienten satisfacción por hacer su trabajo.

Esta satisfacción proviene de varios factores como el gusto de terminar el trabajo, el sentimiento de culminar una realización, etc.

La *motivación extrínseca* no se da por el proceder en sí, sino con las consecuencias que se asocian con él. Entre éstas están el sueldo, las prestaciones, la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales.

Es entre los años cuarenta y cincuenta cuando se inicia el gran avance en el conocimiento de las necesidades humanas y, como consecuencia de ello, empiezan a entenderse reacciones y conductas laborales hasta entonces inexplicables. Se han realizado muchas investigaciones y teorías sobre el comportamiento de la gente en el trabajo.

Dos de las principales teorías de la motivación se presentan enseguida:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. A. H. Maslow puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, y sus resultados pueden considerarse como el punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo.

Sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, pero su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo.

Su teoría es la más conocida en las organizaciones y los principios que la fundamentan son: las necesidades de las personas se pueden organizar de acuerdo con su importancia; y una necesidad satisfecha deja de servir como un motivador primario del comportamiento.

- Teoría de los factores de Herzberg. En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral, sobresale, por alabanzas o las críticas recibidas, la figura de Herzberg. Autor que, sin duda alguna, ejerce una influencia decisiva sobre los posteriores estudios del tema, ya sea a favor o en contra de sus postulados.

Su teoría indica que los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo, son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según se estudie la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes.²³

Los factores de insatisfacción: son aquellos que a las personas les disgustan o afectan en su trabajo, como el poco salario, las prestaciones insuficientes, la inseguridad laboral, etc.

Los factores de satisfacción: son los que animan a las personas en su trabajo, como el reconocimiento, el progreso, los logros, el trabajo en sí mismo, etc.²⁴

²³ PALOMO VADILLO, op. cit., p.p. 59 – 75.

²⁴ RODRÍGUEZ COMBELLER, Carlos, VÁZQUEZ LECANDA, Luis Enrique, *Liderazgo Contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*, México, 1ª Edición, Universidad de Colima – ITESO, 2004, p.p. 195 – 203.

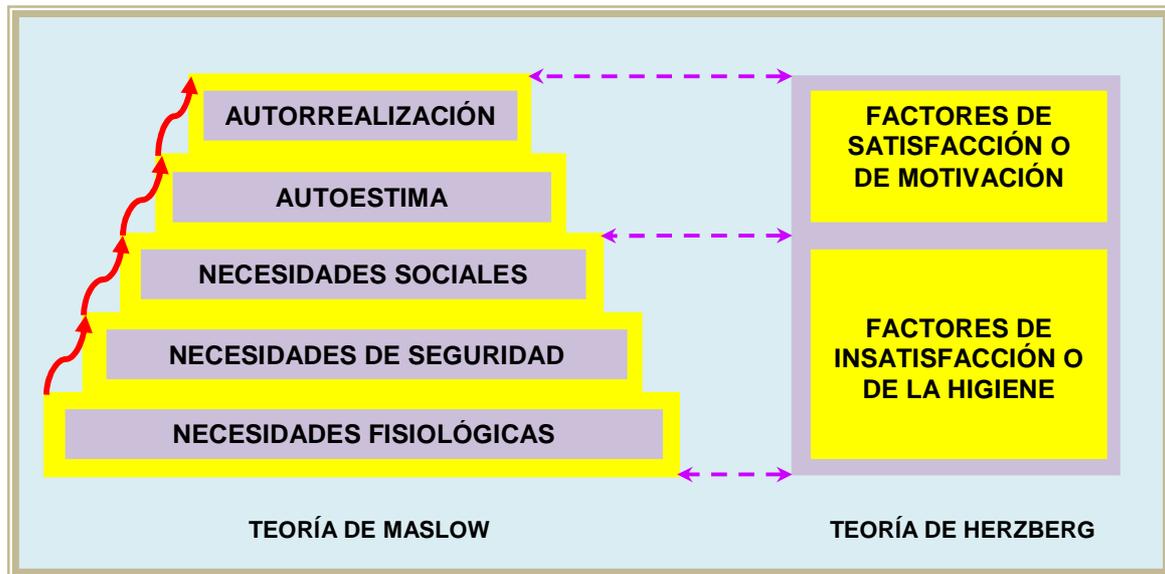


Figura 4.10 Relación entre la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de los factores de Herzberg²⁵

El desempeño de un empleado no se relaciona directamente con su motivación. Es indudable que el sentido del comportamiento, el nivel de esfuerzo y la persistencia inciden en el desempeño de un empleado; sin embargo, el vínculo motivación y desempeño no es tan sencillo.

Las capacidades y habilidades del individuo también influyen en su desempeño. Un empleado poco motivado y con habilidades excepcionales puede ser capaz de superar a otro trabajador más motivado y con menos habilidades.

Atribuir el mal desempeño de un empleado que está poco motivado o un desempeño sobresaliente a una gran motivación, pasa por alto el hecho de que hay muchas causas del desempeño, además del nivel de motivación.

En igualdad de circunstancias, los empleados que estén más motivados tendrán un desempeño más sobresaliente; aunque rara vez las circunstancias son idénticas, lo cual pone a prueba las habilidades de diagnóstico del supervisor cuando examina la verdadera causa de un problema de desempeño.

²⁵ O. DA SILVA, Reinaldo, *TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN*, México, 1ª Edición, Thomson, 2002, pág. 249.

En los equipos de trabajo se maximizan las habilidades de los trabajadores, la flexibilidad y la autodirección. Además se satisfacen tanto necesidades organizacionales como individuales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La globalización y su revolución asociada, elevan la complejidad del mundo que nos rodea y producen un cambio constante en todos los aspectos de nuestras vidas. Los países y las organizaciones han tenido que reaccionar a este mundo cambiante, en el que surgen nuevas formas de organización económica, política y social.

En conclusión, el escenario laboral es completamente distinto al que existía hace apenas algunas décadas. En las organizaciones actuales se ponen en práctica conceptos como misión, visión, valores, capital humano, certificaciones, sistemas de calidad y equipos de trabajo; es allí dónde el ingeniero interfiere directamente y da cuenta de su capacidad de reconocimiento y adaptación al cambio.

De acuerdo a lo mencionado en capítulos anteriores, se puede decir que el trabajo en equipo eleva el nivel de productividad, comunicación y compromiso de sus empleados; así como mejora el ambiente laboral, la seguridad personal y la creatividad de los mismos.

Es así como, los equipos de trabajo de alto desempeño tienen actualmente una gran importancia dentro de las organizaciones, y los datos vinculados con la evaluación del desempeño son benéficos tanto para los empleados como para las organizaciones.

En México, por ejemplo, el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño ha traído beneficios sustanciales a organizaciones tanto extranjeras como de capital puramente mexicano; entre las que podemos nombrar a General Motors, Ford Motor Company, Coca Cola FEMSA, PEPSICO, Federal Express, JUMEX, COMEX, BIMBO, Grupo MODELO, entre otras.

La capacidad de influencia en los demás, la comunicación eficaz y la disposición de los individuos a alcanzar una meta; son conceptos que no pueden pasar desapercibidos a la hora de formar parte de equipos de trabajo en los que es evaluado el desempeño de cada uno de sus integrantes.

Así, antes de que el ingeniero forme o desarrolle otro estilo de trabajo, y para que el hecho de cambiar a procedimientos por equipo no sea una invitación al desastre, se recomienda:

- ❖ Identificar el estilo de administración de la organización.
- ❖ Identificar las fortalezas y deficiencias de los integrantes de la organización.
- ❖ Identificar las áreas de mejora.
- ❖ Investigar y planear el cambio a procedimientos por equipos de trabajo.
- ❖ Considerar el desempeño laboral de los empleados a la hora de tomar decisiones administrativas.
- ❖ Recordar que cada uno de los miembros de la organización son seres tanto inteligentes como emocionales.

Resulta evidente que la labor del ingeniero químico no es en absoluto simple, pero si desea desarrollarse en un ambiente de alto rendimiento y con miras a la excelencia personal y profesional; es su deber estar en continuo crecimiento, manteniendo una visión clara e innovadora de las cosas. Este es el único camino viable para lograr todos y cada uno de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. BARNEY, Matt, Mc CARTY, Tom,
LA NUEVA SEIS SIGMA. CÓMO APLICARLA Y OBTENER RESULTADOS,
México, 1ª Edición, Trillas, 2005.
2. BLANCHARD, Ken,
LIDERAZGO AL MÁS ALTO NIVEL,
México, 1ª Edición, Norma, 2007.
3. CANTÚ DELGADO, Humberto,
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD,
México, 2ª Edición, Mc Graw – Hill, 2001.
4. CHIAVENATO, Idalberto,
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
LA DINÁMICA DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES,
México, 1ª Edición, Thomson, 2004.
5. EHRLICH, Marc I.,
PSICOLOGÍA DE LOS TRABAJOS EN EQUIPO,
México, 1ª Edición, Trillas, 2002.
6. *ENCICLOPEDIA HISTORIA UNIVERSAL*,
E.U.A., Tomo VII, 23ª Edición, Editorial Cumbre, 1982.

7. ESCALANTE VÁZQUEZ, Edgardo J.,
SEIS – SIGMA. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS,
México, 1ª Edición, Limusa, 2003.
8. EVANS, James R., LINDSAY, William M.,
LA ADMINISTRACIÓN Y EL CONTROL DE LA CALIDAD,
México, 4ª Edición, Thomson, 2000.
9. GIBSON, James L., et al.,
LAS ORGANIZACIONES.
COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS,
México, 1ª Edición, Mc Graw – Hill, 2003.
10. GÓMEZ MEJÍA, Luis R., et al.,
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
España, 3ª Edición, Pearson Educación, 2001.
11. GUTIÉRREZ GARZA, Gustavo,
JUSTO A TIEMPO Y CALIDAD TOTAL.
PRINCIPIOS Y APLICACIONES,
México, 5ª Edición, Ediciones Castillo, 2000.
12. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto,
CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD,
México, 2ª Edición, Mc Graw - Hill Interamericana, 2005.
13. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS,
LIDERAR EQUIPOS: UNA GUÍA PRÁCTICA PARA QUE LOS EQUIPOS
DE TRABAJO LOGREN SUS METAS,
España, 1ª Edición, DEUSTO, 2006.

14. HAYES, Nicky,
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: UNA ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO,
México, 1ª Edición, Thomson, 2002.

15. HELLRIEGEL, Don, W. SLOCUM, John Jr.,
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,
México, 10ª Edición, Thomson, 2004.

16. HOLPP, Lawrence,
DIRIJA EL MEJOR EQUIPO DE TRABAJO,
España, 1ª Edición, Mc Graw – Hill Interamericana, 2003.

17. IVANCEVICH, John M.,
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
México, 1ª Edición, Mc Graw – Hill, 2005.

18. LANDY, Frank J., CONDE, Jeffrey M.,
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.
INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL,
México, 1ª Edición, Mc Graw – Hill, 2005.

19. LENCIONI, Patrick,
LAS CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO.
*UN INTELIGENTE MODELO PARA FORMAR UN EQUIPO
COHESIONADO Y EFICAZ*,
España, 1ª Edición, Ediciones Urano, 2003.

20. LUSSIER, Robert N., ACHUA, Christopher F.,
LIDERAZGO.
TEORÍA, APLICACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDAD,
México, 2ª Edición, Thomson, México, 2005.
21. MALARET, Juan,
LIDERAZGO DE EQUIPOS CON ENTUSIASMO ESTRATÉGICO,
España, 1ª Edición, Díaz de Santos, 2003.
22. MATHIS, Robert L., JACKSON, John H.,
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
PERSPECTIVAS ESENCIALES,
México, 2ª Edición, Thomson, 2003.
23. McQUAIG, Jack H.,
CÓMO MOTIVAR A SU EQUIPO DE TRABAJO: PROBLEMAS Y
PROCEDIMIENTOS,
México, 1ª Edición, Diana, 2004.
24. MONTAUDON TOMAS, Cynthia,
HISTORIA DE LA CALIDAD MUNDIAL,
México, 1ª Edición, UIP - ITESO, 2004.
25. MORENO – LUZÓN, María D., et al.,
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES.
TEORÍA Y ESTUDIO DE CASOS,
España, 1ª Edición, Pearson Educación, 2001.

26. MOSLEY, Donald C., et al.,
*LA PRÁCTICA DEL EMPOWERMENT,
DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y SU MOTIVACIÓN,*
México, 6ª Edición, Thomson, 2005.
27. NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel,
*¿QUÉ ES LA CALIDAD?
CONCEPTOS, GURÚS Y MODELOS FUNDAMENTALES,*
México, 1ª Edición, Limusa, 2005.
28. O. DA SILVA, Reinaldo,
TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN,
México, 1ª Edición, Thomson, 2002.
29. PALACIOS BLANCO, José Luis,
APUNTES DE CALIDAD,
México, 1ª Edición, UTL, 2004.
30. PALOMO VADILLO, María Teresa,
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO,
España, 1ª Edición, ESIC, 2001.
31. PARKINSON, Mark,
APLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA EN LOS NEGOCIOS,
México, 1ª Edición, Mc Graw – Hill, 2003.

32. REZA TROSINO, Jesús Carlos,
*EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS Y ALTAMENTE PRODUCTIVOS:
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DE EQUIPOS PARA LA MEJORA
CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES,*
México, 1ª Edición, Panorama Editorial, 2005.
33. RODRÍGUEZ COMBELLER, Carlos, VÁZQUEZ LECANDA, Luis Enrique,
*LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO.
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS,*
México, 1ª Edición, Universidad de Colima – ITESO, 2004.
34. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés, et al.,
PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES,
España, 1ª Edición, UOC, 2004.
35. SILICEO AGUILAR, Alfonso,
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL,
México, 4ª Edición, Limusa, 2003.
36. SPECTOR, Paul,
*PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.
INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA,*
México, 2ª Edición, Manual Moderno, 2002.
37. THIAGARAJAN, Sivasailam, PARKER, Glenn,
*EQUIPOS DE TRABAJO.
ACTIVIDADES Y JUEGOS DE INTEGRACIÓN,*
México, 1ª Edición, Pearson Educación, 2000.

38. VÁZQUEZ, Luis Rodrigo,
HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DE LIDERAZGO: SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO,
España, 1ª Edición, Ideas Propias Publicidad, 2005.
39. VELÁSQUEZ MASTRETTA, Gustavo,
EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO. PARA JEFES DE ALTO RENDIMIENTO,
México, 1ª Edición, SICCO, 2005.
40. WINTER, Robert S.,
MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO,
España, 1ª Edición, Ediciones Díaz de Santos, 2000.

ARTÍCULOS

1. AHUMADA, Luis,
LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO. UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL,
Chile, Ciencias Sociales, Vol. I No 1, Septiembre 2004.
2. BARSSÉ CASAS, Víctor M.,
EQUIPOS EFECTIVOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS,
México, Adminístrate Hoy, No. 78, Octubre 2000.
3. DE LA FUENTE MEJÍA, José,
CÓMO UN SUPERVISOR PUEDE MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES,
México, Revista Laboral, Noviembre 2001.

4. FERNÁNDEZ, Ignacio, WINTER, Trinidad,
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: UN GRAN DESAFÍO PARA LAS ORGANIZACIONES,
Chile, Serie Psicología y Empresa, No. 4, Noviembre 2003.
5. IBARGÜENGOITIA Y R., Patricia,
MOTIVACIÓN Y EQUIPOS DE TRABAJO,
México, Revista Laboral, No. 125, Marzo 2003.
6. MOURET POLO, Eduardo,
¡COACHING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO!,
México, Adminístrate Hoy, No. 124, Agosto 2004.
7. TULIO BUSTAMANTE, Marco,
CÓMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS GAD'S,
México, Adminístrate Hoy, No. 78, Octubre 2000.

TESIS

1. FLORES SUBIAUR, María Teresa,
LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO,
México, Tesis, Universidad Villa Rica, 1998.
2. MANRIQUE MATUS, Gabriela,
ESTUDIO PRELIMINAR PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS,
México, Tesis, Universidad Villa Rica, 2001.

3. ORTEGA GUERRERO, Zoila,
*CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.
LA CALIDAD PERSONAL DEL LÍDER EN LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS
DE TRABAJO,*
México, Tesis, UNAM, 2001.

4. SUÁREZ TRUEBA, José,
*LA VINCULACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE EQUIPO Y GRUPO HACIA
LA CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO,*
México, Trabajo monográfico de actualización, UNAM, 2001.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

1. ARITZETA, Aitor, AYESTARÁN, Sabino,
*UTILIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA INCREMENTAR LA
PARTICIPACIÓN, AUTOGESTIÓN, INTERDEPENDENCIA,
SATISFACCIÓN E INTEGRACIÓN DE CONDUCTAS COOPERATIVAS Y
COMPETITIVAS,*
España, 2002.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17404009>

2. FRANCO G., Carlos A., REYES S., Antonio José,
*LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO ESTRATEGIA DE
DIFERENCIACIÓN,*
Colombia, 2003.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21208701>

3. FRANCO GUTIÉRREZ, Carlos Alberto,
MODELOS PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE EQUIPOS DE TRABAJO,
Colombia, 2004.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21209102>

4. LEÓN PORRAS, Christian Jean Paul,
TRABAJO EN EQUIPO,
¿ES POSIBLE LOGRARLO Y SOSTENERLO EN EL TIEMPO?,
Perú, 2006.
<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-14-1-trabajo-en-equipo-es-posible-lograrlo-y-sostenerlo-en-el-tie.html>

5. MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos,
MANUAL BÁSICO DE ECONOMÍA,
España, 2007,
www.eumedet.net/cursecon/manual.htm

6. ZAPATA, Cristina I.,
EL DESAFÍO DEL TRABAJO EN EQUIPO,
México, 2003,
www.degerencia.com/articulos.php?artid=190